



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCATIVA



**PLAN DE ACCIÓN BASADO EN LA GERENCIA PARTICIPATIVA PARA
LA INTEGRACIÓN ESCUELA- FAMILIA-COMUNIDAD.**

Caso: Unidad Educativa Nacional “Ruíz Pineda I”.
Municipio Valencia, Estado Carabobo

Autora: Lcda. Maryiris Álvarez
Tutor (A): Pedro Mendoza

Bárbula, noviembre de 2019



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCATIVA**



**PLAN DE ACCIÓN BASADO EN LA GERENCIA PARTICIPATIVA PARA
LA INTEGRACIÓN ESCUELA- FAMILIA-COMUNIDAD.**

**Caso: Unidad Educativa Nacional “Ruíz Pineda I”.
Municipio Valencia, Estado Carabobo**

Autora: Lcda. Maryiris Álvarez

Proyecto de Trabajo Especial de grado presentado ante la Dirección de Postgrado de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Carabobo para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada de la Educación

Bárbula, noviembre de 2019



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCATIVA



VEREDICTO DEL JURADO EXAMINADOR

Nosotros, miembros del Jurado Examinador designado para la evaluación del Trabajo de Grado de Maestría titulado: **“PLAN DE ACCIÓN BASADO EN LA GERENCIA PARTICIPATIVA PARA LA INTEGRACIÓN ESCUELA-FAMILIA-COMUNIDAD. Caso: Unidad Educativa Nacional “Ruíz Pineda I”. Municipio Valencia, Estado Carabobo,** presentado por **Maryiris Álvarez, C.I. V- 20.514.30**, para optar al título de Magister en Gerencia Avanzada en Educación estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____

NOMBRE Y APELLIDO

C.I.

FIRMA

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

DEDICATORIA

A **Dios** el creador, por cederme este milagro que se llama vida y de esta manera darme la oportunidad de seguir adelante persiguiendo una estabilidad espiritual, al igual que ayudarme en todos mis obstáculos, otorgarme fuerza en aquellos momentos de debilidad y proporcionarme salud para continuar hasta el final.

A **mis padres**, que siempre han estado a mi lado brindándome palabras oportunas de ánimo, las cuales me han ayudado a superar los obstáculos y a valorar cada momento de esta vida.

A **mis hermanos** por ser incondicionales y ayudarme en todo momento.

A **Jesús Daniel Duarte**, por siempre apoyarme en todos mis proyectos, ser mi amigo incondicional y brindarme la ayuda necesaria para lograr todas mis metas y aspiraciones.

A mi tutor **Pedro Mendoza**, por brindarme su apoyo, su paciencia al realizar las revisiones detalladas del proyecto y por sus aportes académicos que fueron fundamentales para llevar a cabo esta investigación.

Licda. Maryiris Álvarez

AGRADECIMIENTOS

A la **Universidad de Carabobo**, por haberme dado la oportunidad de formarme durante estos dos años de estudios para ser Magister en Educación Matemática en esta Magna Casa de Estudios.

A la **Facultad de Ciencias de la Educación**, por ofrecerme el escenario académico pertinente para mi formación profesional.

Al **Msc. Pedro Mendoza**, por su esfuerzo y dedicación, por guiarme, por brindarme su tiempo, por sus conocimientos, orientaciones, su manera de trabajar, por su constante paciencia al realizar las revisiones detalladas, su motivación y por sus magníficas sugerencias las cuales han sido fundamentales en el desarrollo de esta investigación.

A la Dra. **Yanet Polanco**, por su gran colaboración, al brindarme sus consejos y sugerencias que fueron de gran ayuda en esta investigación.

A los **validadores**, por haberme brindado todo su conocimiento, sabiduría y por sus magníficas sugerencias, sin los cuales no hubiese sido posible la realización de esta investigación.

A la **Unidad Educativa Nacional “Ruíz Pineda I”**. Por toda su colaboración y ayuda en todo momento, sin la cual no se hubiese realizado esta investigación.

Licda. Maryiris Álvarez



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCATIVA



**PLAN DE ACCIÓN BASADO EN LA GERENCIA PARTICIPATIVA PARA
LA INTEGRACIÓN ESCUELA- FAMILIA-COMUNIDAD.**

**Caso: Unidad Educativa Nacional “Ruíz Pineda I”. Municipio Valencia, Estado
Carabobo**

Autora: Lcda. Maryiris Álvarez

Tutor: Msc. Pedro Mendoza

Año: 2019

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo Proponer un Plan de Acción Basado en la Gerencia Participativa para la integración de la familia-escuela- comunidad en la Unidad Educativa Ruíz Pineda I. Se apoyó en la teoría del constructivismo social de Vigostky y la teoría de la dirección de McGregor. El estudio se enmarcó en una investigación descriptiva, bajo la modalidad de proyecto factible, centrada en el diseño de campo, no experimental, transeccional. Para el desarrollo de esta investigación se toma el muestreo probabilístico al azar simple, la muestra estuvo conformada por muestra de (10) personas, entre (1) directivo, (3) docentes, (1) administrativos, (1) orientadores, (2) Coordinadores, (2) Voceros Comunales, que representan el 10% de la población. La técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta y como instrumento un cuestionario tipo Likert cerrado policotómico, con tres alternativas de respuestas (Siempre, Algunas Veces y Nunca). El análisis de los resultados se realizó mediante la interpretación lógica y cuantificable de los ítems, de acuerdo a la respuesta emitida por los integrantes de la muestra estudiada. La confiabilidad fue medida a través del coeficiente Alfa de Cronbach, obteniendo como resultado una confiabilidad de 0,90 considerándose como una magnitud muy alta. En conclusión se pudo evidenciar apatía, desmotivación, y desinterés de la familia y comunidad, para vincularse con el contexto educativo, de tal modo que la integración de los actores sociales, consoliden un pilar fundamental para el desarrollo de estrategias gerenciales a través de una gerencia participativa que se afiance en la eficacia e inclusión para la transformación social, en virtud del proceso educativo. Lo cual ratifica la necesidad de la elaboración de un plan de acción basado en la gerencia participativa, para lograr la integración de las familias y la comunidad en las actividades y proyectos que se realizan en la institución.

Palabras Clave: Integración, Gerencia Participativa y Estrategias Gerenciales.

Línea de Investigación: Integración: Educación, Cultura y Comunidad

Temática: Comunidad. **Sub- Temática:** Proyectos Sociales y Comunitarios

Área Prioritaria de la FACE: Gerencia Educativa **Área Prioritaria de la UC:** Educación



**UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF EDUCATION SCIENCES
POSTGRADUATE ADDRESS**



MASTER'S DEGREE IN ADVANCED MANAGEMENT IN EDUCATION

**ACTION PLAN BASED ON PARTICIPATORY MANAGEMENT FOR
SCHOOL-FAMILY-COMMUNITY INTEGRATION.**

**Case: National Educational Unit "Ruíz Pineda I". Valencia Municipality,
Carabobo State**

Author: Lcda. Maryiris Alvarez

Tutor: Msc. Pedro Mendoza

Year: 2019

ABSTRACT

The objective of this research was to propose an Action Plan Based on Participatory Management for the integration of the family-school-community in the Ruíz Pineda I Educational Unit. It was based on Vigostky's social constructivism theory and management theory from McGregor. The study was framed in a descriptive investigation, under the feasible project modality, focused on the field design, not experimental, transectional. For the development of this research, simple random probabilistic sampling is taken, the sample consisted of a sample of (10) people, among (1) manager, (3) teachers, (1) administrative, (1) counselors, (2)) Coordinators, (2) Community spokespersons, who represent 10% of the population. The technique used for data collection was the survey and as an instrument a closed polycotomic Likert questionnaire, with three alternative answers (Always, Sometimes and Never). The analysis of the results was carried out through the logical and quantifiable interpretation of the items, according to the response issued by the members of the sample studied. Reliability was measured through Cronbach's alpha coefficient, resulting in a reliability of 0.90, considered as a very high magnitude. In conclusion, it was possible to demonstrate apathy, demotivation, and disinterest of the family and community, to link with the educational context, so that the integration of social actors, consolidate a fundamental pillar for the development of management strategies through a management Participatory that is strengthened in the effectiveness and inclusion for social transformation, by virtue of the educational process. This confirms the need for the elaboration of an action plan based on participatory management, to achieve the integration of families and the community in the activities and projects carried out in the institution.

Keywords: Integration, Participatory Management and Management Strategies.

Research Line: Integration: Education, Culture and Community

Theme: Community. **Sub-Theme:** Social and Community Projects

Priority Area of the FACE: Educational Management **Priority Area of the UC:** Education

ÍNDICE

	p.p
DEDICATORIA	vii
AGRADECIMIENTOS	viii
RESUMEN EN ESPAÑOL	ix
RESUMEN EN INGLÉS	x
INDICE	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
Objetivos de la Investigación.....	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos.....	12
Justificación de la Investigación.....	13
CAPITULO II	16
ANTEPUESTO DEL ESTUDIO	16
Antecedentes.....	16
Fundamentación Teórica.....	21
Bases Conceptuales.....	24
Bases legales.....	63
Tabla de Operacionalización de variables.....	68

CAPITULO II	13
ANTEPUESTO DEL ESTUDIO	13
Antecedentes.....	13
Fundamentación Teórica.....	18
Bases Conceptuales.....	21
Referentes legales.....	60
Tabla de Operacionalización de variables.....	65
CAPITULO III	70
MARCO METODOLOGICO	70
Tipo de la Investigación.....	70
Diseño de Investigación.....	71
Población.....	72
Muestra.....	72
Procedimiento.....	73
Instrumentos de Recolección de Datos.....	75
Validez.....	76
Confiabilidad.....	77
CAPITULO IV	79
ANÁLISIS E INTERPPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	79
Presentación de los Resultados.....	80
CONCLUSIONES	123
RECOMENDACIONES	129
CAPITULO V	130
LA PROPUESTA	130
Presentación.....	131
Objetivo General y Específicos	132
Misión y Visión.....	132
Justificación	133

Factibilidad de la Propuesta	134
Diseño de la Propuesta	137
BIBLIOGRAFIA	156
ANEXOS	161

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Ítem 1 / Ítem 2.....	80
Tabla N° 2: Ítem 3 / Ítem 4.....	83
Tabla N° 3: Ítem 5 / Ítem 6.....	86
Tabla N° 4: Ítem 7 / Ítem 8.....	88
Tabla N° 5: Ítem 9 / Ítem 10.....	90
Tabla N° 6: Ítem 11 / Ítem 12.....	93
Tabla N° 7: Ítem 13 / Ítem 14.....	95
Tabla N° 8: Ítem 15 / Ítem 16 / Ítem 17.....	98
Tabla N° 9: Ítem 18 / Ítem 19.....	101
Tabla N° 10: Ítem 20 / Ítem 21.....	104
Tabla N° 11: Ítem 22 / Ítem 23.....	107
Tabla N° 12: Ítem 24 / Ítem 25.....	110
Tabla N° 13: Ítem 26 / Ítem 27.....	113
Tabla N° 14: Ítem 28 / Ítem 29.....	116
Tabla N° 15: Ítem 30 / Ítem 31.....	119
Tabla N° 16: Ítem 32.....	121

ÍNDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° 1: Ítem 1 / Ítem 2	80
Gráfico N° 2: Ítem 3 / Ítem 4	83
Gráfico N° 3: Ítem 5 / Ítem 6	86
Gráfico N° 4: Ítem 7 / Ítem 8	88
Gráfico N° 5: Ítem 9 / Ítem 10	90
Gráfico N° 6: Ítem 11 / Ítem 12	93
Gráfico N° 7: Ítem 13 / Ítem 14	95
Gráfico N° 8: Ítem 15 / Ítem 16 / Ítem 17	98
Gráfico N° 9: Ítem 18 / Ítem 19	101
Gráfico N° 10: Ítem 20 / Ítem 21	104
Gráfico N° 11: Ítem 22 / Ítem 23	107
Gráfico N° 12: Ítem 24 / Ítem 25	110
Gráfico N° 13: Ítem 26 / Ítem 27	113
Gráfico N° 14: Ítem 28 / Ítem 29	116
Gráfico N° 15: Ítem 30 / Ítem 31	119
Gráfico N° 16: Ítem 32	121

INTRODUCCIÓN

Para convivir en una sociedad moderna, es imprescindible la educación como derecho humano, al ser la herramienta pedagógica para potenciar el desarrollo del pensamiento creativo, reflexivo y crítico de una persona. Aunado a ello, es pertinente promover el proceso de participación de cada actor social. En este sentido, las Instituciones Educativas en Venezuela son espacios sociales interactivos, para la construcción de la personalidad del ser, sus habilidades, destrezas, aptitudes, competencias y valoración ética del trabajo, en vinculación con el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por ello se hace necesario, que este ambiente de aprendizaje, este consolidado a través de una gerencia, que lleve a cabo con efectividad las funciones administrativas, a través de estrategias gerenciales, que proyecten la escuela hacia una visión participativa y logre captar el interés de la familia y comunidad, para trabajar de manera mancomunada en las necesidades e incertidumbres del contexto.

En este sentido, el pilar de toda estructura organizativa, es el gerente educativo, el cual debe vislumbrar de una inteligencia emocional, capacidad cognitiva, liderazgo, competencias personales y gerenciales, que le permitan orientar su equipo de trabajo hacia el alcance de metas, teniendo en consideración la integración de la familia y la comunidad, a través de una gerencia participativa que se caracteriza por regir un sistema interactivo, colaborativo, cooperativo y democrático, debido a que en primera instancia está inmersa en un proceso que busca fortalecer la participación social en la educación, la apertura de una comunicación eficaz, la inclusión, la igualdad, la visión compartida y el compromiso para la transformación del contexto.

De lo antes expuesto, se refleja la importancia de realizar la presente investigación, con la finalidad de buscar soluciones, que transforme esa apatía, desmotivación, acciones individuales, desinterés de los padres y representantes, escasa comunicación con los consejos comunales y falta de productividad de las funciones administrativas, de tal modo que el contexto educativo trascienda en lo

pedagógico y social, en busca de una excelencia que rescate los valores, el pensamiento creativo y reflexivo, el trabajo colectivo, el desempeño eficaz y genere un óptimo clima organizacional para emprender una gerencia participativa, que se enfoque en la gestión de tomar decisiones oportunas en base a principios de sostenibilidad, eficacia e inclusión.

Ahora bien, en consideración a lo planteado el presente estudio determinó las estrategias gerenciales utilizadas para la integración de los actores sociales en el contexto educativo, lo cual influyen en el logro de los objetivos trazados por parte de los estudiantes y del personal que labora en la institución, por lo que, bajo ésta perspectiva se pretende proponer un Plan de Acción Basado en la Gerencia Participativa para la integración de la familia-escuela- comunidad en la Unidad Educativa Ruíz Pineda I. En este sentido la presente investigación se desglosa en cinco capítulos los cuales se describen a continuación:

En el Capítulo I, se plantea y formula el Problema, se definen los Objetivos y se Justifica la Investigación. El Capítulo II, se contiene el Marco Teórico, el cual está conformado por los Antecedentes, Bases Conceptuales, Bases Teóricas, Bases Legales y la Matriz Operacional que soportan el estudio.

Seguidamente se ubica, el Capítulo III, se establece el Marco Metodológico, que está conformado por el Tipo y Diseño de la Investigación, la Población y Muestra, la Técnica e Instrumento de Recolección de Datos, la validación y Confiabilidad del Instrumento.

Consecutivamente, el Capítulo IV, se presenta el análisis e interpretación de los datos obtenidos en el instrumento aplicado a los docentes de la E. B. Nueva Guacara en el área de matemática, conclusiones del diagnóstico, presentación y análisis de los resultados de la factibilidad. Asimismo, el Capítulo V, donde se plasma la propuesta que lleva por título plan de acción basado en la gerencia participativa, así como los objetivos de la propuesta, justificación y estructura de la propuesta. Finalmente se presenta, las referencias bibliográficas y anexos que sustentan la investigación.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Actualmente a nivel mundial la complejidad de gerencial en educación implica conducir las instituciones u organizaciones educativas a través de cambios globalizados, enfocados en el bienestar de sus actores sociales, adaptados a las nuevas tendencias tecnológicas, los paradigmas emergentes, así como la estructuración de nuevas formas organizacionales, que están vinculadas con el accionar de las estrategias gerenciales y a su vez enmarcada en la integración de cada uno de miembros de contexto educativo.

En este sentido, gerencia es enfocada como un arte, una corriente científica, la cual le permite ser multidisciplinaria al relacionarse con actividades matemáticas, económicas, filosóficas, psicológicas y sociales buscando el balance armónico a fin de obtener beneficios colectivos y con trascendencia positiva sobre todas las partes comprometidas. En lo esencial, través de la gerencia se generan procesos dinámicos dentro de una respectiva organización con el fin de ser dinámica en referencia a los objetivos, metas, propósitos y visión de dicha estructura organizativa, considerando a su vez lo recursos disponibles con lo que esta misma tenga en su haber, mediante un eficiente trabajo en equipo, que se caracterice por la unión y el cooperativismo.

En complicitad con lo anteriormente expuesto, emergen las nuevas estrategias pedagógicas en educación, es de interés mencionar que en Latinoamérica, las Instituciones Educativas, constituye un lugar de encuentro de saberes, de intercambio de conocimientos, donde se deben encontrar el aprendizaje y la enseñanza, como proceso dinámico, igualitario y sin ningún tipo de exclusiones. Para ello, la sociedad

constituye ese escenario donde se lleva a cabo dicha integración, un espacio de encuentro, de trabajo, de estudio, de compartir, de intercambio de experiencias, que se va consolidando a través de la existencia y puesta en práctica de valores en consenso con la integración e interacción social de sus actores, teniendo en consideración una gerencia de enfoque participativo.

Por consiguiente es carácter relevante indagar acerca del término y propósitos de la Gerencia Participativa, el cual refiere Chiavenato (2007) que este tipo de gestión surgió de la cultura japonesa, al “...abandonar los conceptos clásicos de distribución del trabajo por sistemas de producción, donde los empleados participan en algunas decisiones, identifican problemas de su grupo y aceptan trabajar en diferentes funciones...” (p. 57).

Dentro de esta concepción, se entiende que en la gerencia participativa rige un sistema interactivo, colaborativo, cooperativo y democrático, debido a que en primera instancia está inmersa en un proceso que busca fortalecer la participación social en la educación, por medio de la implementación de estrategias que enlacen a la familia, la escuela y la comunidad, observando que diversos países se han pronunciado en la importancia que tiene la educación y sobre todo la integración escuela-familia-comunidad, ya que la primera proyecta la educación como la base de la convivencia y la democracia, la segunda relaciona a esta comunidad con los efectos socioeconómicos de la educación, el crecimiento personal y psicológico del niño, niña o adolescente, que implica que la toma de decisiones debe ser compartida por los actores inmersos en este proceso, que son los docentes, la familia y la comunidad. (Calderón, 2012, p. 5). Por lo tanto la Gerencia Participativa es una estrategia que se basa en los criterios de la equidad, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad, que permite orientar la toma de decisiones, las acciones a seguir y el seguimiento y evaluación de los resultados alcanzados

En consecuencia, la resolución 058, publicada en la Gaceta Oficial № 40.029, del 16 de octubre de 2012, plantea que el estado venezolano tiene como propósito democratizar la gestión escolar, con base a la democracia participativa y protagónica, establecida en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) a

través del modelo sociopolítico que caracterizan a una comunidad educativa y la Ley Orgánica de Educación (2009); implicando esto que los actores principales y otros responsables del proceso educativo, deben de participar activamente en la toma de decisiones; así como en establecer los nexos de comunicación entre la escuela y la comunidad, debido a que los actores sociales deben formar parte activa en los asuntos de interés común, llevando su accionar más allá de los muros del recinto escolar y de esta manera enfatizar la creación de mecanismos necesarios para el sustento de una educación de calidad.

Cabe considerar, por otra parte la interacción de los consejos comunales con la institución educativa, es un factor clave, ante la necesidad emergente de establecer estrategias que conduzcan a una participación efectiva integración escuela-familia-comunidad, teniendo como premisa la optimización de una calidad educativa, que sea integradora y que se ajustes a los desafíos educativos del siglo XXI.

Al respecto, Páez (2010), sostiene que el gerente debe vislumbrar un nuevo modelo de gestión que traslade lo tradicional, generando un modelo facilitador y participativo permitiendo sensibilizar al personal que tiene a su cargo para que se motiven a convertir en excelente el proceso educativo, para esto debe poseer características muy especiales: afectuoso, respetuoso, contribuir a elevar la autoestima del personal bajo su dirección, a fortalecer la autonomía y a potencializar la imaginación y la creatividad, cuyas características aportan estrategias para la sincronización del alcance de objetivos o metas en común, debido a que la escuela es una organización en la cual se aprende a participar socialmente y en este proceso de interacción los gerentes educativos poseen roles preponderantes en la planificación, organización, dirección y control, lo cual permite llevar a cabo funciones administrativas para el funcionamiento de la institución.

.En resumidas cuentas, el gerente de una institución educativa es un líder dentro de la organización, que no sólo tiene poder, sino autoridad, motivado y motivador, capaz de movilizar y entusiasmar a la gente para que se comprometan en el servicio a los demás. Por tal razón, el éxito de las organizaciones educativas, depende de las personas que laboran en ellas incluyendo a los gerentes, supervisores, docentes y

personal administrativo y obreros, como también a la comunidad donde hacen vida. Un gerente proactivo es un líder, que se direcciona a emplear estrategias que conduzcan a reconocer la capacidad de su talento humano y las herramientas que puede poner en práctica a través de vínculos indispensables con la familia y comunidad, debido a que su labor debe ser eficiente en la búsqueda de soluciones que contribuyan al mejoramiento de la infraestructura, la dotación de recursos emanadas por ente gubernamental, la puesta en práctica de actos deportivos y culturales, así como la capacitación constante de los docentes en talleres que consoliden su crecimiento profesional.

De acuerdo con Mintzberg y Quinn (2003), definen la estrategia como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece, la secuencia coherente de las acciones a realizar. También plantean que este es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones, es decir que el accionar del gerente educativo va a estar consolidado por metas colectivas, que cumplan con la filosofía de la institución.

De igual manera, Garrido (2013, p.174), con respecto a las estrategias gerenciales, señala: “son sin duda, una herramienta necesaria a aplicar por cualquier líder en una organización para lograr el desarrollo y fortalecimiento de la gestión desplegada para el éxito del colectivo”. En función de lo planteado, es preciso que los gerentes educativos desarrollen acciones prácticas adecuadas con la intención de sensibilizar y motivar, tomando en consideración las demandas propias de la institución. Por lo tanto el éxito de las organizaciones va estar sujeto en su propia capacidad para enfrentar desafíos en pro de una transformación gerencial, en concordancia con características de iniciativa, flexibilidad, continuidad, proactividad, creatividad y cohesión social. En lo esencial, las estrategias gerenciales deben estar estipuladas en virtud del tiempo, espacio y objetivos a cumplir; en tal sentido se deben diseñar bajo un plan estructurado, por ende es concebida como un proceso orientador para proporcionarlos lineamientos, para definir los objetivos organizacionales, los recursos a utilizar, así como las políticas que orientaran la

administración de dichos recursos para el establecimiento de los proyectos escolares que tienen un enfoque pedagógico, estratégico, participativo y social.

Esto afirma que la educación, debe propiciar la participación social como lo plantea Álvarez (2012:27) sobre todo en la toma de decisiones promovido a través de un liderazgo transformacional que oriente, organice, ejecute y evalúe el proceso a través de estrategias y directrices que permitan a sus miembros el aporte de ideas hasta lograr el consenso y consolidación de proyectos”.

Sobre la base de las ideas expuestas, el Proyecto Educativo Integral Comunitario (P.E.I.C.) se convierte en la unidad más operativa del proceso de dirección estratégica, y es el que permite modificar la realidad. Esto se efectiviza a través de la resolución de problemas de carácter pedagógico que afectan a la escuela y la comunidad asumidos por los gerentes educativos y comunales de manera simultánea. Su importancia radica en que rompe con el modelo prescriptivo de la planificación tradicional, ya que no se limita al diagnóstico y la programación, sino que incluye la acción colectiva, porque el accionar como medio, permite transformar las ideas organizada en acciones sistematizables, diseñadas por un colectivo como una estrategia de autogestión, que permite mejorar las condiciones educativas del contexto.

La realidad existente en el día a día de las instituciones educativas venezolanas hace cuestionar la dirección de los cambios u opciones políticas adoptados, donde el proceso educativo de enseñanza-aprendizaje se ha visto afectado por la complejidad del plano social histórico que precede en el país, incidiendo en los factores sociales, políticos y económicos e ideológicos, reflejado a su vez en nuestros estudiantes y en la sociedad; como lo es la apatía por parte de la familia en la participación de la educación de sus hijos, el desánimo del gerente directivo en el abordaje de las problemáticas y su respectiva solución al desvirtuarse de los roles que debe ejercer para lograr una comunicación efectiva con los consejos comunales, en la puesta en práctica y dotación de bienes, servicios y recursos para la optimización de espacios de aprendizajes adecuados que contribuyan a resaltar los valores y actitudes necesarias

en la transformación de una gerencia que esté vinculada a las diversas estrategias gerenciales para la cohesión social de un colectivo.

Lo antes planteado, conduce a la introspección de las realidades observables a través de una observación directa en el contexto de la Unidad Educativa Nacional Ruíz Pineda I, donde el consejo comunal, a través de los voceros comunales, han tenido una presencia relativa y apática en dicho contexto educativo, debido a que en el último año no se ha llevado a cabo actividades de recreativas, culturales y deportivas, dónde se evidencie una verdadera participación comunitaria que trabaje en conjunto con el Consejo Educativo, encabezado por el director, cuyo líder es el encargado de hacer las respectivas articulaciones con la comunidad, ente gubernamentales y público; por lo cual dicho proceso sea visto afectado por el desánimo, la ausencia del sentido de pertenencia, la desmotivación de los gerentes de aula, la apatía, el recurso tiempo hace prolongar las reuniones de carácter estratégico, el desapego por parte de algunos miembros de Consejo Comunal en la participación para la elaboración de programas de interés e impacto escolar, con sentido al rescate de valores, además la presencia del individualismo de los actores partícipes en la toma de decisiones y la ausencia relativa del gerente directivo, al emplear a los gerentes de aula y personal administrativo en las articulaciones con la comunidad; en este sentido, toda vez que la gestión del director no es participativa, se deja de ser el director, como afirma Pachano (2006) “El pivote capaz de incentivar a los demás miembros de la escuela, padres y docentes, así como otros actores de la comunidad hacia un desempeño más eficiente y efectivo”. (p.12)

A su vez, se evidenció que no existe interés ni motivación por parte de la familia para integrarse a la escuela, además se observa que el gerente, no implementa estrategias que le permita captar el interés y la participación de la familia y comunidad en la escuela. Por tanto, no se guía al personal de la escuela y a la comunidad para que se trabaje en equipo y así se fortalezca la integración.

No obstante, la comunidad no participa en las actividades que se realizan en la escuela; existe apatía y desmotivación por parte de la comunidad, para integrarse a las actividades que se realizan en la escuela; al igual que no existe un liderazgo

comunitario ni participación de la comunidad en la escuela. Por consiguiente, la vinculación entre escuela y comunidad aumentara el nivel de motivación, rendimiento e impulsara a los estudiantes para que tengan una iniciativa propia, a la hora de interactuar, aportar conocimientos y en la construcción de su propio aprendizaje. Dado esto se propuso la creación de un Plan de Acción Basado en la Gerencia Participativa para la Integración Escuela y Comunidad, que genere de manera recíproca beneficios.

Por lo antes planteado, se desprende la necesidad de diseñar un plan de acción basado en la gerencia participativa para la integración escuela y comunidad, que conlleve a establecer los nexos de comunicación que propicien, fortalezcan y creen de manera efectiva los mecanismos necesarios para que se dé una educación de calidad y significativa, que rompa con las barreras de la educación clásica, donde el contexto escolar se traslade a la comunidad, para poder tener una visión más amplia de lo que realmente se necesita para formar seres capaces de desenvolverse en la sociedad, que nos conlleve a un desarrollo sustentable y sostenible.

Por consiguiente, el éxito de dicha institución coincide en el trabajo mancomunado a través de sus diversos miembros a través de la puesta en práctica de la Resolución 058, cuyo carácter promueve una gerencia participativa y comunitaria dentro de la institución, de acuerdo al modelo bolivariano educativo vigente en la actualidad, también la creación y consolidación de alianzas estratégicas para la formación de un ciudadano y una ciudadana que con su acción constituya las bases de una sociedad basada en una cultura participativa, así como el funcionamiento de los procesos gerenciales, y el rol protagónico del director a través de las características que debe poseer un buen líder en cuanto a: visión, capacidad de comunicación; inteligencia emocional para controlar los sentimientos y emociones propias y de los demás; capacidad de establecer metas y objetivos; capacidad de planificación; conocer sus fortalezas y aprovecharlas al máximo; capacidad de superación; fomentar el crecimiento de su talento humano; carisma; capacidad de innovación y responsabilidad.

De la necesidad de ajustar las estrategias gerenciales al ámbito educativo, dentro de la sociedad venezolana y la búsqueda de elevar los niveles de eficiencia dentro de esta institución, se ratifica la inclusión de la gerencia participativa en este contexto, ya que por medio de ésta, la escuela-familia-comunidad, pueden intervenir en la planeación y organización de las tareas pertinentes, que garanticen un eficaz proceso de enseñanza-aprendizaje, porque el gerente participativo deberá compartir cierto poder para obtener apoyo, generando acciones combinadas con el fin de alcanzar resultados productivos para todos los involucrados en el proceso educativo, en virtud de propiciar la participación protagónica, desarrollo de las potencialidades, habilidades, destrezas, competencias y formación de conductas sociales coherentes a las demandas de la sociedad.

Partiendo de las circunstancias anteriormente expuestas, constituye el eje de interés de esta investigación dar respuesta a los siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los fundamentos teóricos del constructo Gerencia Participativa?

¿Qué estrategias gerenciales se pueden desarrollar para consolidar una Gerencia Participativa en la integración de la familia- escuela- comunidad en la U.E. N. “Ruíz Pineda I”?

¿Es conveniente implementar un Plan de Acción Basado en la Gerencia Participativa para la Integración Escuela y Comunidad?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un Plan de Acción Basado en la Gerencia Participativa para la integración de la familia-escuela- comunidad en la Unidad Educativa Ruíz Pineda I.

Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar las estrategias gerenciales que orienten el uso de una participación basada en la eficiencia, sostenibilidad e integración de todos los actores sociales en la U.E.N. Ruíz Pineda I
- ✓ Describir las competencias del gerente directivo, en la puesta en práctica de una gerencia participativa, que consolide la integración familia-escuela-comunidad, en la U.E.N. Ruíz Pineda I
- ✓ Determinar la Factibilidad de Implementación de un Plan de Acción Basado en la Gerencia Participativa para la Integración Escuela y Comunidad.
- ✓ Diseñar un Plan de Acción Basado en la Gerencia Participativa para la Integración Escuela y Comunidad.

Justificación de la Investigación

Actualmente la gerencia se ha consolidado en el contexto educativo venezolano, debido a que su accionar como proceso dinámico e interactivo permite llevar a cabo una gestión gerencial fundamentada en el cumplimiento de objetivos organizacionales, en concordancia con los principios fundamentales de esta ciencia, al planificar, organizar, dirigir y controlar tanto los recursos físicos, como los humanos de la respectiva organización, donde se cultive el respeto, motivación, confianza, creatividad, para alentar el crecimiento de un ambiente apto para el aprendizaje, facilitando el trabajo en equipo, la toma de decisiones, las comunicaciones asertivas, el liderazgo colectivo y la participación e integración social.

En concordancia con lo expuesto, Manes (1999), establece que “la gerencia de la institución educativa es el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela y sus relaciones con el entorno” (p.23) Es por ello que el gerente educativo debe ejercer la dirección de una manera participativa, donde los actores sociales de la escuela interpreten la realidad social, económica y cultural de su entorno, para lograr los cambios que se requieren actualmente.

De esta manera, el objetivo de este estudio consiste en proponer un Plan de Acción Basado en la Gerencia Participativa para la integración de la familia-escuela-comunidad en la Unidad Educativa Ruíz Pineda I. Por eso, con el desarrollo de este plan en U.E.N. “Ruíz Pineda I”, se busca romper los límites de la educación tradicional, donde no solamente se enseñe conocimientos sino ir más allá, buscando que la familia se integre en el desarrollo ontológico (ser), esa parte humanitaria, que es necesaria para la vida, para desenvolverse en la sociedad, y así que con esta educación se trascienda a un plano concreto, que no cambie con el tiempo, ya que al aprender a convivir nos enseñara a lo largo de toda la vida no solo a relacionarnos con nuestros semejantes, sino también con el medio ambiente que nos rodea.

Con respecto a la relevancia social de la presente investigación, es beneficioso para los directivos de la institución, debido a que con esta propuesta se pretende mejorar la formación del gerente educativo. Al igual que beneficiará a los estudiantes, ya que potenciará las habilidades y conocimientos al propiciar la integración de la escuela- familia- comunidad.

En virtud de la complejidad de una gerencia, que genere respuestas coherentes ante la demanda de las necesidades educativas, se justifica la importancia de la gerencia participativa en la presente investigación, debido a que rige un sistema interactivo, colaborativo, cooperativo y democrático, dónde es pertinente que las instituciones sean espacios relevantes de transformaciones de cada actor social, porque genera un círculo de herramientas que permiten o hacen posible el trabajo colectivo y paulatinamente más autónomo con la debida pertinencia en la toma de decisiones compartidas. Por consiguiente, una escuela participativa, abierta a las

iniciativas y propuestas de su entorno comunitario puede contribuir en la formación de un ser social, solidario, creativo, productivo y consciente que domine el hacer, saber y convivir, de acuerdo a lo previsto en el modelo educativo bolivariano en cuanto a la elaboración de proyectos, la promoción de un liderazgo transformacional y la puesta en práctica de un pensamiento crítico y reflexivo.

Cabe destacar que la gestión del gerente directivo, debe estar sustentada en estrategias, que humanicen sus acciones, haciendo uso de la racionalidad y de procedimientos sistemáticos que vayan desde la planificación hasta el control y seguimiento de las acciones que emprenden, estableciendo lineamientos y alianzas estratégicas que sustenten la integración escuela-familia-comunidad, siendo un agente de cambio, un auténtico líder, capaz de movilizar su energía, generando una actitud y un espíritu productivo.

Por consiguiente, el objeto de estudio de la gerencia participativa, es relevante en la praxis pedagógica y gerencial para construcción de sociedades modernas equitativas, debido a que su accionar como estrategia, permite tener una visión realista de las necesidades del entorno educativo; por lo cual el gerente directivo debe poseer un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas de tipo gerencial para la toma de iniciativas, la fijación de metas y la delegación eficaz, permitiendo la apertura e interacción de los actores sociales para crear ambientes propicios de confianza y cooperación en el establecimiento de relaciones fructíferas basada en comunicaciones asertivas, donde se evidencie una verdadera articulación de la escuela con la familia y comunidad, de tal modo que se lleve a cabo un diagnóstico de necesidades que permita planificar, organizar, dirigir, controlar y recuperar espacios para la socialización y participación de los padres, representantes, docentes, miembros del consejo educativo y comunitario en pro de la calidad educativa que se plantea a través del Diseño Curricular Bolivariano.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En este sentido, Arias (2012) define al marco teórico o referencial como “el producto de la revisión documental y bibliográfica, consiste en la recopilación de ideas, postura de autores, conceptos y definiciones que sirven de base a la investigación por realizar” (p.106).

Por consiguiente, la recopilación de constructos que sustentan el objeto de estudio del investigador, permite dinamizar y orientar la búsqueda de fundamentos que contribuyan a través de su sentido de pertenencia en el desarrollo de un proyecto de investigación. El punto de partida para construir un marco de referencia lo constituye nuestro conocimiento previo de los fenómenos que abordamos, así como las enseñanzas que extraigamos del trabajo de revisión bibliográfica que obligatoriamente tendremos que hacer.

Además, según Tamayo y Tamayo (2013) “los antecedentes permiten hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados con relación al problema formulado con el propósito de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación” (p. 98).

De esta manera, se presentan los antecedentes en los cuales se fundamenta la gerencia participativa para la integración de la familia-escuela-comunidad, la puesta en práctica de estrategias gerenciales que permitan el trabajo mancomunado de la escuela y los consejos comunales, para un liderazgo colectivo que oriente el proceso de enseñanza-aprendizaje, dando respuestas a las carencias existentes en el ámbito educativo a través de una gerencia consciente de los cambios estructurales y organizativos que se requieren como estrategia para la consolidación de alianzas

indispensables. Entre esas investigaciones que anteceden la investigación se encuentran:

Antecedentes Internacionales

Terreros, J (2018) realizó una investigación en la Universidad Cesar Vallejo de Perú, titulada “*Capacidades del director para la integración escuela comunidad en el sector de Collique, Lima, 2017*” El propósito del estudio consistió en analizar la implicancia que inciden en las capacidades del director en la integración escuela comunidad de las tres instituciones educativas con la modalidad de Jornada Escolar Completa en el sector de Collique, Lima, 2017.

Tuvo un enfoque cualitativo, con un diseño metodológico etnográfico, en la cual se analiza los datos respecto a los factores que inciden en las capacidades de los directores de las instituciones educativas; I.E. Andrés Avelino Cáceres Dorregaray, I.E. Cristo Hijo de Dios, I.E. José Gálvez, con un total de 6 participantes como unidades muestrales, las mismas que se encuentran en la modalidad de Jornada Escolar Completa del sector de Collique de la Unidad de Gestión Educativa Local 04, en el distrito de Comas.

Las conclusiones indican que las capacidades básicas de conocimientos de gestión, Grado de relaciones interpersonales y de Seguridad de sí mismo en la toma de decisiones precisan de ser mejoradas dado que es fundamental en la gestión actual, del mismo modo se encontró que las Capacidades específicas de gestión de Manejo de normas de gestión en la integración, Visión estratégica de integración educativa y Cumplimiento de metas institucionales y comunales se encuentran limitadas por la forma como se interpreta o se parametra a través de las normas de gestión.

En el mismo orden de ideas, Ochoa, H (2018) presento una investigación en la Universidad de San Ignacio de Layoa de Lima – Perú, la cual tiene por título “*Participación de los padres de familia como corresponsables de la educación de sus hijos en una Institución Educativa del Callao*”. La investigación fue de tipo descriptiva simple tuvo como propósito determinar el nivel de participación de los

padres de familia como corresponsables de la educación de sus hijos, en la Institución Educativa N° 5041 de Carmen de la Legua - Callao.

La muestra no probabilística de tipo disponible estuvo conformada por 110 padres de familia de dicha institución. Se aplicó un cuestionario estructurado dirigido a los padres de familia de Valdés (2010) adaptado por la investigadora, el cual fue sometido a juicio de expertos, obteniéndose una alta validez (V de Aiken =.925**) y con la prueba piloto una alta confiabilidad (.85**). Al procesar los resultados se determinó la predominancia del nivel regular con respecto a la participación de los padres de familia y niveles altos en la dimensión comunicación y aprendizaje en casa y bajos las dimensiones cooperación en la escuela y comunidad y voluntariado.

Asimismo, Pusey, W y Gómez, G (2018) realizaron un trabajo de grado en la Universidad de la Costa de Colombia la cual tuvo por título **“Convivencia Escolar E Integración Escuela- Comunidad”** Por lo siguiente, el objetivo central de esta investigación fue proponer lineamientos para desarrollar estrategias pedagógicas de intervención escolar que contribuyan al fortalecimiento de la convivencia escolar desde la integración Escuela- Comunidad. Para el desarrollo de esta investigación se utilizó el método cualitativo a partir del cual se recolecta la información. En este estudio se observó una serie de faltas que han venido afectando la sana convivencia escolar entre escuela- comunidad como lo son: la falta de comunicación debido a que no realiza actividades socio académicas o lúdico pedagógico para el acercamiento entre las partes por todo lo anterior y dando solución a este problema se proponen algunos lineamientos para desarrollar estrategias pedagógicas y así fortalecer el vínculo de la convivencia escolar entre la escuela comunidad.

Antecedentes nacionales

Suarez, Y (2017) presento una investigación en el área de postgrado de la Universidad de Carabobo titula **“Integración Familia-Escuela para el Desarrollo Integral de los Estudiantes”** La presente investigación tuvo como objetivo proponer un Programa de Orientación para la integración familia-escuela y el desarrollo integral de los estudiantes de 1er año del Liceo Nacional “Domínguez Acosta”,

Mirimire, Edo. Falcón. Se sustenta teóricamente mediante el enfoque ecológico del desarrollo humano de Bronfenbrenner (1987) y la teoría constructivista social de Vygotsky (1978). Paradigma con enfoque cuantitativo. Fue una investigación de tipo de campo, diseño no experimental, modalidad proyecto factible. Se aplicaron dos cuestionarios validados. La población estuvo integrada por 180, representada por tres secciones de estudiantes de 1er año y sus representantes. La muestra por 54, conformada por 27 representantes y 27 estudiantes seleccionados al azar. Permitió conocer cómo es la integración familia escuela, dando como resultado un porcentaje medio (50) donde la vinculación de los padres hacia la escuela requiere ser fortalecida y el desarrollo de los estudiantes no es integral, por carencias en su autoestima y debilidades en sus relaciones interpersonales, manejo de emociones y toma de decisiones. Se justificó la implementación de esta propuesta, con diversas estrategias, potenciando la integración familia-escuela, la motivación y la comunicación. Se lograron mejoras en el proceso comunicativo de padres -docentes y en la relación padre-hijo en pro de su desarrollo integral.

En el mismo orden de ideas, Hoyos (2016) enfatizó como propósito diseñar un ***“Plan de Acción Basado en la Gerencia Participativa para la Integración Escuela y Comunidad Caso: Municipio Naguanagua”***. Se apoyó en las teorías del aprendizaje colaborativo de Piaget y Vygotsky, el constructivismo de Gros, la teoría de la dirección de McGregor y la de motivación e higiene de Herzberg. El estudio se enmarcó bajo la modalidad de proyecto factible apoyada en un diseño de campo documental. La población se conformó por 95 personas. Se basó en un muestreo probabilístico estratificado proporcional tomado de Directivos, Docentes, Profesores, Orientadores, Psicopedagogos, Coordinadores, Personal Administrativo, Auxiliar de Biblioteca, Apoyo y Ambiente, Vigilante, dando como resultado 31 personas. La técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta y como instrumento un cuestionario tipo Likert cerrado policotómico, con tres alternativas de respuestas (Siempre, Algunas Veces y Nunca). En manifiesto a las conclusiones evidenciadas por la investigadora se refiere a que existía una desvinculación de la escuela con la comunidad, donde los diversos agentes del proceso educativo manifestaban estar

desmotivado, aislados y apáticos, al buscar la integración, sin embargo se diseñó la propuesta basada en la gerencia participativa, que busca de obtener por medio de diversos planes y estrategias la unión del trinomio escuela, familia y comunidad, que dará como resultado la transformación social por medio del proceso educativo.

Dentro de este orden de ideas, Hoyos (obc.), refiere a la propuesta y el diseño de un plan de acción basado en la gerencia participativa para la integración de la escuela y la comunidad a través de estrategias que solventen los diversos problemas sociales, poniendo de esta manera en marcha el proceso de socialización; donde la familia actué en concordancia a un papel más activo y se introduzca a partir de este sistema interactivo las normas esenciales de convivencias, basadas en valores éticos, estéticos, morales y religiosos; así de este modo por medio de la integración se estaría logrando que la escuela y la comunidad reconstruyan esos valores positivos, que forjen actitudes, habilidades y destrezas, que transformen y cambien nuestra sociedad.

De este mismo modo, Pirela (2015) realizó un proyecto de investigación titulado: ***“La Escuela como Espacio para la Promoción de la Interculturalidad en la Praxis Educativa y su Proyección al Entorno Comunitario”***, donde aborda la realidad contemporánea a través de la educación, la cual se ha visto en la necesidad de interrelacionar la escuela con la comunidad a fin de generar cambios positivos en ésta y por consiguiente en el nivel real. En este sentido, la investigación posee como propósito fundamental diseñar estrategias que permitan interrelacionar la escuela como espacio para promover prácticas interculturales y de esta forma proyectarla al entorno comunitario, dirigida a los docentes y actores del quehacer educativo de la E.T. “Samuel Robinson”. Es una Investigación Cualitativa, utilizando método de Investigación Acción, utilizando el modelo de Lewis adaptado por Elliot (1993). Como reflexión principal se encuentra la importancia del contacto de todos los miembros del entorno escolar como parte del enriquecimiento cultural, rescate del acervo cultural así como el respeto a la diversidad, a la vida, tolerancia, tomando como puntos de referencias valores universales de la educación y el significado que toma la escuela como epicentro de éste. Los co-investigadores constituidos por 03 docentes activos de la institución y 32 alumnos de la comunidad escolar. Para la

obtención de la información se utilizaron las técnicas de la observación directa y el diario de campo, evidenciándose en éstos las debilidades que existían en la aplicabilidad de éstas prácticas universales, lo que condujo a la elaboración y ejecución de un Plan de Acción, el cual permitió la sensibilización, elaboración, ejecución de actividades y estrategias para un cambio positivo y a su vez la proyección de la escuela en el entorno comunitario, facilitando la interculturalidad.

De esta manera los diversos autores convergen que existe una desvinculación de la escuela con la comunidad, donde los diversos agentes del proceso educativo se encuentran desmotivados, aislados y apáticos, al buscar la integración. Por tanto, existe la necesidad de interrelacionar la escuela con la comunidad a fin de generar cambios positivos en ésta y por consiguiente en el nivel real la necesidad de interrelacionar la escuela con la comunidad a fin de generar cambios positivos en ésta y por consiguiente en el nivel real.

Fundamentación Teórica

Teoría del Constructivismo Social

En la actualidad el ser humano conforma una percepción de sí mismo y establece relaciones con el mundo que le rodea. El proceso de formación de un individuo no es posible de forma aislada sino que se genera de una mutua interacción con todos los que en un espacio y tiempo conforman la comunidad y su entorno

En este sentido, la teoría constructivista en la cual Vigotsky (1978) tiene gran influencia, considera al individuo como el resultado del proceso histórico y social. Para él, el conocimiento es el resultado de la interacción social, en ella adquirimos conciencia de nosotros, aprendemos el uso de símbolos que nos permiten pensar en formas cada vez más complejas. Incorpora el concepto de: ZDP (zona de desarrollo próximo) o posibilidad de los individuos de aprender en el ambiente social a partir de la interacción con los demás.

Este es el reto de esta sociedad, lograr la articulación entre todos y todas, reconociendo las diferencias como factor favorable para buscar el consenso en medio de la diversidad, materializando así la formación de una ciudadanía. En respuesta a ello, el accionar de los gerentes educativos debe estar inmerso en los pilares de la educación, específicamente en el aprender a convivir para el desarrollo de relaciones interpersonales, comunicación asertiva, liderazgo colectivo, toma de decisiones, empatía, innovaciones y creatividad, de tal manera que se cohesione y consolide una construcción social, debido a que involucra elementos propios del género humano, que se vuelven condiciones sociales y se manifiestan como formas de comportamientos que deben adaptarse a grupos comunitarios, derivando de esa relación un conjunto de culturas propias desde las cuales resuena el papel de la escuela no solo en la difusión de estas, al ser partícipe de educar a la sociedad a través de ciudadanos responsables, con una autonomía personal, es decir, un criterio propio ante la situaciones.

Por otra parte, Gros (2002) plantea que “...el valor del constructivismo no es absoluto...” (p. 97) pues éste es el producto de las múltiples interpretaciones que hacen los individuos de su entorno, de acuerdo a las posibilidades de cada uno para interactuar y reflexionar. Los sujetos negocian significados a partir de la observación y valoración de aspectos de la realidad que les son comunes. Igualmente, Gros (ob. cit.) expresa que “Los alumnos desarrollan su propias estrategias de aprendizaje, señalan sus objetivos y metas, al mismo tiempo que se responsabilizan de qué y cómo aprender. La función del profesor es apoyar las decisiones del alumno” (p. 99).

Evidentemente, es un proceso que se construye en un contexto democrático basado en la interacción de los seres humanos en igualdad de derechos y responsabilidades, que demanda la relación entre diferentes.

De manera que le gerente educativo juega un papel preponderante en la construcción de alianzas estratégicas al conectar a todos los entes involucrados en la educación, para lograr una transformación social, que sea capaz de solventar problemas, de generar ideas, que ayuden a desarrollar y a cumplir con los objetivos de la institución educativa y de la sociedad, al conjugar una gerencia participativa a

través de la construcción social, lo cual desarrolla a su vez las habilidades, competencias, destrezas y actitudes de un individuo que está en la búsqueda constante de una interacción con su entorno. En resumen, Vigotsky propone que el hombre se desarrolla dentro del contacto con la sociedad (la familia y el entorno que lo rodea), es por ello que se considera a esta teoría de vital importancia para llevar a cabo la presente investigación.

Teoría de la Dirección

La Teoría de la Dirección mejor conocida como la Teoría Y, propuesta por McGregor (1960), concibe que “la dirección es responsable de la organización” (p.3), por lo que todo gerente educativo debe de buscar alternativas o los medios para que su organización se desempeñe y cumpla de manera eficaz todos los fines y objetivos de la educación, donde “la motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir y delegar responsabilidades, la disposición para dirigir la conducta hacia los fines educativos” (p. 11); lo cual constituye en las organizaciones una visión complementaria para el alcance de objetivos, que a su vez es enfatizado por el autor en su libro “El lado humano de la organizaciones” (1960), que se caracteriza por ser un manifiesto para cambiar la forma en que se administra a las personas. Además constituyó el inicio a una importante tendencia a favor de reconocer en el empleado su valor de ser humano integral.

En base a esto, McGregor (1960) propone un modelo de gestión de recursos humanos denominado de “integración y autocontrol” en el que, una vez establecidos los objetivos empresariales, el empleado define sus responsabilidades, sus metas y su propio proceso de crecimiento, y cómo se autoevaluará. Propone este modelo como un medio efectivo de generar “compromiso”, un tema que empezaba a preocupar a la gerencia. Así mismo, critica a la evaluación del desempeño tradicional, debido a sus defectos de subjetividad y carencia de equidad, y a sus efectos de inhibidor de la capacidad creativa y el compromiso del empleado

En virtud de ello, toda organización debe contar con una administración estructurada para evaluar el desempeño del recurso humano disponible en la misma, es por ello que el entrenamiento y las experiencias de los empleados determinan de alguna manera el éxito o el fracaso de una institución.

Asimismo, Chiavenato (1999), plantea la importancia de la Teoría “X” y Teoría “Y” (McGregor) para la administración de recursos humanos dentro de cualquier empresa o institución, siendo las personas el recurso primordial para que exista tal organización. De modo que el autor describe una serie de características correspondientes a la teoría antes mencionada.

En concordancia con esta teoría, el empleado consigue su desarrollo personal aplicando al máximo sus capacidades en un ambiente de cooperación y equidad que retribuye su aporte. Es muy importante el clima creado por el gerente, que más allá de su personalidad o su estilo de liderazgo, trasmite integridad y coherencia con un conjunto de principios en los que el respeto al ser humano es un asunto prioritario.

Por esta razón, la Teoría de la Dirección propuesta por McGregor(1960), es pertinente para la presente investigación, debido a que el gerente educativo, como líder proactivo está en la capacidad de generar una dirección coherente y eficaz, ante las demandas de los desafíos educativos, asumiendo un mayor compromiso, en el cual se proyecte a los docentes, personal administrativo y personal de ambiente como recursos indispensables dentro de la institución; visto de esa manera se promueve el fortalecimiento de la integración con la familia y comunidad, debido a la búsqueda de oportunidades y fortalezas que reivindique el desarrollo de potenciales, la delegación de responsabilidades y el alcance de objetivos establecido en la institución educativa.

Bases Conceptuales

Gerencia

En un contexto de dinamismo y afán productivo de la administración de todo tipo de organizaciones, Drucker (1996) sostiene que la gerencia es la acción de dirigir, regir, aplicar conocimientos, técnicas e instrumentos con voluntad de servicio. De allí que

este proceso debe tener como centro al individuo, como ser social, capaz de responder y participar activamente en todos los procesos inherentes a la gerencia, cuya capacidad o habilidad está enmarcada en el alcance de objetivos predeterminados mediante el esfuerzo, la unión y la cooperación de las personas, del tal modo que se consolide la integración eficaz de los recursos que dispone la organización.

Por su parte, Bonilla, (2004), expresa que “la Gerencia es un proceso interactivo que otorga al individuo y a los grupos la responsabilidad de crecer y desarrollarse en un ambiente organizacional apto para el aprendizaje”. (p. 64)

En consideración a lo expresado por el autor, la gerencia implica un ambiente propicio para el aprendizaje, por lo tanto los gerentes educativos deben ejercer la dirección de una manera participativa, donde los actores sociales de la escuela interpreten la realidad social, económica y cultural de su entorno, para lograr los cambios que se requieren actualmente, de tal manera que desarrolle la responsabilidad de orientar y conducir la labor del recurso humano de la Institución Educativa, para generar alianzas estratégicas en las relaciones con los padres, representantes, entes comunitarios y organismos gubernamentales. A su vez, Alvarado (2006), sostiene que:

La gerencia básicamente, es una función administrativa, de naturaleza profesional, inherente a un cargo directivo. Por tanto, el ejercicio de dicho cargo implica una serie de cualidades y exigencias personales, sobre todo un conjunto de actitudes específicas que le favorezcan para la conducción exitosa de las funciones que dicho cargo conlleva. (p.57)

Dicho autor amplía el concepto, expresando que esta acepción cabe perfectamente al campo educativo, puesto que los desafíos de los gerentes educativos, actualmente se sustentan en desarrollar el trabajo en un ambiente humano donde se cultive el respeto, motivación, confianza, creatividad, para alentar el crecimiento organizacional, facilitando el aprendizaje en equipo, integrando a comunidades abiertas al aprendizaje que propicien la práctica de la libertad e innovación.

Bajo esta perspectiva, el gerente está en la virtud de conducir las entidades educativas valiéndose de las funciones típicas de planificación, organización, dirección y control de sus tareas, que son las funciones gerenciales típicas para conducir cualquier entidad.

Gerencia Educativa

En este marco de definiciones, cabe destacar que la gerencia en el ámbito educativo, constituye una tarea compleja, la cual refiere Manes (1999), que “la gerencia de la institución educativa es el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela y sus relaciones con el entorno”. (p.23)

En este sentido, el gerente educativo, quien debe tener una posición moral, intelectual, capaz de motivar, energizar e integrar y transformar un grupo de personas con el fin de lograr los objetivos y metas propuestas en la institución, cumpliendo de esta manera con los roles, funciones y competencias requeridos a través de los procesos gerenciales que facilitan un clima organizacional más acorde y efectivo en el contexto educativo, debido a que surge la necesidad que el gerente educativo se interrelacione con su entorno a través de una gerencia participativa y de esta manera se pueda evidenciar las verdaderas necesidades y problemáticas existentes que surgen a su alrededor, generando de esta manera una intervención integral que den respuesta a solucionar o disminuir las problemáticas.

Desde una perspectiva más institucional, Herrera (2008), plantea que: "la gerencia educativa está en manos de personas no calificadas ni preparadas profesionalmente para administrar la dirección de las instituciones educativas" (p. 19). Se observa así, una situación por demás perjudicial en donde los gerentes educativos son los encargados de velar que la inversión que se haga en educación de un país, debido a que las instituciones educativas venezolanas, requieren cambios en la administración de las mismas y sobre esta realidad se ha observado por mucho tiempo que los directores de los planteles educativos, se pudiera decir que en la

conducción del personal, administración del plantel, se ha venido reflejando un desconocimiento de una gerencia participativa aislada y desvinculadas del entorno.

Vale resaltar, que el gerente debe ser un agente y partícipe medular del cambio, de acuerdo con las contingencias contemporáneas, que surgen dentro de la gerencia educativa para fomentar una cultura innovadora, flexible y dinámica que conjugue las actividades desarrolladas con los objetivos institucionales.

Por otra parte Reyes, (2004) caracteriza a la gerencia educativa como “un pensamiento sistémico, gracias al cual todos sean conscientes de las interrelaciones, interdependencias e interacciones de todos los niveles y actuaciones de la organización en el logro de sus objetivos”. (p. 23)

En virtud a la presente investigación, el gerente educativo debe estar al crecimiento de él y de sus subordinados en el aspecto personal, espiritual y profesional, pues además de cumplir con los procesos administrativos, debe aglutinar y dirigir a todos los miembros de la institución que hacen vida activa en la comunidad escolar, a lograr con eficacia y eficiencia los objetivos organizacionales, enfocado desde la sensibilidad humana como visión oportuna de cambios y transformación social.

Gerencia Social

En la actualidad, la Gerencia Social es un paradigma en construcción al que atribuimos no se limita al “gerenciamiento” de los programas y organizaciones del área social, sino que abarca una concepción sistémica integradora, siendo sus criterios fundamentales: la equidad, la eficacia, la eficiencia, la sostenibilidad y la solidaridad, con la finalidad de administrar y superar las desigualdades generadas en la sociedad.

Tratando de profundizar, la génesis de este paradigma, Licha (1991) afirmar que la Gerencia Social tiene como objetivo general, en América Latina, lograr la eliminación de la pobreza, en lo cual se constituye una verdadera revolución, pues implicaría un cambio sustantivo de valores y la aplicación en la práctica de un tipo de solidaridad, para evidenciar a su vez la reproducción de las políticas de distribución

equitativa de los recursos, la construcción de estructuras y prácticas que desarrollen el bienestar social para sustentar la dignidad de los hombres. Por consiguiente, surge de la necesidad de modernizar las instituciones del sector social, así como de la explosión de nuevas formas organizativas, pero sobre todo del enfoque económico predominante. Por otra parte Kliksberg (1995), la describe como:

Una profesión, que propone una crítica al modelo gerencial tradicional fundamentado en el burocratismo, para el desarrollo de la política social, relacionándola con la construcción de sociedades democráticas activas, descentralización del Estado, ampliación de espacios de participación ciudadana, y de protección de los derechos del/la ciudadano/a. (p.17)

Evidentemente, debe ser un campo profesional comprometido con el logro de la igualdad social y la construcción de sociedades profundamente democráticas que forman parte de la ejecución y administración de políticas públicas, que conlleva ciertas diferencias en su funcionamiento dadas las características de los programas, políticas y servicios encaminados a resolver las necesidades sociales en ámbitos como la educación, el empleo, la asistencia a personas vulnerables de bajo recursos económicos, personas de tercera edad, niños y adolescentes en situación de riesgo, así como las minorías étnicas que hacen vida en nuestro país, con la finalidad de desarrollar estrategias que permitan orientar la toma de decisiones, las acciones a seguir y el seguimiento y evaluación de los resultados alcanzados a través de políticas basadas en la equidad, la eficacia y la sostenibilidad.

Así mismo, la Gerencia Social como enfoque presenta una fusión de los distintos saberes y de los aprendizajes desde las mismas experiencias, de este modo produce una mirada propia sobre los problemas, debido a su sostenibilidad fuerte en los cimientos de la realidad histórica, contextualizando la activación de mecanismos de operación y prestación de servicios a la ciudadanía, permitiendo la participación activa de la comunidad organizada. Y teniendo como premisa todos los valores superiores como la vida, la libertad, la justicia, la solidaridad, la igualdad, la democracia, la ética, la responsabilidad social y los derechos humanos

El gerente social en el ámbito educativo, debe contar con competencias cognitivas tales como, un pensamiento sistémico, analítico y conceptual; capacidades creativas y habilidades sociales, que tienen que ver con la cultura general del gerente para el manejo de conflictos, la toma de decisiones, el desarrollo de una gerencia estratégica y operativa que cohesione a la familia y la comunidad con el entorno de aprendizaje, de tal modo que sea posible reconocer las oportunidades que se presentan para el bienestar social.

Además, el gerente educativo está en la virtud de coordinar el equipo de trabajo, estableciendo objetivos y prioridades de corto, mediano y largo plazo y supervisar la organización y la delegación de funciones e integración al interior de la instancia administrativa y las actividades con las otras instancias. Protegiendo su continuidad debido al mantenimiento de flujo del sistema y de su estructura.

Dicho de otro modo, el gerente social en el desarrollo de sus competencias directivas, debe ser un líder capacitado para conformar instancias administrativas con el objeto de explicar, promover y defender sus actividades ante las autoridades del sector público y frente los ciudadanos. Esto implica el manejo de una instancia institucional.

Otra tarea prioritaria de la gerencia social, se enlaza con el carácter de ofrecer conocimientos y respuestas que proceden a la vez de estos tres ámbitos, lo que promueve que las políticas y programas sociales contribuyan significativamente a la reducción de la desigualdad, la pobreza, así como el fortalecimiento de los estados democráticos y la ciudadanía. Todo esto, a través de procesos participativos de formación de políticas que generan valor público.

Visto desde la perspectiva de generar conocimientos pertinentes en la sociedad, es relevante mencionar a Medrano (2002), citado en De Oña (2010), hacia una gerencia social que garantice una fuerte descongestión en cuanto al diseño, la gestión y puesta en práctica del sistema de protección y desarrollo social a nivel local, el crecimiento de las iniciativas sociales y del voluntariado, que busquen dar respuesta a los nuevos problemas de exclusión social.

En efecto, la gerencia social requiere un líder comprometido para estimular a la sociedad, direccionar y coordinar procesos sociales a través de la formulación, ejecución y control de políticas, programas y proyectos capaces de favorecer la generación de capital social, la construcción de ciudadanía, la participación, la justicia, la equidad y el desarrollo social.

Gerencia Participativa

La gerencia participativa se establece como una herramienta necesaria e integradora de los procesos sociopolíticos y culturales, cuya perspectiva se relaciona con la gestión institucional, entendida como la búsqueda de la productividad administrativa y académica, a partir de un nuevo concepto de la acción gerencial que rompe con la dirección vertical y realiza la toma de decisiones compartidas entre los actores de la escuela, es decir, los directores, docentes, personal administrativo, obreros, alumnos, padres y/o representantes y miembros de la comunidad en general.

En ese marco del pensamiento, Senlle (2005), expone que “la gerencia participativa, implica algo más que asignar tareas y se nutre de la oportunidad de compartir responsabilidades, sin la necesidad de presiones e imposiciones que puedan limitar la autonomía y la toma de decisiones compartida” (p. 36), razón por la cual se constituye en un modelo acorde a los procesos sociales actuales que están en la búsqueda constante de propiciar un ambiente lo suficientemente dinámico, interactivo, crítico y reflexivo para la optimización de la calidad y excelencia.

Por otra parte, Davis y Newstrom (2002), expone la participación como “la inclusión mental y emocional de las personas en situaciones grupales, que los alientan a contribuir a favor de las metas colectivas y compartir las responsabilidades con ellos” (p. 279).

De acuerdo a lo señalado por los autores, la participación conlleva a un clima organizacional en el cual se genera un círculo de herramientas que permiten o hacen posible el trabajo colectivo, interactivo y paulatinamente más autónomo con la debida pertinencia en la toma de decisiones compartidas sin que sea preciso recurrir a la

presión e imposición de responsabilidades, para el logro de las metas de la organización, permitiendo expresar a nivel colectivo un compromiso ante los retos que demanda la institución; por lo tanto el gerente, dentro de sus funciones debe pronunciar un compromiso, que demande el bienestar institucional, a través del consenso y del trabajo mancomunado, es decir, de la participación de los grupos y del espíritu de colaboración, se logra cumplir con los objetivos y metas organizacionales y con la satisfacción personal.

Dicho de otro modo, la gerencia participativa como promotora de los aprendizajes en el aula y de todas las funciones colaborativas y participativas realizadas por los actores educativos (docentes, estudiantes, padres, representantes, directivos, entre otros), es la que permite la conformación y mantenimiento de un ambiente propicio para el desarrollo, la instrucción y el aprendizaje con criterios de calidad y excelencia. (García, Martín, Iglesias y Vásquez 2009, p. 39)

Evidentemente dentro de este contexto, el rol del gerente como líder es relevante para propiciar la integración de la escuela con la familia y la comunidad, debido a la puesta en práctica de herramientas que promuevan la comunicación, la motivación, la participación y la toma de decisiones en conjunto con el personal, optimiza la excelencia organizacional para la eficiencia en el desempeño de las funciones administrativas, cuya capacidad del gerente participativo se desglosa en promover y desarrollar competencias que consoliden la integración de los diversos actores sociales a través del intercambio de información de manera abierta.

Por consiguiente, la gestión del gerente educativo debe estar sustentada en estrategias que humanicen sus acciones, haciendo uso de la racionalidad y de los procesos sistemáticos que vayan desde la planificación hasta el control y seguimiento de las acciones que emprende, en virtud del fortalecimiento de la participación social a través de estrategias educativas que permitan vincular la familia y la comunidad con el entorno educativo, emergiendo un carácter innovador en las funciones o roles del gerente directivo en el ámbito pedagógico, porque "...es el director o algún miembro del equipo directivo, el actor encargado de desencadenar los procesos tendientes a aumentar la calidad de la educación impartida en su escuela" (Herrera,

2008). Por ello, es fundamental la función desempeñada por el directivo en el contexto de la gestión gerencial llevada a cabo en la escuela para desarrollar dicha integración.

Gerencia Comunitaria

Dentro de este marco, y con la finalidad de dar respuesta a las necesidades de la sociedad, nace la gerencia social comunitaria, cuyo propósito es administrar los recursos de las comunidades, a través de los Consejos Comunales, debido a que estos mismos establecen parámetros para la designación, distribución y ejecución de los fondos públicos, asignados por los organismos competentes, es decir el Estado.

En este sentido, promover los procesos de desarrollo social valiéndose para ello de los métodos y herramientas de la gerencia social, comprendiendo un conjunto de acciones tendientes a elevar el protagonismo social y cultural de las comunidades para mejorar su bienestar y calidad de vida, teniendo como reto el empoderamiento de los actores comunitarios en los procesos gerenciales, para la utilización de los recursos tanto humanos como materiales en proyectos sociales que sean ejecutados dentro de las mismas comunidades, generando de esta manera eficiencia y participación. Para ello es conveniente, enfatizar lo planteado por Pérez (2012), en relación a la gerencia comunitaria:

Se refiere a la coordinación colectiva en el manejo de los recursos autogestionados, a través de un pensamiento y proceso estratégico que formule la dirección que guiará la comunidad por medio de la planificación, organización, dirección y control y que busque el cumplimiento de la misión y objetivos a través de estrategias claras, definidas por la propia comunidad. (p.69).

Por ello se hace necesario, la capacidad que pueden desarrollar los grupos humanos de emprender acciones colectivas que redunden en un beneficio mutuo, es un proceso estratégico de construcción que está fundamentado a través de leyes, medios de comunicación, formas para resolver conflictos, normas y hábitos compartidos que permitan el alcance de objetivos, debido a que la gestión resultante del accionar de las comunidades organizadas permite la reducción de la desigualdad y

la pobreza para fortalecer la participación y el ejercicio de la ciudadanía a través de principios de inclusión, integralidad, corresponsabilidad, comunicabilidad e incertidumbre, con la intención de fortalecer la cooperación y las redes sociales que se forman dentro de determinadas agrupaciones comunitarias, en respuesta a las políticas públicas que garantice el bienestar colectivo.

Por otra parte, el desarrollo comunal, según Camacho (2013:3), como: “un método de mediación e intervención que incorpora a todos los agentes que conforman una comunidad organizada”, estableciendo procesos de participación ciudadana, así como de articulación entre estos y las instituciones y estructuras, tanto gubernamentales como municipales, potenciando un proceso pedagógico, y de capacidades de participación de los actores involucrados, como técnicos, profesionales, entidades sociales, y las estructuras intermediarias, que les permitan enrumbarse a alcanzar unos objetivos comunes y preestablecidos. Todo ello con la finalidad de mejorar las condiciones sociales, educativas, económicas y culturales de las comunidades, que favorezcan la creación de capital social.

Sobre la base de las ideas expuestas, la capacidad que tiene un grupo compuesto de individuos, unidos por lazos de proximidad, genera acciones pertinentes para favorecer los criterios de equidad, eficacia, eficiencia y sostenibilidad, teniendo como premisa todos los valores superiores como la vida, la libertad, la justicia, la solidaridad, la igualdad, la democracia, la ética, la responsabilidad social y los derechos humanos.

Las comunidades, en este sentido y como lo sustenta Montero (2014: S.N) “toman decisiones teniendo el control de los recursos, ya sean, técnicos, financieros, de personal, entre otros y, establecen relaciones horizontales con servicios gubernamentales y no gubernamentales que apoyan su gestión”. Dentro de esta perspectiva de gestión comunitaria, el establecimiento de una estructura organizacional, va a consolidar la capacidad de administrar, operar y mantener los sistemas para brindar al colectivo el bienestar, la defensa de intereses en común y la satisfacción de necesidades.

Por consiguiente, es pertinente acotar al respeto que, los procesos gerenciales en el plano comunitario tienen incidencia a través de una gerencia adecuada y de un gerente dinámico, innovador y participativo, que utilice como emblema principal las acciones pertinentes en cuanto a la planificación, organización, dirección y control para fortalecer las capacidades, habilidades y oportunidades, que trasciendan los principios de pobreza y desigualdad, fortaleciendo a su vez las políticas públicas incluyentes, sostenibles y sustentables, donde se afiance el desarrollo de las organizaciones comunitarias, estableciendo la participación y articulación con las instituciones y estructuras, tanto gubernamentales como municipales, con la finalidad de potencial las necesidades emergentes del entorno, a través de la educación, involucrando a técnicos, profesionales y entidades sociales que proyecten una visión enmarcada a alcance de objetivos organizacionales a través de una gerencia estratégica. Así mismo, dentro de la institución educativa debe cumplir con sus funciones administrativas, que son:

-Planificación: La planeación define a la organización, debido a que es la primera función administrativa y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional e interviene a través de un proceso estratégico de tareas mancomunadas, para el alcance de metas de manera adecuada. Por esta razón, Barrera (2005), opina que la planificación “es la actividad continua relacionada con el acto de prever, diseñar, ejecutar y evaluar propósitos y acciones orientados hacia fines determinados” (p. 54).

Visto de esta manera, la función de planear abarca la definición de las metas de una organización, el establecimiento de la estrategia general para lograrlas, y el desarrollo de un conjunto exhaustivo de planes para integrar y coordinar las actividades. Por tanto, planear incluye la solución de problemas y la toma de decisiones en cuanto a las alternativas para el futuro.

Es evidente que, gracias a la planeación se concierne la tarea de establecer un plan, en cual el gerente se guía por los objetivos, los propósitos y las acciones que están vinculadas a su vez con las motivaciones, las necesidades y las expectativas del entorno, teniendo en contraste que a través de la gerencia participativa se nutre la

oportunidad de compartir responsabilidades, toma de decisiones, delegación de autonomía y mantenimiento de un clima organizacional; el cual es propicio para desarrollar un ambiente lo suficientemente dinámico, interactivo, crítico y reflexivo en la optimización de la excelencia y calidad pedagógica.

Como primera función administrativa, debe señalarse que el gerente asume una competencia preponderante en el marco gerencial, debido a través de la recopilación de información y formulación de hipótesis, se genera el diagnóstico de necesidades, en respuesta a las incertidumbres inmersas en el contexto educativo, para consolidar alianzas estratégicas en la integración de todos los actores sociales, a través del agrupamiento de actividades colectivas; se emplean como elementos claves de transformación social y cultural, tomando en consideración la elaboración de planes y programas, que serán la piedra angular para el desarrollo del proceso administrativo y de esta manera trabajar con los recursos existentes, en el alcance de metas organizacionales.

- Organización: Es la función administrativa relacionada con la asignación de tareas, la distribución de tareas a los equipos o departamentos y la asignación de los recursos necesarios a los equipos o los departamentos. Por consiguiente, es el proceso de distribuir y asignar el trabajo, establecer la autoridad y distribuir los recursos entre los miembros de una organización, para conseguir los objetivos fijados. Además la organización determina la proactividad y cohesión social en el desarrollo de planes y programas redimensionados a través de los objetivos de la organización, en este caso educativa, lo cual permite al gerente ser responsable en las acciones de diseño estructural y características de la institución, permitiendo la integración como proceso continuo y progresivo de interrelación de la familia y comunidad al ámbito pedagógico para consolidar un ambiente de trabajo y coordinación de esfuerzos que logren captar el interés y la participación de cada uno de los actores, como estrategia de aprendizaje y conocimiento, es decir tomar iniciativa.

Es por eso, que para Robbins (1998), la organización “incluye determinar las tareas que deben hacerse, quien tiene que hacerlas, como deben agruparse las tareas que deben hacerse, quién debe reportarle a quién y en qué lugar de la organización se

tomarán las decisiones”. (p. 37). Por lo tanto la organización busca los medios y recursos necesarios que permiten llevar a cabo la planeación, y refleja la manera como la organización o institución intenta cumplir los planes.

De igual manera, Ordoñez (2003), expresa que la organización “comprende el emprendimiento de actividades por funciones, áreas, niveles, equipos y que se estructura asignando autoridad a otros mediante la delegación de responsabilidades” (p. 58). Visto de esta manera, el gerente educativo, debe vislumbrar acciones pertinentes que propicien una gerencia participativa, encauzada en la formación de equipos de trabajo, teniendo una visión y misión pertinente de los objetivos organizacionales y de las tareas a desarrollar, a través de la delegación eficaz de funciones estratégicas, que generen eficacia, eficiencia y sostenibilidad en el contexto educativo.

-Dirección: Es el proceso de influir y orientar las actividades relacionadas con las tareas de los diversos miembros del equipo o de la organización como un todo. Además es pertinente acotar que toda organización e institución consta de personal, y el trabajo de la gerencia consiste en dirigirlo y coordinarlo. Para ello, la dirección es definida por Daft (2004), como aquella función que consiste “en usar la influencia para motivar a los empleados para que alcancen las metas organizacionales” (p. 7).

Por consiguiente, cuando los gerentes educativos motivan a los docentes, personal administrativo, personal de ambiente, padres, madres, representantes y actores comunitarios establece canales de comunicación más eficaces, toma de decisiones basadas en la realidad existente del contexto, participación y optimización de la excelencia organizacional para la eficiencia, dentro de la función administrativa de coordinar a través de un pensamiento crítico y reflexivo asociado a través de una gerencia participativa que interviene en la activación y motivación de los actores sociales con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales; cuyo propósito de esta fase del proceso ha sido sustentada por Chiavenato (2009), “coordina y reúne los esfuerzos de todas las personas a efecto de garantizar que desempeñen sus tareas” (p. 72), es decir, que la integración y el trabajo en equipo, propicia un esfuerzo óptimo en

el desempeño de las funciones gerenciales, teniendo una visión compartida en las tareas.

-Control: Es aquella función que Daft (2004), la define como el proceso que busca “vigilar las actividades de los empleados, determinar si la empresa se dirige a la consecución de las metas y tomar las medidas correctivas que vayan necesitándose” (p. 7), es decir, que el control representa el acompañamiento, monitoreo y evaluación del desempeño organizacional para verificar si las tareas se ejecutan de acuerdo con lo planeado, organizado y dirigido. A su vez, esta función esta relacionada con el monitoreo de las actividades, para mantener la organización en el camino correcto, de modo que se puedan conseguir los objetivos y emprender los ajustes necesarios para corregir los desvíos, garantizando a su vez el alcance de planes exitosamente. En virtud de esta función administrativa, el gerente educativo, debe asegurarse que las tareas establecidas marchen por el camino correcto, considerando la evaluación de sus propias funciones administrativas y del trabajo en equipo desempeñado a través de la participación de la familia y comunidad, en el contexto educativo. Por lo tanto, se garantiza la eficacia del establecimiento de relaciones con mayor colaboración, la superación de incertidumbres y en un sentido más amplio se logra una escuela democrática, con calidad educativa que responda a los intereses de la comunidad.

Estrategias Gerenciales

Dentro de este orden de ideas, Mintzberg y Quinn (2003) definen la estrategia como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece, la secuencia coherente de las acciones a realizar. Por consiguiente, el desarrollo de una estrategia en una institución, surge del patrón de acciones ya iniciadas y de la planeación que tienen los gerentes educativos para nuevas medidas de cambios.

En cuanto a las estrategias gerenciales, Manes (2006), explica “...Es la acción de conducir e implica la capacidad para delegar tareas en los colaboradores, y que le corresponde al gerente establecer las políticas que otorguen direccionalidad a dichas acciones, las que involucran la logística, lo táctico y las técnicas” (p.65). También,

Reyes (2010), señala: "...a través de las estrategias gerenciales se identifican las fortalezas y debilidades de la organización; se establecen las prioridades; se diseñan los planes; se orientan y se utilizan los recursos de manera eficiente; se coordinan, ejecutan y controlan las actividades; se delimitan las tareas; se formulan y evalúan los proyectos" (p.105).

De este modo, una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden, además asignar con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable. Al respecto Hellriegel (2002), menciona que las competencias gerenciales son "un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y aptitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones" (p.5).

Es por ello, que las estrategias gerenciales se consolidan como un marco de acciones, que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización, de cada unidad de trabajo, de esta manera hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

En otras palabras, Garrido (2013, p.174), explica que las estrategias gerenciales, "...son sin duda, una herramienta necesaria a aplicar por cualquier líder en una organización para lograr el desarrollo y fortalecimiento de la gestión desplegada para el éxito del colectivo". En función de lo planteado, es determinante que los gerentes educativos, desarrollen condiciones y acciones para el proceso de una planificación estratégica, con la finalidad de fomentar la coordinación del conocimiento, que debe existir a través de relaciones interpersonales, la formación del trabajo en equipo, la comunicación, los roles organizacionales, los valores, la responsabilidad social, la toma de decisiones, la fijación de metas y cultura colectiva entre el cuerpo directivo, personal docente, administrativo, familia y comunidad.

Desde este contexto, la gerencia es la responsable de dirigir las actividades que sirven a las organizaciones para el logro de sus metas, por ello, al ser bien ejecutada lleva consigo el alcance de objetivos establecidos, a través de actitudes positivas y de alta calidad dentro de la estructura organizativa. De este modo, se genera iniciativa,

flexibilidad, continuidad, proactividad, creatividad y cohesión social, para ser garante de estrategias innovadoras que impulse la transformación del entorno y beneficie a todos los actores en el ámbito educativo. En referencia a las estrategias gerenciales, se consideran las siguientes:

- **Psicológica:** La gestión del personal directivo debe estar sustentada en estrategias que humanicen sus acciones, capacidades, habilidades y destrezas a través de conocimientos necesarios, para un óptimo desempeño organizacional, haciendo uso de la racionalidad y de procedimientos sistemáticos que vayan desde la planificación, hasta el control y seguimiento de las acciones que emprende el gerente educativo al dirigir a su equipo de trabajo.
- **Creatividad:** Un adecuado modelo de gestión produce un fuerte impacto en el logro de una mayor eficacia escolar. Esta adecuada estructura de gestión posibilita la participación de todos los actores del ámbito educativo, y se avanza hacia un enfoque de conducción que distribuye y delega tanto las acciones como el poder. En esto se centra la creatividad, la cual está estrechamente relacionada con el desarrollo de la gestión educativa, entendiéndose como creatividad el desarrollo amplio de capacidades de orden moral, de liderazgo y aquellas referidas a las habilidades instrumentales que garanticen el mejor desempeño de los gerentes educativos, lo que redundará en beneficios a la educación y a la sociedad.
- **Cohesión Social:** Se deben promover estrategias socializantes como trabajo en equipo, dinámicas grupales, elaboración de proyectos, que permitan a todos los actores sociales, generar opiniones, reflexiones, toma de decisiones, entre otros. Por consiguiente, el gerente educativo debe actuar como un estratega social, que fomente la participación y establezca alianzas estratégicas que

conduzcan al alcance de metas establecidas a través de la integración de la familia-escuela-comunidad.

Competencias del Gerente Educativo

Existen múltiples autores que definen las competencias asociándolas de diversas maneras. Por su parte, Badillo y Villasmil (2004) citado por Maduro y Rietveldt (2009), **las resumen** 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.44). Treblay (citado por Martínez 2004) por su parte, define competencias como “un sistema de conocimientos conceptuales y de procedimientos organizados en esquemas operacionales que permiten dentro de un grupo de situaciones, la identificación de tareas, problemas y su resolución para una acción eficaz” (p.16).

Desde las perspectivas anunciadas, las competencias están asociadas con los conocimientos, habilidades y actitudes que las personas ejecutan a través de su práctica cotidiana con el entorno social, de tal manera el gerente educativo gestiona la consolidación de las competencias a través del desempeño eficaz de las funciones administrativas en la medida que se logre captar el interés y el establecimiento de relaciones sociales con los distintos sectores de la comunidad escolar, a través del diálogo y la comunicación, para incidir significativamente en los aprendizajes de los estudiantes, así como en la construcción de ambientes de trabajo satisfactorios que estén enlazados en eficiencia y eficacia para la resolución de conflictos, puesto que los saberes adquiridos elevan las potencialidades para alcanzar las metas establecidas en el contexto educativo.

En correspondencia, a identificar las competencias personales y competencias gerenciales que debe asumir el gerente educativo en su compromiso organizacional al poseer los conocimientos y destrezas para desempeñar determinada tarea o rol, se describe a continuación:

Las competencias personales

La gestión del gerente educativo, en una institución se debe apoyar en una serie de características o cualidades personales que inciden a su vez en la conducción de la organización que dirige. En efecto, Mercader (1998) enfatiza que en la actualidad el gerente está saturado de libros y cursos de alta gerencia de todo tipo, pero dicho gerente es una persona que tiene una capacidad cognitiva, para asumir las diferentes actividades que emana la institución, asimismo las vivencias totalmente ajenas de su vida de trabajo, asumiendo un equilibrio. Entre las competencias personales se distinguen las siguientes:

- **Conocimiento de sí mismo:** El gerente moderno, ha aprendido a conocerse mejor y de manera diferente, y lo más importante, actúa como consecuencia de este nivel de autoconocimiento. Este nuevo gerente educativo, aplica enseñanzas fundamentales provenientes de su elevado y maduro nivel de autoconocimiento para avanzar en la construcción de una institución fuerte y de equipos comprometidos. En efecto, Senge (1997) identifica “la visión personal; es decir las metas intrínsecas relevantes que brotan de un plano más sólido que los propósitos, los cuales por lo general, expresan quererse, es decir liberarse de algo”. La perspectiva de este autor, refiere a que el gerente educativo debe poseer una visión propia de sus intereses y motivaciones que vayan de la mano de las necesidades requeridas por el ámbito escolar para lograr esa integración tan anhelada de los diversos actores sociales

En consecuencia, el gerente educativo debe establecer prioridades, definir metas, identificar una visión personal y profesional; para ello tiene que autoevaluarse, lo cual es una estrategia que sin duda alguna refleja las fortalezas y debilidades de un gerente educativo al conocerse a sí mismo, teniendo claro sus aspiraciones, pero también sus limitaciones.

- Autorrealización. Otra de las competencias personales que debe poseer el gerente educativo es la autorrealización, esta es definida por Senge (1997) como “una necesidad fundamental en la adquisición de los propios ideales, es decir, hacer realidad las visiones”. Por su parte Mercader (1998) enfatiza que “todos poseemos la capacidad para pensar con claridad, de mostrar decisión, de tener una mentalidad única que permite discernir entre las posibilidades reales, eligiendo una mejor alternativa para la solución de problemas”. Visto de esta manera la autorrealización, es la búsqueda permanente del crecimiento y desarrollo propio de aquellas aspiraciones intrínsecas.

En este sentido, el gerente educativo debe poseer una base sólida en sus motivaciones, visiones y aspiraciones, porque a través de las estrategias desplegadas en los procesos gerenciales, sirve de guía y líder en la defensa de los ideales, que actúan como pilar fundamental en el bienestar colectivo, asimismo proyecta su fuerza de voluntad y la confianza de sus capacidades a los demás miembros del entorno educativo.

- Autocontrol: Se enfatiza en la capacidad que debe poseer cualquier persona y entre ellas el gerente educativo del manejo equilibrado de su inteligencia emocional al reconocer sus propios sentimientos y sentimientos de los demás, caracterizándose por manejar adecuadamente las relaciones e interacciones con su equipo de trabajo.

Por otra parte Mercader (1998), destaca “la presión del trabajo genera cierto nivel del saber para dosificarla. De esta forma se puede llegar a niveles controlables, los cuales logran resultados parciales que en sumatoria, son los resultados de la vida”. En consecuencia, es relevante que el gerente educativo desarrolle mecanismos propios para educar su mente, estableciendo hábitos positivos, lo cual permite a su vez controlar pensamientos, sensaciones y sentimientos. En virtud de lo planteado, el gerente educativo posee una madurez emocional que genera confianza para trabajar

en equipo, en la planificación, organización, control y dirección de la estructura organizativa y además es promotor de una gestión eficaz y eficiente, que rinda cuentas y satisfaga las expectativas de la familia y comunidad.

Competencias Directivas

Por otra parte Hellriegel (2002), establece que las competencias gerenciales son “un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y aptitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones” (p.5), por ello, el gerente educativo debe exteriorizar de forma integral un conjunto de componentes cognitivos, metacognitivos, motivacionales y cualidades de su personalidad, que le permita a su vez tener las herramientas adecuadas ante los desafíos evidenciados en el entorno escolar.

Por otra parte Quinn (1995) afirma que las competencias gerenciales contribuyen al conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer el personal directivo de una organización para convertirse en líderes exitosos al ser capaces de emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás, contribuyendo de manera significativa en el desempeño de un liderazgo apropiado que se consolide a través de la participación, la comunicación, la toma de decisiones, la visión compartida, la integración de los actores sociales, la gestión de planes y programas que redimensionen la estructura organizativa de la institución, además del manejo adecuado de conflictos y la transformación de ser como unidad de respeto e interacción con su medio, es propiamente lo que debe vislumbrar un gerente educativo, es decir, ser un estratega.

En este orden de ideas, cabe identificar, siguiendo los planteamientos de Quinn (1995), las competencias que posee el director o gerente de una organización o institución, sitúan en:

- Toma de Iniciativa: De acuerdo con Quinn (1995), plantea seguir con cinco pasos básicos que son propicios en asumir iniciativa, estos son: utilizar la motivación interior, centrarse en las tareas más importantes, ser persistente,

paciente y contagiar el deseo de la excelencia. En virtud de lo expuesto, el gerente educativo, debe estar en la búsqueda constante de asumir desafíos y retos para garantizar que su gestión brinde la confianza y el compromiso que cada uno de los actores esperan ante las expectativas de cambio, con la proyección de trabajar de manera mancomunada con los lineamientos establecidos, a través de los proyectos pedagógicos comunitarios, lo cual abre una brecha de apertura en la toma de iniciativas, en cuanto a las estrategias y diversas planificaciones que requiere la institución educativa.

- **Planeación y Acción Estratégica:** La planeación enmarca decidir que tareas hay que realizar, determinar la manera de efectuarla, asignar los recursos que permitan llevarlas a cabo y luego supervisar la evolución para asegurarse de que se hagan. Esta competencia comprende, entre otros puntos: Recopilar e analizar información y resolver problemas; planear y organizar proyectos; administrar el tiempo; presupuestar y administrar las finanzas. Mientras que la Acción Estratégica comprende así mismo entender la organización desde su filosofía, concibiendo en forma alineada la misión, la visión, los principios y valores institucionales como acciones propias de cada integrante de la institución. De manera que, a través de una gerencia participativa, estos planes, programas y actividades se consolidan en la medida de la inclusión, la igualdad, la sostenibilidad y ayuda que se le brinde a las comunidades más vulnerables, que requieran una educación basada en valores sociales que optimicen el respeto a la diversidad cultural y que este cercana al entorno educativo a través del apoyo sistemático de gerentes educativos, capacitados para planificar, organizar, direccionar y controlar actividades que beneficie a los más desfavorecidos, utilizando la pedagogía como herramienta de inclusión.
- **Comunicación Interpersonal:** Para Quinn (1995), la comunicación interpersonal es quizás “una de las competencias más importantes y a su vez

menos comprendida por el gerente, puesto que es vital desempeñar la habilidad para comunicarse con eficiencia, debido a que a través de la comunicación se genera el intercambio de información, hechos, ideas y pensamientos propios que al compartirse con los demás miembros es beneficioso para aclarar dudas, hacer propuestas, generar hipótesis que contribuyan de manera significativa con filosofía de la organización, de tal modo que la carencia de una comunicación incide en las relaciones interpersonales, generando un estado de caos, que no es sostenible dentro de la gerencia participativa, la cual propicia un clima organizacional adecuado para ser una herramienta de cohesión que brinde las mismas oportunidades.

- Creación de Equipos: Esta competencia determina en buena parte la productividad de los integrantes de un conjunto, puesto que se requiere interacción y coordinación por parte de un líder en cuanto a la asignación de tareas y roles propios de toda organización. En tal sentido, Robbins y Coulter (2010) señalan que los equipos nacieron como una poderosa herramienta administrativa, porque incluyen empleados y los facultan. Los equipos trascienden las fronteras de las organizaciones en formas novedosas. En respuesta al plano educativo, los gerentes se valen de métodos que permitan la participación valga la redundancia de su equipo de trabajo en todos los procesos administrativos y productivos, he aquí una paradoja, debido que a través de la Resolución 058, se establece la incorporación de los Consejos Comunales, con la toma de decisiones en el ámbito educativo, accionándose en las mesas de trabajo propuestas, para atender las diversas necesidades que interviene con el proceso enseñanza-aprendizaje.

En esta medida, el gerente educativo, a través de los procesos sociales actuales, demanda establecer un ambiente lo suficientemente dinámico, interactivo, crítico y reflexivo para la optimización de la calidad y excelencia, que proyecte la gestión y mediación de conflictos, considerando una comunicación eficaz con el entorno.

Escuela

El término escuela se deriva del latín *scholay*, que es el espacio al que los seres humanos asisten para aprender. De modo que, la escuela debe ofrecer una educación que permita el desarrollo integral de las personas, lo cual implica un proceso de formación e información que les prepare, con un mínimo de garantías, para su inserción en el mundo laboral y su implicación en la vida social, y también hace necesario el desarrollo de los valores, de los sentimientos, de las actitudes, de la socialización, como elementos cualitativos del crecimiento personal y humano en general. En este sentido, Llavador y Llavador (1997), expresa que:

La escuela es, primariamente, una institución social. Siendo la educación un proceso social, la escuela es simplemente aquella forma de vida en comunidad en la que se han concentrado todos los medios más eficaces para llevar al niño a participar en los recursos heredados de la raza y a utilizar sus propias capacidades para fines sociales. La educación es, pues, un proceso de vida y no una preparación para la vida ulterior. La escuela debe representar la vida presente, una vida tan real y vital para el niño como la que vive en el hogar, en la vecindad o en el campo de juego (p. 3)

En resumidas cuentas, lo planteado por el autor ratifica que la escuela es un espacio irrepetible de experiencias en la conformación de la subjetividad del niño, cuyo propósito fundamental es el proceso enseñanza-aprendizaje que permite a su vez la socialización, para formar ciudadanos comprometidos con la sociedad y su dinámica. Como instrumento de cambio social, la escuela tratará de integrar a las familias, con el propósito de intervenir y dar opiniones coherentes que respondan a las verdaderas necesidades educativas que requieren los niños y adolescentes.

En efecto, a través de la acción psicopedagógica de la institución educativa, se puede partir de estrategias de planificación, evaluación y valoración, al gestionar un ambiente propicio para la participación e interacción del individuo con su entorno social, de tal modo que se desarrollen las capacidades, habilidades, aptitudes, destrezas y competencias necesarias que consoliden la visión de trabajo en equipo, respetando los principios de convivencia.

Estudiante

El Diccionario de la Real Academia Española, define al estudiante como la “Persona que cursa estudios en un establecimiento de enseñanza”, es decir esa persona que está en la búsqueda constante de la formación de su personalidad, a través de los distintos saberes y conocimientos que se generan en el proceso educativo, asumiendo un pensamiento crítico, libre y creativo. Por consiguiente, el estudiante según Salinas (2011):

Es un hombre que tiene fe en que por medio del estudio y de la ampliación de sus conocimientos va a mejorar y enriquecer su naturaleza humana, no en cantidad, sino en calidad, va a hacerse más persona, mejor persona y a cumplir mejor su destino, va a entender mejor los problemas del hombre y el mundo. El que toma el estudio como vía de acceso a beneficios de imprevisible grandeza, y no a la posesión de una habilidad que le permita ganar dinero. (p. 14)

En resumidas cuentas, el estudiante es un individuo que cada día enfrenta el desafío de conocerse a sí mismo, autoevaluarse y generar una autorrealización de las competencias alcanzadas, a través de metas propuestas en su proyecto de vida, de tal modo que responda a sus necesidades intrínsecas y extrínsecas, lo cual definitivamente es propicio, porque como sujeto de estudio visualizará de manera integral su participación en el entorno educativo y comunitario.

Docente

El docente es definido por Sarramona, Noguera y Vera, (1998), como ese profesional con “competencia y habilitación en funciones pedagógicas, en actividades específicas basadas en el dominio de aquel conocimiento autónomo de la educación que permite generar decisiones pedagógicas, y cuyo concurso es necesario para satisfacer la demanda social de calidad en la educación” (p. 105).

Por consiguiente, el docente está al servicio de la colectividad y por lo tanto debe poseer competencias para desarrollar la acción de enseñar, debido dentro de sus funciones se establece el conocimiento pedagógico, el compromiso ético y moral y la necesidad de corresponsabilidad con otros actores sociales que intervienen en la praxis educativa.

En relación a la investigación, Fernández (2007) señala que la participación del docente en la relación familia-escuela-comunidad, para ser efectiva, deberá dirigirse a promover y orientar la gestión de la institución. Además, sostiene lo siguiente:

El docente debe conocer los usos populares, valores y costumbres donde labora y, de esta manera, posibilitar la integración del plantel con la comunidad, tanto desde el punto de vista social, como académico, y hacer de su participación una actitud regular y cotidiana (p.50).

Se observa que la participación de los docentes en el proceso educativo no se reduce al ámbito netamente pedagógico dentro de un salón de clases, sino que va más allá, debido a que el docente es un gerente capaz de diagnosticar los problemas que aquejan su entorno, al mismo tiempo desarrolla estrategias que se consolidan como herramienta para la gestión de conflictos, toma de iniciativas, toma de decisiones y creación de equipos de trabajos, avanzando en su formación profesional, porque es capaz de establecer una simbiosis con la familia y comunidad.

Familia

La familia es una institución central en la sociedad, y el cauce principal para la educación y socialización de nuevas generaciones. Asimismo la educación inicial se lleva a efecto en el seno de la familia y la gran importancia concedida al aporte de la familia se debe a que la familia es considerada como la base de la organización social, debido a que es la primera institución educativa que forma en valores al individuo.

Cabe destacar que Alberdi (1990), propone como definición: “ La familia está conformada por dos o más personas unidas por el afecto, el matrimonio o la filiación, que viven juntas, ponen sus recursos económicos en común y consumen conjuntamente una serie de bienes en su vida cotidiana”. Por lo tanto al ser un núcleo formado por dos o más persona, su función principal radica en la creación de condiciones óptimas para que cada miembro de esa unidad familiar refleje los valores, conductas y conocimientos aprendidos a través de la educación familiar y se adapte a las normas establecidas en la sociedad. Dicho de otro modo, la familia representa una unidad de interacción de personas.

La vinculación familia-institución presupone una doble proyección: la institución, proyectándose hacia la familia para conocer sus posibilidades, necesidades, condiciones reales de vida y orientar a los padres para lograr en el hogar la continuidad de las tareas educativas. La familia, ofreciendo a la institución información, apoyo y sus posibilidades como potencial educativo.

Valores Sociales

Los valores, se definen como aquellas cualidades irreales, de ser y valer en sí mismo; una cualidad subjetiva que representa el interés para el sujeto, la otra de carácter social en cuanto a aspiración de un colectivo humano determinado. Por otra parte, son bienes estimables que están sumamente ligados a las necesidades humanas.

En este sentido, Quintana (1998) refleja que los valores representa la convicción básica de una forma de conducta específica o de condición determinada de vida. Contiene un elemento de juicio porque incluye los conceptos del individuo en cuanto a lo correcto, lo bueno o lo deseable. Entre los principales valores que se clasifican como sociales, se encuentran los que menciona González (2009), citando a Álvarez (2018:56) en la investigación de “Lineamientos Estratégicos para una Gerencia Comunitaria”, los cuales los describe y define textualmente como:

- La Paz
- El respeto

- La Igualdad
- La Solidaridad
- La Responsabilidad

La **Paz** es la capacidad de generar una convivencia con las personas que nos rodean de manera respetuosa y agradable. Este es un pilar básico de las relaciones sociales y un valor que también se encuentra ligado a los valores éticos y morales, por lo que se considera uno de los valores fundamentales para la humanidad.

El **Respeto** se considera como la habilidad de comportarse de forma considerada con las actitudes y pensamientos de las demás personas, así como también de mantener la convicción en las propias de forma responsable y honesta. Este valor se encuentra estrechamente ligado con la paz.

La **igualdad** se define como la capacidad de actuar de forma equitativa con todas las personas que nos rodean, reconociendo que todos poseen los mismos derechos y obligaciones que nosotros poseemos, sin importar sus condiciones económicas, sociales, género o raza.

La **solidaridad** es uno de los valores sociales más importantes para la convivencia dentro de la sociedad. Es la capacidad para identificarse o generar empatía con una causa o persona y apoyarla.

La **responsabilidad** es la capacidad de cumplir con los compromisos contraídos, a nivel laboral o personal. Este valor corresponde a ser íntegro en el reconocimiento de las obligaciones que como personas nos corresponden, no solamente por la carga legal que pueda derivar de las mismas, sino por la propia convicción de que llevarlas a cabo es lo correcto.

Evidentemente, los valores representan las cualidades y convicciones subjetivas de una persona, es por ello que la familia es el seno principal para educar en valores y ser reforzados a través de una educación de calidad en los distintos ámbitos escolares, a tal efecto que se forme a los ciudadanos y las ciudadanas del futuro en base a parámetros establecido para respetar el derecho de participación de cada actor que se

desarrolla socialmente e interactúa a través de una comunicación, cooperación, colaboración y trabajo en equipo (p.57).

Comunicación

La comunicación es la capacidad de transmitir e intercambiar eficazmente información para entenderse con los demás. Ciertamente el origen del vocablo comunicación es latino, y proviene de “communicare” que significa compartir alguna cosa; por lo que comunicar es hacer conocer a otras personas nuestros conocimientos o pensamientos.

Al respecto Sánchez (2010), define la comunicación como “La libertad que tienen los miembros de una comunidad para emitir datos o información de manera precisa y objetiva sobre la realidad observada y las necesidades del contexto” (p.17). En consecuencia en el acto de comunicar debe existir un emisor, un receptor, un mensaje y un canal a través del cual se enviará el mensaje, esperando que produzca una respuesta de dicho receptor, en un contexto determinado.

Dicho de otro modo, por Andrade (2005), como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y sus diferentes públicos externos. (p. 16). Por lo tanto las personas viven en un medio social en el cual la comunicación es un instrumento esencial para poder convivir.

Por ende, la comunicación como proceso en el seno de una gerencia participativa, es vital para la consecución de los objetivos, pues permiten entrelazar las estrategias gerenciales a través de una comunicación efectiva con los diversos actores sociales, que hacen vida en el contexto educativo, de modo que se genere el desenvolvimiento de las actividades desplegadas a través de una gerencia sostenible y eficaz.

Comunidad

Para Montero (2003) la comunidad es un grupo en constante transformación y evolución que en su interrelación genera un sentido de pertenencia e identidad social

tomando sus integrantes conciencia de sí como grupo, fortaleciéndose como unidad y potencialidad social. En otras palabras, es una unidad social cuyos miembros participan de algún rasgo, interés, o función común, con conciencia de pertenencia, situación en una determinada área geográfica, donde la pluralidad de personas interaccionan más intensamente entre sí comparativamente con otros contextos.

Dentro de esta comunidad se puede señalar la educativa, donde están involucrados los directivos y docentes, estudiantes, padres y representantes, que buscan desarrollar propósitos, metas y objetivos en común con la finalidad de la excelencia de la calidad educativa y de la creación de ambientes armónicos.

Por lo que, Sánchez citado por Tovar (2006), plantea que “La comunidad debe participar en todo el proceso desde el diagnóstico de las necesidades de la escuela hasta su actuación para solucionar muchos problemas” (p. 111). Por ello se hace necesario los miembros de la comunidad identifique las principales necesidades de su entorno y trabajen de manera mancomunada a través de los valores sociales mencionado en la investigación.

De este modo Dewey, Llavador y Llavador (1997), afirma que la comunidad tiene el deber:

Respecto a la educación es, por tanto, su deber moral supremo. Por la ley y el castigo, por la agitación y discusión, la sociedad puede regularse y formarse en un modo más o menos azaroso y casual. Pero mediante la educación, la sociedad puede formular sus propios fines, puede organizar sus propios medios y recursos y formarse así con precisión y economía en la dirección en que desea moverse. (p. 8).

Finalmente, se indica que las comunidades es una unidad social, es decir un grupo de personas que están en la búsqueda constante de la transformación y evolución de su entorno vivencial, por consiguiente el accionar participativo y cooperativo es un factor clave para lograr la integración entre sus miembros y por ende se alcance las metas establecidas.

Trabajo en Equipo

Según Robbins y Coulter (2010) señalan que los equipos nacieron como una poderosa herramienta administrativa, porque incluyen empleados y los facultan. Los equipos trascienden las fronteras de las organizaciones en formas novedosas, debido a que su función primordial es articular las actividades laborales en torno a un conjunto de fines, metas y de resultado a alcanzar.

En este sentido, trabajar en equipo, requiere la movilización de recursos propios y externos, de ciertos conocimientos, habilidades y aptitudes, que permiten a un individuo adaptarse y alcanzar junto a otros en una situación y en un contexto determinado un propósito. Además implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo.

Dicho de otro modo, el trabajo en equipo fomenta la valoración de la interacción, la colaboración y la solidaridad entre miembros de una organización, debido a una visión compartida a través de la filosofía del equipo, lo cual permite evidenciar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que requieren un grupo de personas para hacer frente a los conflictos, gestionar la negociación y tomar decisiones que contribuyan con el crecimiento íntegro de las personas y a su vez de la institución.

En el marco de una gerencia participativa, los equipos constituyen unidades sociales fundamentales, debido a que a través de las acciones desarrolladas por estos mismos, permiten coordinar las habilidades humanas y generar con acuerdo respuestas rápidas, ante las necesidades que se encuentra en el entorno y que imposibilita los procesos administrativos, lo que contribuye a la fluidez de una comunicación y a vez crea relaciones de confianza y apoyo mutuo para la integración de los actores sociales.

Toma de Decisiones

De acuerdo con Chiavenato (199) La toma de decisiones “es el proceso de análisis y escogencia entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir”. Por consiguiente, la toma de decisiones, es la mejor opción para alcanzar los objetivos, debido a que es fundamental para toda estructura organizativa, porque suministra los medios para el control y permite la interrelación en los sistemas.

Para lograr una efectiva toma de decisiones se requiere de una selección racional, para lo que primero se debe aclarar el objetivo que se quiere alcanzar; eso sí, se deben tener en cuenta varias alternativas, evaluando cada una de sus ventajas, limitaciones y adoptando la que se considere más apropiada para conseguir el objetivo propuesto.

Cabe considerar, que en la toma de decisiones está inmersa la incertidumbre ya que no hay nada que garantice que las condiciones en las que se tomó la decisión sigan siendo las mismas, debido a que la sociedad está en constante cambio y evolución, por lo cual se necesita de decisiones programadas, es decir de la acción de planificar en respuestas a las situaciones de incertidumbres.

En consideración con la gerencia participativa, la toma de decisiones se caracteriza por tener un papel preponderante, debido a que la escogencia de una o varias alternativas va a permitir al que gerente educativo y su equipo de trabajo, desempeñe una labor eficaz hacia la familia y comunidad, al generar acciones sincronizadas, las cuales acarrearán resultados positivos que contribuyen a valorar las fortalezas y las debilidades internas hacia dentro de las escuelas y hacia fuera de las mismas, así como las oportunidades y amenazas del entorno social en las cuales están inmersas estas instituciones de enseñanza (Siles, 2004; Marcano, 2007;González, 2008).

Liderazgo Comunitario

En este orden de ideas, el liderazgo, para Robbins y Coulter (2010), es “la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas” (p. 370). Por su lado,

Chiavenato (2007), "el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos" (p. 104).

Precisamente, el liderazgo como proceso contribuye a influir en las personas para entusiasmarla en la consecución de metas grupales, aunado su dinámica genera el surgimiento de un líder.

En consideración a lo expuesto, el liderazgo comunitario surge de las reuniones de organización y planificación de actividades comunitarias, o ante circunstancias que afectan a la comunidad y se hace necesario actuar con mayor o menor urgencia. Además se caracteriza por enmarca la participación de todos los miembros que forman parte de la organización comunitaria.

Cuando la actividad tiene un carácter participativo, la dirección surge del grupo por consenso; las decisiones y los planes se hacen mediante la discusión y en las acciones derivadas de ellos participan muchos miembros de la comunidad. Montero (2004) ilustra muy bien cuando plantea que el líder comunitario surge como el resultado del inter-juego de los diversos agentes que participan en el sistema social, definiéndolo, por ejemplo, como un proceso complejo de carácter activo participativo y democrático, que fortalece el compromiso con la comunidad, genera modos y modelos de acción asumiéndose como un servicio.

Los líderes son personas con capacidades, actitudes, destrezas, habilidades, conocimiento y personalidad propia que están comprometidos en la búsqueda de intereses colectivos a través su participación y la captación de los demás miembros de la comunidad, desarrollando principios de eficiencia, eficacia, sostenibilidad, inclusión, términos propicios en la gerencia participativa.

Integración

La integración es definida por Chiavenato (2009), como el "proceso que consiste en coordinar las diferentes partes de una organización para crear unidad entre personas y grupos. La integración procura alcanzar un estado de equilibrio dinámico

entre los distintos elementos de una organización para evitar conflictos entre ellos” (p. 94).

Visto de este modo, la integración contribuye a la participación y la cooperación; generando un ambiente de aprendizaje en equipo, lo cual permite abrir espacios para el dialogo que posibiliten el flujo de los significados individuales para crear un pensamiento de conjunto; con la visión compartida se eleva a las personas sobre lo personal y lo útil para modificar la relación de la gente, creando una identidad común, primer paso para que personas que se profesaban desconfianza mutua trabajen mancomunadamente. Ratificando lo expuesto para Davis y Newstrom (2002), la integración es “la inclusión mental y emocional de las personas en situaciones grupales, que los alientan a contribuir a favor de las metas colectivas y compartir las responsabilidades de ellos” (p. 221).

Integración Familia- Escuela-Comunidad

La integración es un proceso de interrelación entre los sujetos con una intención; se apoya en la participación, en el compromiso entre las personas y la comunidad donde interactúa, debido a que integrar implica el desarrollo de actividades socioculturales, políticas y pedagógicas, es decir, que contribuye a la inclusión social, he aquí un principio de la gerencia participativa.

Al respecto Rochambrun (2005) refiere que, es un proceso vital y necesario en el devenir del proceso educativo, y que para ello el nivel gerencial, en este caso el directivo, debe promover dicho proceso de integración, estableciendo estrategias que le permita captar el interés y la participación de la familia y comunidad en la escuela, para que ésta en suma pueda ser un centro donde el aprendizaje y el conocimiento se construyen colectivamente.

En este sentido, La familia - escuela – comunidad son los contextos principales en los que transcurre la existencia y educación de los individuos, tales ámbitos dejarán una fuerte huella en el futuro de la formación de ser hacia su entorno. Por ello, es oportuno mencionar que este proceso de socialización entre cada uno de los actores sociales,

fomenta el autoconocimiento, la proactividad, la creatividad, el compromiso, la comunicación asertiva, el desempeño eficaz, la toma de decisiones, los valores, el liderazgo participativo y la cohesión social, acuerdos pertinentes para la continuidad de los objetivos establecidos Al respecto, cabe citar a Castro (2005), quien reportó que:

Uno de los primeros propósitos en el trabajo de educación familiar será el establecimiento de estrechas relaciones entre la familia y los centros educativos. Es necesario que la familia perciba la institución como su propia escuela, la que puede contribuir a prepararlos para resolver los problemas de la vida cotidiana; de sus interrelaciones familiares, de su convivencia diaria, de la educación de sus hijos, de otros aspectos de su formación, y así, cumplir con éxito la responsabilidad personal y social que entraña educar al ciudadano del futuro (p 69).

De allí, que la integración consolide la unión del ámbito educativo y familiar para cubrir las necesidades de aprendizaje que pueda presentar el niño o adolescente, además una participación activa contribuiría a la promoción de ideas que se adapten a satisfacer las necesidades básicas que se puedan presentar en el ámbito educativo.

Según Gubbins (2001), la integración familia-escuela-comunidad, constituyen tres ejes fundamentales del proceso educativo que desempeña funciones complementarias. De modo que, proporciona fundamentos relevantes y consensuados para impulsar una visión educativa de mayor amplitud en la formulación de políticas, planes y medidas educacionales, como también en la gestión del propio sistema educacional. Para ello es indudable el establecimiento de marcos de relación y de participación complementarios que posibiliten estas relaciones e intervenciones conjuntas desde distintos ámbitos de actuación y en diferentes áreas, en un sentido más amplio, lograr una escuela democrática, con calidad educativa que responde a los intereses de la comunidad.

Desde esta perspectiva, Aguilar (2002) destaca cinco razones fundamentales que justifican la necesidad de una colaboración entre la familia, la escuela y la comunidad: (a) los padres son responsables de la educación de sus hijos y desde este punto de vista son clientes legales de los centros; (b) los docentes deberían tomar

como marco de referencia el aprendizaje familiar para plantear aprendizaje escolar; (c) la investigación muestra que el aprendizaje familiar influye en el rendimiento; (d) los docentes, deben tomar en cuenta la realidad de la comunidad para integrarla al proceso educativo (e) los padres tienen reconocido por ley su derecho a tomar parte en las decisiones sobre la organización y funcionamiento del centro.

En resumen, la integración familia-escuela-fundamental, es un componente fundamental si se desea observa la participación de cada actor social, en los procesos de enseñanza-aprendizaje y a su vez en los procesos gerenciales, en el contexto educativo, debido al trabajo mancomunado de desarrollar una gestión eficiente y sostenible que proporcione herramientas pedagógicas ante las situaciones de incertidumbres y cree un espacio propicio para la diversidad y la cultura.

Proyectos Pedagógicos Comunitarios

Para Herrera (1994), existe un elemento común en las escuelas que mejoran su gestión y es la existencia de una identidad institucional sólida, compartida por todos los miembros de la comunidad escolar, expresada en un proyecto, implícito o explícito que les confiere una guía a desarrollar en las acciones escolares.

Además se refiere que es un plan de acción combinado con principios pedagógicos que busca mejorar tanto la educación impartida como el funcionamiento del plantel, elaborado por los actores del plantel, tomando en cuenta las características del mismo y de la comunidad donde se encuentra la escuela. Este proyecto se elabora en construcción colectiva donde participan todos los actores involucrados al plantel: docentes, estudiantes, personal de ambiente, administrativo, padres, representantes, voceros de la comunidad (consejo comunal).

De tal forma, que los proyectos llámense éstos de cualquiera manera: Proyecto Escuela (PE), Proyecto Pedagógico de Plantel (PPP), Proyecto Educativo Integral Comunitario (P.E.I.C), se convierte en la unidad más operativa del proceso de dirección estratégica, y es el que permite modificar la realidad. Esto se efectiviza a través de la resolución de problemas de carácter pedagógico que afectan a la escuela

y la comunidad asumidos por los gerentes educativos y comunales de manera simultánea.

Su importancia radica en que rompe con el modelo prescriptivo de la planificación tradicional, ya que no se limita al diagnóstico y la programación, sino que incluye la acción colectiva, porque el accionar como medio, permite transformar las ideas organizadas en acciones sistematizables, diseñadas por un colectivo como una estrategia de autogestión, que permite mejorar las condiciones educativas del contexto.

Bases Legales

Para todo trabajo de investigación, el basamento legal es imprescindible, puesto que, va a determinar los alcances y límites de la misma dentro del contexto jurídico y legal. En Venezuela son varias las leyes que conjuntamente orientan los principios por los cuales se rige la educación y establecen el derecho a recibirla en términos de calidad.

Por consiguiente a continuación, se señalan una serie de artículos que servirán como soporte jurídico que sustenta la investigación, sobre la implementación de un plan de acción basado en la gerencia participativa para fortalecer la integración familia-escuela-comunidad, concretándose primeramente en la:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, promulgada conforme a la Gaceta Oficial de 24 de Marzo de (2000). Capítulo VI. De los Derechos Culturales y Educativos. En su Art. 102. Expresa que:

La Educación es un derecho humano y un deber social fundamental, es democrática, gratuita y obligatoria. La Educación es un servicio público y está fundamental en el respeto a todas las corrientes del pensamiento, con la finalidad de desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad en una sociedad democrática basada en la valoración ética del trabajo y en la participación activa, consciente y solidaria en los procesos de transformación social consustanciados con los valores de la identidad nacional, y con una visión latinoamericana y universal. El Estado, con

la participación de las familias y la sociedad, promoverá el proceso de educación ciudadana de acuerdo con los principios contenidos de esta Constitución y en la Ley. (p. 35).

En este sentido, la educación es un derecho humano, que se fundamenta en el desarrollo del potencial del pensamiento creativo, reflexivo y crítico de la persona, al promover el proceso de participación ciudadana de manera activa, consciente y solidaria, de tal modo que se contribuya a la transformación social, que reza como un deber y garantice la integración de la familia y la sociedad, en plenitud del desarrollo libre de la personalidad y el respeto hacia los demás.

De esta manera, **La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.**

Capítulo VI. De los Derechos Culturales y Educativos.

En su Artículo. 103. Expresa que: Toda persona tiene derecho a una educación integral, de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus actitudes, vocación, y aspiraciones... (pág. 36)

Este artículo afianza la necesidad de que las instituciones educativas tengan la disposición de contar con recursos humanos con condiciones definidas para una educación de excelencia, puesto que a través de la participación se genera vocaciones y actitudes en los individuos, debido a que influyen de manera significativa en captar el interés y motivar al alcance de metas colectivas con mayor eficacia, eficiencia y productividad, lo cual sustenta la gerencia participativa, como una herramienta de inclusión.

En este mismo orden de idea, **La Ley Orgánica de Educación. Título I. Disposiciones Fundamentales. Art. 3.** Expresa que:

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

consustanciado con los valores de la identidad nacional y con la comprensión, la tolerancia, la convivencia y las actitudes que favorezcan el fortalecimiento de la paz entre las naciones y los vínculos de integración y solidaridad latinoamericano. (pág. 3).

De lo anteriormente hablando, se expresa que a través de la Educación es posible lograr que el hombre, sea capaz de convivir en una sociedad democrática. Así mismo, que sepa valorar el trabajo e igualmente a la familia; que sea culto, crítico y sobre todo un hombre sano tratando de cambiar a una actitud positiva fortaleciendo los vínculos de integración establecidos. Aunado a que a través del proceso de enseñanza-aprendizaje se logra la formación de un ser culto y crítico, que está dotado de competencias personales y profesionales para su convivencia armónica.

Asimismo, **la Ley Orgánica de Educación. Título I. Disposiciones Fundamentales. Artículo 13.** Expresa que: Se promoverá la participación de la familia, de la comunidad y de todas las instituciones en el proceso educativo. Pág. 5

En este sentido, hay que utilizar las estrategias necesarias para lograr que la familia, la comunidad y las instituciones participen y se involucren, incluyéndose en la ejecución de los proyectos generados en la actualidad en el proceso educativo.

Ley Orgánica para la Protección de Niños, Niñas y Adolescentes, promulgada en Gaceta Oficial Extraordinaria el 10 de Diciembre de 2007.

Artículo 13. Ejercicio progresivo de los derechos y garantías

Parágrafo Primero:

El padre, la madre, representantes o responsables tienen el deber y el derecho de orientar a los niños, niñas y adolescentes en el ejercicio progresivo de sus derechos y garantías, así como en el cumplimiento de sus deberes, de forma que contribuya a su desarrollo integral y a su incorporación a la ciudadanía activa.

Por lo que, la familia como eje institución central en la sociedad, debe de velar de que se cumplan tanto los deberes como los derechos de los niños, niñas y adolescentes, que en lo que respecta a los derechos a la educación está contenido en

el artículo 53 y 54, donde estado junto con la familia garantizara de manera obligatoria y gratuita la educación, en igualdad de condiciones, en consecuencia, deben inscribirlos oportunamente en una escuela, plantel o instituto de educación, por consiguiente la escuela como institución pública dependiente del estado debe de promover la integración de todos los entes que garanticen la calidad educativa.

De igual manera el artículo 55, involucra a estos niños y adolescente para que participen y estén informados activamente sobre su proceso educativo y los planes, actividades que organiza la escuela en pro de su aprendizaje.

Ley Orgánica de los Consejos Comunales (2009).

Artículo 2°.- Los consejos comunales, en el marco constitucional de la democracia participativa y protagónica, son instancias de participación, articulación e integración entre los ciudadanos, ciudadanas y las diversas organizaciones comunitarias, movimientos sociales y populares, que permiten al pueblo organizado ejercer el gobierno comunitario y la gestión directa de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades, potencialidades y aspiraciones de las comunidades, en la construcción del nuevo modelo de sociedad socialista de igualdad, equidad y justicia social.

Artículo 3°.- La organización, funcionamiento y acción de los consejos comunales se rige por los principios y valores de participación, corresponsabilidad, democracia, identidad nacional, libre debate de las ideas, celeridad, coordinación, cooperación, solidaridad, transparencia, rendición de cuentas, honestidad, bien común, humanismo, territorialidad, colectivismo, eficacia, ética, responsabilidad social, control social, libertad, equidad, justicia, trabajo voluntario, igualdad social y de género, con el fin de establecer la base político, social, cultural y económico.

En consecuencia, estos artículos tienen pertinencia con la investigación, debido a que los consejos comunales tienen una función preponderante al actuar como una unidad estratégica de colaboración y apoyo al contexto educativo y tener la disposición de trabajar forma mancomunada con los gerentes educativos a través de

una participación consolidada en la responsabilidad social, la libertad, la justicia e igualdad social, de modo que se desarrolle el nuevo modelo, propuesto en las bases de la Carta Magna.

Resolución 058 (2012).

Esta resolución fue decretada en octubre 2012. La misma se refiere a los consejos educativos como herramienta para democratizar la gestión escolar, tomando en cuenta los principios de participación, democracia y protagonismo que plantea la Constitución la República Bolivariana de Venezuela.

Aquí se presentan los artículos 4, 5 y 7, que en consecuencia establecen la normativa y procedimiento para el funcionamiento del Consejo Educativo dentro de las instituciones educativas, están conformados por diversos comités: Madres, padres, representantes y responsables; Académico; Seguridad y defensa integral; Comunicación e información; Ambiente, Salud integral y alimentación; Educación física y deporte; Cultura; Infraestructura y hábitat.

En este sentido, la participación de los diferentes entes que hacen vida en las instituciones educativas, fortaleciendo la integración de la familia, la escuela y la comunidad, orientados a responder a las necesidades y aspiraciones del entorno social.

TABLA DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

OBJETIVO GENERAL: Analizar las estrategias gerenciales, utilizadas para la integración de la familia-escuela- comunidad en la Unidad Educativa Ruíz Pineda I.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEM
Diagnosticar las estrategias gerenciales que orienten el uso de una participación basada en la eficiencia, sostenibilidad e integración de todos los actores sociales en la U.E.N. Ruíz Pineda I	Gerencia Participativa	Se establece como una herramienta necesaria e integradora que busca propiciar un ambiente lo suficientemente dinámico, interactivo, crítico y reflexivo que propicie la búsqueda de la calidad y la excelencia; por lo que esta gerencia se enfoca en que cada uno de los actores educativos (escuela, docentes, directivos, comunidad y familia), asuman el liderazgo compartido en la planificación, organización, dirección, evaluación y control. (García, Martín, Iglesias y Vásquez, 2009, p. 26)	Gerencia	Planificación	1,2
				Organización	3,4
				Dirección	5,6
				Control	7,8
			Estrategias	Psicológicas y Creatividad	9,10
				Cohesión Social	11,12

<p>Describir las competencias del gerente directivo, en la puesta en práctica de una gerencia participativa, que consolide la integración familia-escuela-comunidad, en la U.E.N. Ruíz Pineda I</p>	<p>Competencias Gerenciales</p>	<p>De acuerdo con Hellriegel (2002), las competencias gerenciales son “un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y aptitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones” (p.5).</p>	Personal	Conocimiento a si mismo	13
				Autocontrol	14
			Directiva	Toma de Iniciativa	15
				Comunicación Interpersonal	16
	Creación de equipos	17			
<p>Diseñar un Plan de Acción Basado en la Gerencia Participativa para la Integración Escuela y Comunidad.</p>	<p>Integración Familia-Escuela-Comunidad</p>	<p>Según Rochambrun (2005), es un proceso vital y necesario en el devenir del proceso educativo, y que para ello el nivel gerencial, en este caso el directivo, debe promover dicho proceso de integración, estableciendo estrategias que le permita captar el interés y la participación de la familia y comunidad en la escuela, para que ésta en suma pueda ser un centro donde el aprendizaje y el conocimiento se construyen colectivamente.</p>	Escuela	Estudiante - Docente	18,19,20,21
			Familia	Valores Sociales	22
				Comunicación	23,24,25
			Comunidad	Trabajo en Equipo	26,27,28,29
				Liderazgo Comunitario	30
				Proyecto Pedagógico Comunitario	31
Plan de Acción	Desarrollo	32			

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Estando planteado el problema de investigación, formulado los objetivos y definido el soporte teórico de la misma, se procederá a definir los alcances metodológicos que estructuran el presente estudio. Para Balestrini (2006) el marco metodológico “está referido al momento que alude al conjunto de procedimientos lógicos, técnico-operacionales implícitos en todo proceso de investigación, con el objeto de ponerlos de manifiesto y sistematizarlos” (p. 125).

Por tanto el marco metodológico, es la parte en la que se establecen los diversos pasos para cumplir con el objetivo general del estudio, detallando los procedimientos, técnicas, actividades y demás estrategias metodológicas requeridas para la investigación. A su vez, se indicará el proceso a seguir en la recolección de la información, así como en la organización, sistematización y análisis de los datos.

Tipo de Investigación

De acuerdo al planteamiento del problema y en función de los objetivos establecidos, el tipo de investigación se definió como descriptiva. Para Arias (2006) la investigación descriptiva “...consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento...” (p. 24).

A su vez el presente estudio estuvo enmarcado en la modalidad de Proyecto Factible, por cuanto el objetivo principal fue proponer un plan de acción basado en la Gerencia Participativa para la integración de la familia-escuela- comunidad en la Unidad Educativa Ruíz Pineda I, ubicada en el Municipio Valencia Estado Carabobo. para dar solución a una problemática existente la cual radica en el poco conocimiento

que poseen los gerentes y la poca participación de los miembros de la comunidad, familias, padres, representantes en las actividades que se realizan en la escuela. De acuerdo con lo expuesto en el Manual de Trabajos de Grado y Maestría y Tesis Doctoral de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006):

El Proyecto Factible consiste en la elaboración de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades (p.7).

Diseño de la Investigación

El diseño de investigación se concibe como “...el plan global de investigación que integra de un modo coherente y adecuadamente correctas técnicas de recogida de datos a utilizar, análisis previstos y objetivos...” (Balestrini, 2006 p. 39). Es decir, es la estrategia que adopta el investigador para responder de forma clara y sin ambigüedades al problema planteado.

En la presente investigación, dados los objetivos alcanzados, resulta pertinente el diseño de la investigación de campo, ya que los datos fueron extraídos directamente del ambiente donde se producen, es decir, en la Unidad Educativa Nacional “Ruíz Pineda I”, ubicada en el Municipio Valencia del Estado Carabobo, lo cual permitió observar y aplicar el instrumento para la recolección de los datos.

Además, se considera no experimental, ya que no se manipularon variables. También, este estudio obedece al diseño transeccional, debido a que la recolección de los datos se efectuó sólo una vez y en un tiempo único (Balestrini, 2006). Definido así el estudio, el diseño de la investigación en función de su dimensión temporal o del número de momentos donde se introdujo la recolección de datos es de tipo descriptivo transaccional. Tal como lo plantea Hernández (citado por Balestrini, 2011): “los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos de

un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia en un momento dado” (p. 119).

Población

De acuerdo con Morles (2000), “la población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan; a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) a las cuales se refiere la investigación” (p.17).

De esta manera la población seleccionada está conformada por un total de cien (100) personas, tomado de (02) Directivos, (80) Docentes, (3) Orientadores, (5) Coordinadores, (5) Personal Administrativo, (2) Auxiliar de Biblioteca y (3) Voceros Comunales de la Unidad Educativa Ruiz Pineda I.

Muestra

Una muestra representa un: “subgrupo de la población del cual se recolectan datos” (p. 302). La muestra representa la porción del universo que se toma para aplicar los instrumentos de recolección de datos. Para el desarrollo de esta investigación se toma el muestreo probabilístico al azar simple el cual según Hurtado (2012) y otros consiste “en aquel en el cual todos los miembros de la población tienen la oportunidad de ser seleccionados, se realiza a través de un sorteo entre ellos” (p. 80). También es necesario tomar en consideración el diseño de investigación a utilizar que permita mayor o menor control de variables que contenga el diseño, lo cual disminuye el tamaño de la misma.

En este estudio descriptivo donde el control de las variables es menor las muestras recomendables son aquellas menores o iguales al 10% de la población.

$$N= P*10\%$$

$$N= 100 \text{ docente } *10\%$$

$$N= 10$$

Por tanto, en esta investigación, se trabajó con una muestra de (10) personas, entre (1) directivo, (3) docentes, (1) administrativos, (1) orientadores, (2) Coordinadores, (2) Voceros Comunales, que representan el 10% de la población.

Procedimiento

El procedimiento llevado a cabo en la investigación cumplió con tres fases las cuales se describen a continuación:

➤ Fase I: Diagnostico de Necesidades

El diagnóstico, es la fase inicial de todo proyecto, definida por Orozco, Labrador y Palencia (2002) como: "... una reconstrucción del objeto de estudio y tiene por finalidad detectar situaciones donde se ponga en manifiesto la necesidad de realizarlo" (p. 186). Siendo ésta la etapa donde se encuentran la descripción de la problemática y sus posibles soluciones, al igual que la descripción objetiva de la realidad; constituye la parte descriptiva del proceso, allí se realizará una explicación de manera detallada la situación que se desea intervenir, el cual enfatiza la necesidad de crear un plan de acción basado en la gerencia participativa el cual servirá para fortalecer la integración entre la escuela y la comunidad.

En esta fase se realizó el diagnóstico de las estrategias gerenciales que utilizan los gerentes educativos en la U.E.N. Ruíz Pineda I. Al igual que se describió las competencias del gerente directivo, en la puesta en práctica de una gerencia participativa, que consolide la integración familia-escuela-comunidad, en la U.E.N. Ruíz Pineda I. Por consiguiente, se aplicó un cuestionario cerrado policotómico, con una alternativa de tres opciones de respuestas (Siempre, Algunas Veces y Nunca), que sirvió de base para conocer previamente el significado de la problemática, trascendencia, alcance, representación de costos y tiempo de ejecución.

➤ **Fase II: Estudio de Factibilidad.**

La factibilidad, es aquella que según Orozco, Labrador y Palencia (2002) “Indica la posibilidad de desarrollar un proyecto, tomando en consideración la necesidad detectada, beneficios, recursos humanos, técnicos, financieros, institucionales, estudio de mercado y beneficiarios” (p. 188).

Corresponde a la segunda fase del proceso metodológico de la modalidad, donde se establecen los criterios que permiten asegurar el uso óptimo de los recursos empleados así como los efectos del proyecto en el área o sector al que se destina. En esta perspectiva, dichos autores plantean que, al elaborar un proyecto se debe tener en cuenta, no sólo la factibilidad, sino también la viabilidad del mismo, la cual la definen como la “... disposición, disponibilidad y condiciones específicas para llevarlo a la práctica” (p. 188).

Por último, una vez concluido el diagnóstico y determinada la factibilidad y viabilidad, se procede a elaborar el plan de acción, el cual debe sustentarse en las dos primeras fases. En este sentido, cabe citar Orozco, Labrador y Palencia (2002), quienes plantean que: en general esta etapa, corresponde a la elaboración de proyectos, programas, diseños, estrategias, manuales o propuestas” (p. 190).

➤ **Fase III: Estudio de Factibilidad.**

El diseño, representa la tercera fase identificada en el esquema general, es definida por Mendoza (citado por Hernández, 2008) como “la fase en la cual se define el proyecto con fundamento en los resultados del diagnóstico”.

Es en esta fase donde se diseña el plan de acción que dé respuestas a la problemática planteada, se especifican las necesidades, los objetivos, metas, procesos técnicos, actividades, recursos y tiempo a emplear, de aquí la importancia de esta fase, que radica en que se combinan los recursos humanos, técnicos y financieros, poniendo en juego el máximo de creatividad, para la obtención de ciertos logros en la solución de una problemática en un contexto y tiempo determinado.

Por eso en la presente investigación, se llevará a cabo un plan de acción basado en la gerencia participativa que busque el fortalecimiento y la integración entre la escuela y la comunidad, con el fin de cumplir con los principios de la educación, de crear un ser integral, capaz de desenvolverse, de sustentarse, adaptarse a la sociedad y para el trabajo.

Instrumento de Recolección de Datos

En la investigación se utilizará la técnica de la encuesta, representada por un cuestionario para recabar los datos relacionados con las variables en estudio y de acuerdo con las dimensiones a formular. En la misma, se usaron preguntas cerradas para dar mayor cuantificabilidad al trabajo de investigación propuesto.

En función de los objetivos definidos en el estudio, la Gerencia Participativa, en el desarrollo de estrategias gerenciales, que consoliden la integración de la escuela-familia-comunidad en la Unidad Educativa Nacional Ruiz Pineda I, ubicado dentro de la investigación descriptiva, se aplicará un instrumento de recolección de datos que permitirá alcanzar los objetivos propuestos en la investigación.

Cabe destacar, que el instrumento de recolección de datos tiene una escala numérica que para Lafoucarde (citado por Requena, 2000): “Los grados en que puede ser apreciada la intensidad del rasgo observado se presentan por números, cuya significación se mantiene constante a lo largo de todos los rasgos o características seleccionadas” (p.62).

Por otra parte, para Bisquerra (2009), las escalas numéricas “... recogen las aspiraciones del observador sobre el grado en que un comportamiento se da” (p.107). Para que, su uso proporcione información confiable, se debe describir muy claramente las claves o criterios a utilizar en la escala numérica. La escala estuvo constituida por proposiciones cerradas con tres (03) alternativas de respuestas y éstas son:

Escala de Estimación

3	Siempre
2	Algunas veces
1	Nunca

Solo así, dos o más observadores podrán lograr un alto grado de coincidencia en sus apreciaciones. Además, el instrumento se estructuró de la siguiente manera: la carátula de presentación, las instrucciones que indican cómo responder, las definiciones claves de la investigación y el cuerpo de preguntas relacionadas con los indicadores que midan las variables. (Ver anexo A)

Validez

Juicio de Expertos

Para determinar la validez del instrumento, se someterá a juicio de varios expertos, quienes establecerán la relación de los ítems con las dimensiones formuladas para la integración escuela-familia-comunidad.

Este análisis permitió verificar la objetividad y claridad de las proposiciones, con el fin de proponer las correcciones pertinentes en cuanto a contenido, alcance y redacción de los ítems. (Ver anexo B)

Confiabilidad

Para determinar la confiabilidad del instrumento de recolección de datos se aplicará a sujetos de una población con características similares a la población estudiada, una prueba piloto. La misma consistirá en aplicar el cuestionario a los

sujetos elegidos aleatoriamente, a fin de que todos los sujetos de esa población tuvieran igual oportunidad para comprobar la respuesta piloto.

Para la obtención de dicho coeficiente, se aplicará el estimador Alfa de Cronbach, el cual facilita el cálculo cuando las respuestas son policotómicas cerradas. Ahora, para determinar el grado o nivel de confiabilidad del instrumento de investigación, se utilizó la siguiente fórmula: Para la obtención de dicho coeficiente, se el estimador Alfa de Cronbach, el cual facilita el cálculo cuando las respuestas son policotómicas cerradas. Ahora, para determinar el grado o nivel de confiabilidad del instrumento de investigación, se utilizó la siguiente fórmula:

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

Dónde:

α = Es el coeficiente Alfa de Cronbach.

k = Es la cantidad de ítems del instrumento.

$\sum s_i^2$ = Es la sumatoria de las varianzas por ítems.

s_t^2 = Es la varianza de los valores totales.

En este sentido, la prueba piloto estuvo conformada por (6) seis integrantes de la escala (1) directivo, (1) coordinador, (1) administrativo, (1) vocero del Consejo Comunal, (2) docente de educación primaria, pertenecientes a la población mas no a la muestra, a estos se les aplicó el instrumento y posteriormente se tabularon los resultados y se determinará la confiabilidad. A continuación el cálculo de la confiabilidad .

Los resultados de la aplicación de ésta fórmula pueden oscilar entre cero (0) y uno (1), donde un coeficiente cero significa confiabilidad nula, mientras que si se obtiene uno, representa una confiabilidad muy alta. Obteniéndose como resultado un coeficiente de confiabilidad de 0, 90 descrito como una magnitud muy alta,

constatándose de esta manera que el instrumento es altamente confiable para ser aplicado al personal de la U.E.N Ruiz Pineda, y Voceros Comunales. (Ver anexo C)

En este sentido, el coeficiente de confiabilidad del cuestionario aplicado en la U.E.N. “Ruiz Pineda I” indica que al aplicar nuevamente el instrumento en condiciones similares existe una “alta” probabilidad de obtener resultados semejantes, cuando se aplicó a un grupo de individuos con condiciones semejantes. En concordancia con los siguientes Criterios de decisión planteados por Palella y Martins (2006):

Rango	Magnitud
0,81 a 1,00	Muy Alta
0,61 a 0,80	Alta
0,41 a 0,61	Moderada
0,21 a 0,40	Baja
0,01 a 0,20	Muy Baja

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Esta investigación tiene como objetivo “Analizar las estrategias gerenciales, utilizadas para la integración de la familia- escuela- comunidad en la Unidad Educativa Ruíz Pineda I, ubicada en el Municipio Valencia, Estado Carabobo”.

Para el análisis se diseñaron tablas y gráficos estadísticos de acuerdo a las dimensiones e indicadores, del aspecto a investigar tomando como punto de referencia la Matriz Operacional que se presenta en el capítulo II. El análisis muestra la frecuencia con que los sujetos se ubican en las alternativas de respuesta del cuestionario aplicado: Siempre, Algunas Veces y Nunca, presentándose los respectivos porcentajes.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario al personal que labora en Unidad Educativa Nacional “Ruíz Pineda I”, perteneciente a la Muestra del estudio, en la tabla se colocan los datos suministrados por el personal, como respuesta a los ítems del cuestionario aplicado, reflejándose las frecuencias, el porcentaje por ítem y por alternativa de respuesta.

Por consiguiente, se efectuó la interpretación de los resultados obtenidos, destacando los porcentajes más significativos de las respuestas dadas por los encuestados, explicando el significado de la información en atención a los propósitos del estudio realizado, y por último, se relaciona la información con el basamento teórico que sirvió de soporte a la investigación, para posteriormente emitir las conclusiones de la misma.

Variable: Gerencia Participativa

Dimensión: Gerencia

Indicador: Planificación

Ítems: Usted como personal de la institución considera que:

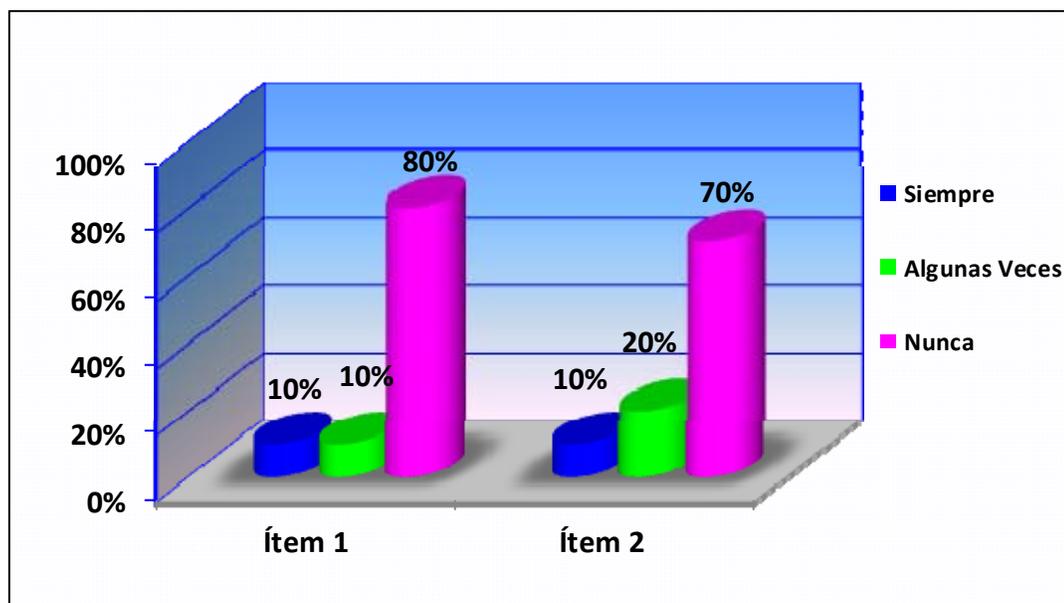
1. El personal directivo planifica actividades que busquen integrar a la escuela-familia-y comunidad, para construir los objetivos educativos.
2. Se planifican proyectos o planes que generen beneficios a la escuela-familia-y comunidad

Tabla N° 1

Alternativas	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total
	F	%	F	%	F	%	
Ítem 1	1	10	1	10	8	80	10
Ítem 2	1	10	2	20	7	70	10

Fuente: Álvarez (2018)

Gráfico N°1



Fuente: Álvarez (2018)

Interpretación: En la variable Gerencia Participativa, dimensión Gerencia, indicador Planificación, ítem N° 1, donde se le preguntó al personal de la institución,

si el personal directivo planifica actividades que busquen integrar a la escuela-familia-y comunidad, para construir los objetivos educativos; se obtuvo que 80% consideran que Nunca la gerencia planifica actividades que busquen la integración, un 10% considera que Algunas Veces se planifica actividades, mientras que el otro 10% de los encuestados consideran que Siempre, la gerencia planifica actividades que busquen integrar a la escuela-familia-y comunidad,; permitiendo afirmar que existe una desvinculación, y por tanto; el gerente educativo no planifica actividades que integren a la comunidad y familia con la escuela.

Por otra parte, en el ítem N° 2, donde se preguntó si el gerente planifica proyectos o planes que generen beneficios a la escuela-familia-y comunidad; donde un 70% considera que Nunca el directivo planifica actividades que generen beneficios a la escuela-familia-y comunidad, un 20% piensan que Algunas Veces, mientras que 10% del personal de la Institución considera que Siempre se planifican proyectos o planes que generen beneficios a la escuela y la comunidad.

Por lo planteado anteriormente, se puede observar en los ítems 1 y 2, que el personal de la Institución encuestado afirma que no se están planificando actividades que incluyan la participación de la escuela, familia y la comunidad, por consiguiente no se están generando esos beneficios que pueden surgir al enlazar a la escuela con la familia. Por esta razón, Barrera (2005), opina que la planificación “es la actividad continua relacionada con el acto de prever, diseñar, ejecutar y evaluar propósitos y acciones orientados hacia fines determinados”. (p. 54).

En este caso el fin determinado es que por medio de la escuela, familia y la comunidad se generen cambios en pro del proceso de enseñanza y aprendizaje de los niños, que exista coherencia en cuanto a la planificación de las acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización y la sociedad, en la búsqueda de estrategias adecuadas que permita al niño enfrentarse con la realidad, por lo que la participación de los agentes económicos y sociales tienen como denominador común dar una respuesta adecuada al proceso de enseñanza y así causar cambios sustanciales en beneficio de ambos, logrando todo esto con una planificación inclusiva, ya que educar es tarea de todos.

Variable: Gerencia Participativa

Dimensión: Gerencia

Indicador: Organización

Ítems: Usted como personal de la institución considera que:

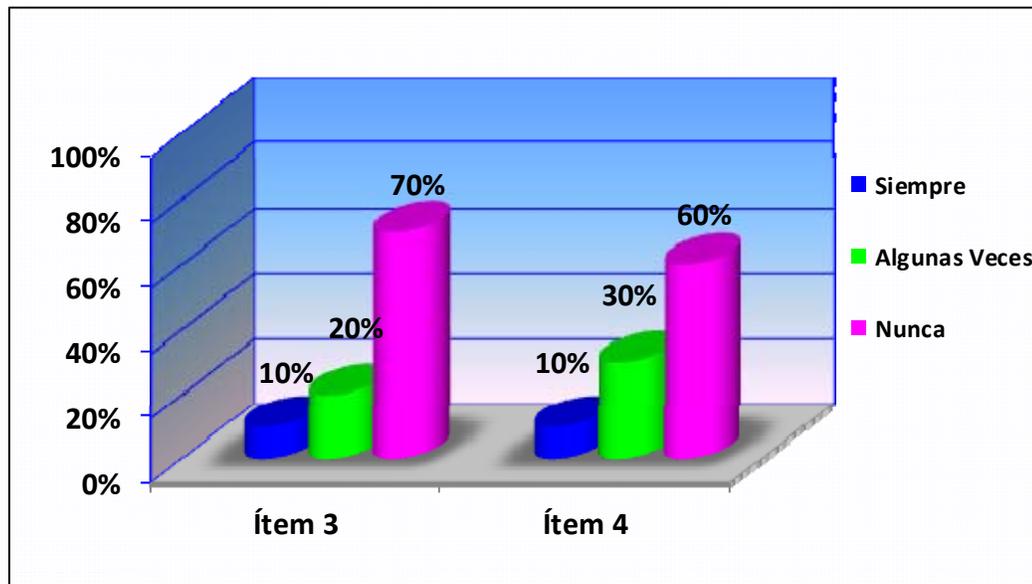
3. El Gerente organiza con la comunidad las estrategias que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos.
4. El Personal directivo organiza las tareas para luego delegar funciones a los docentes, estudiantes, familia y comunidad.

Tabla N° 2

Alternativas	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total
	F	%	F	%	F	%	
Ítem 3	1	10	2	20	7	70	10
Ítem 4	1	10	3	30	6	60	10

Fuente: Álvarez (2018)

Gráfico N° 2



Fuente: Álvarez (2018)

Interpretación: En la variable Gerencia Participativa, dimensión Gerencia, indicador Organización, ítem N° 3, donde se le preguntó al personal de la institución,

si considera que el Gerente organiza con la comunidad las estrategias que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos.; se obtuvo que 70% consideran que Nunca la gerencia organiza con la comunidad las estrategias que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos, un 20% considera que Algunas Veces se organizan estrategias, mientras que el 10% de los encuestados consideran que Siempre, la gerencia organiza con la comunidad las estrategias que se llevarán a cabo para alcanzar las metas del plantel.

Por otra parte, en el ítem № 4, que se refiere a que si se organizan las tareas para luego delegar funciones a los docentes, estudiantes, familia y comunidad se demostró que 70% considera que Nunca, 30% piensan que Algunas Veces, mientras que 10% del personal de la Institución considera que Siempre se organizan las tareas para luego delegar funciones a los docentes, estudiantes, familia y comunidad

.Con respecto al análisis, se puede observar en los ítems 3 y 4, que el personal directivo no busca involucrar a la comunidad en estrategias que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos, ni delegar funciones, por consiguiente existe una centralización en la organización, que puede generar fallas a la hora de alcanzar los objetivos.

De igual manera, Ordoñez (2003), expresa que la organización “comprende el emprendimiento de actividades por funciones, áreas, niveles, equipos y que se estructura asignando autoridad a otros mediante la delegación de responsabilidades” (p. 58), afirmándose la importancia de integrar y delegar, donde McGregor (1960), nos afirma que “la dirección es responsable de la organización” (p. 3), por lo que todo gerente educativo debe formar equipos de trabajo, en concordancia con los objetivos y tareas que se llevarán a cabo, que conduzcan al mejoramiento y calidad de la educación, tomando en cuenta la integración de directivos, docentes, personal administrativo, obreros, familia y comunidad.

Variable: Gerencia Participativa

Dimensión: Gerencia

Indicador: Dirección

Ítems: Usted como personal de la institución considera que:

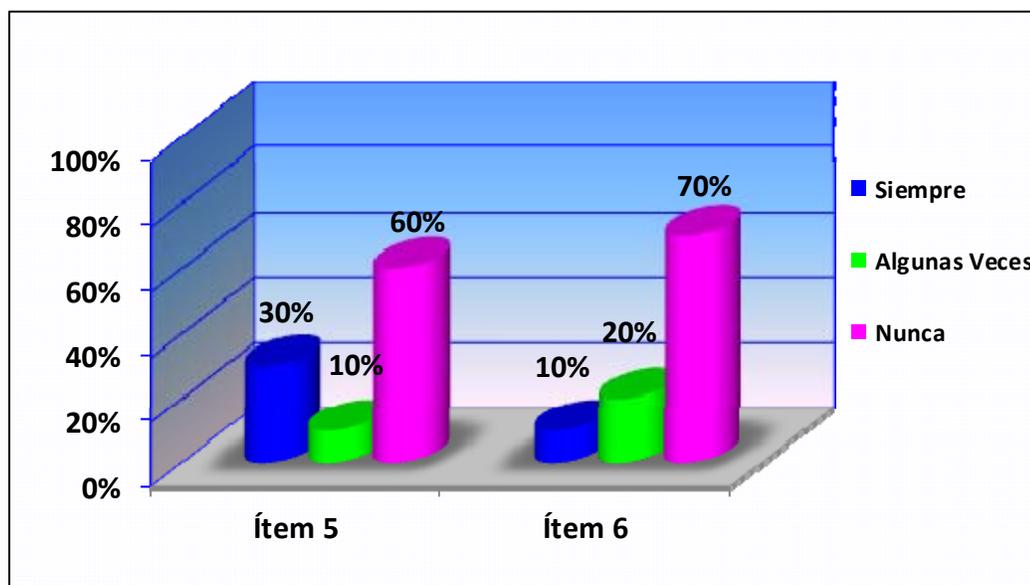
5. Se guía y motiva al personal de la escuela, a la familia y a la comunidad para que se trabaje en equipo; y así se fortalezca la integración.
6. Se orienta a la familia sobre la importancia que tiene la participación en actividades educativas.

Tabla N° 3

Alternativas	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total
	F	%	F	%	F	%	
Ítem 5	3	30	1	10	6	60	10
Ítem 6	1	10	2	20	7	70	10

Fuente: Álvarez (2018)

Gráfico N°3



Fuente: Álvarez (2018)

Interpretación: La variable Gerencia Participativa, dimensión Gerencia, indicador Dirección, ítem N° 5 dirigido al personal de la institución, donde

consideran que Se guía y motiva al personal de la escuela, a la familia y a la comunidad para que se trabaje en equipo.; se obtuvo que 60%, considera que Nunca, 30% de los encuestados consideran que Siempre se guía al personal de la escuela y familia la comunidad para trabajar en equipo y un 10% considera que Algunas Veces.

Continuando, el ítem N° 6, referente a si se orienta a la familia sobre la importancia que tiene la participación en los proyectos educativos; reflejó que 80% considera que Nunca, un 20% contestó que Algunas Veces, mientras que 10% del personal de la Institución considera que Siempre se orienta a la familia de la importancia que tiene la participación en los proyectos educativos.

Ahora bien, se puede observar en los ítems 5 y 6, que existe un desvinculación al dirigir a la familia y comunidad para que trabaje con la escuela, el cual genera una problemática en torno al proceso de enseñanza y aprendizaje, ya que se estaría impartiendo solo una educación clásica, que no responde a las necesidades de la sociedad, la cual acarrea desmotivación y deserción.

En este sentido, Daft (2004) afirma que por medio de la dirección se puede usar “la influencia para motivar a los empleados para que alcancen las metas organizacionales” (p. 7), por eso la necesidad de dirigir a la escuela y la comunidad para que trabajen en equipo, lográndose así nutrirse de la participación no sólo de los maestros en las escuelas, sino también de otros integrantes de la familia, la comunidad y otros actores educativos, por lo que en el ámbito educativo esta función busca de orientar a la escuela para que se inserte en la comunidad, de este modo desarrollar y compartir opiniones, con el fin de formular objetivos comunes, que consoliden los fines de la Institución educativa y la sociedad.

Variable: Gerencia Participativa

Dimensión: Gerencia

Indicador: Control

Ítems: Usted como personal de la institución considera que:

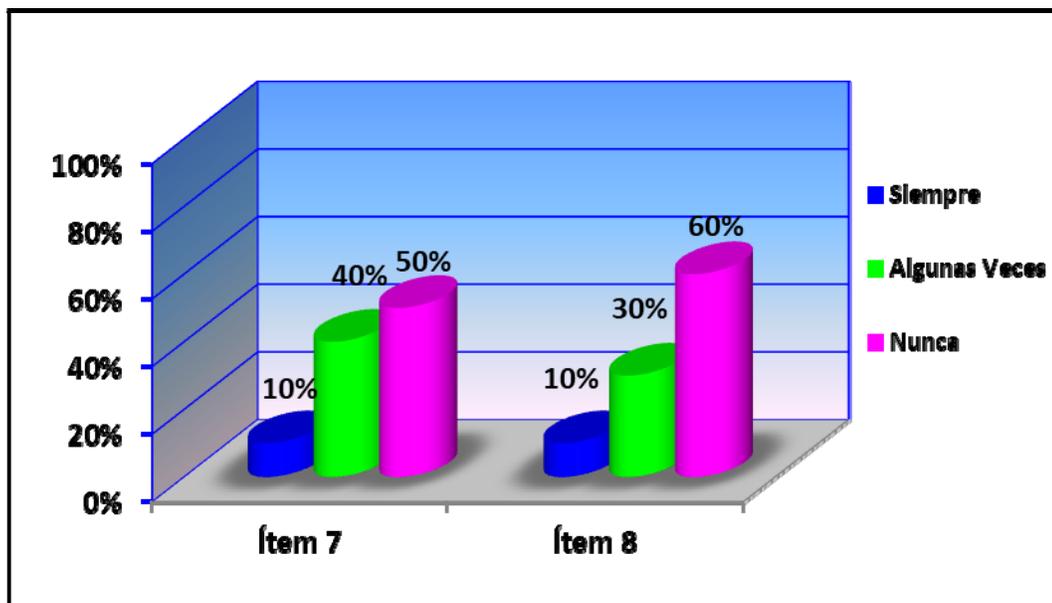
7. El personal directivo controla los objetivos planteados en la Institución Educativa
8. Se controlan las actividades implementadas para alcanzar las metas dentro de la institución educativa.

Tabla N° 4

Alternativas	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total
	F	%	F	%	F	%	
Ítem 7	1	10	4	40	5	50	10
Ítem 8	1	10	3	30	6	60	10

Fuente: Álvarez (2018)

Gráfico N° 4



Fuente: Álvarez (2018)

Interpretación: En cuanto a la variable Gerencia Participativa, dimensión Gerencia, indicador Control, ítem N° 7 dirigido al personal de la institución, donde se

les pregunto si consideran que el personal directivo controla los objetivos planteados en la Institución Educativa; se obtuvo que 50%, consideran que el gerente Nunca controla los objetivos planteados en la Institución Educativa, el 40% considera que Algunas Veces el gerente ejerce control, mientras que 10% de los encuestados consideran que Siempre se controla el desarrollo de los objetivos.

Por otra parte, en el ítem № 8, concerniente así se controlan las actividades implementadas para alcanzar las metas dentro de la institución educativa demostró Que, 60% considera que Nunca, 30% piensan que Algunas Veces, 10% considera que Siempre se controlan las actividades implementadas para alcanzar las metas dentro de la institución educativa.

Con respecto al análisis, se puede observar en los ítems 7 y 8, que no existe el control adecuado en cuanto al desarrollo de los objetivos y actividades implementadas para alcanzar las metas dentro de la Institución Educativa. Por lo que, el proceso de control dentro de la institución es de vital importancia ya que, según Neves (1999), logra que se establezcan “medidas para corregir las actividades, de tal manera que se alcancen los planes exitosamente; se aplica a todas las cosas; determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se presenten en el futuro” (p. 173), desde este punto la importancia de que se establezca un buen control es indispensable, ya que esta es la fase donde se evidenciará si se está llevando a cabo un proceso de enseñanza y aprendizaje eficaz, donde el trinomio familia, escuela y comunidad son corresponsable de la armonía y coherencia del mismo, por lo que debe existir un seguimiento y aplicarse los correctivos en caso de ser necesario

Variable: Gerencia Participativa

Dimensión: Estrategias

Indicador: Psicológicas y creativas

Ítems: Usted como personal de la institución considera que:

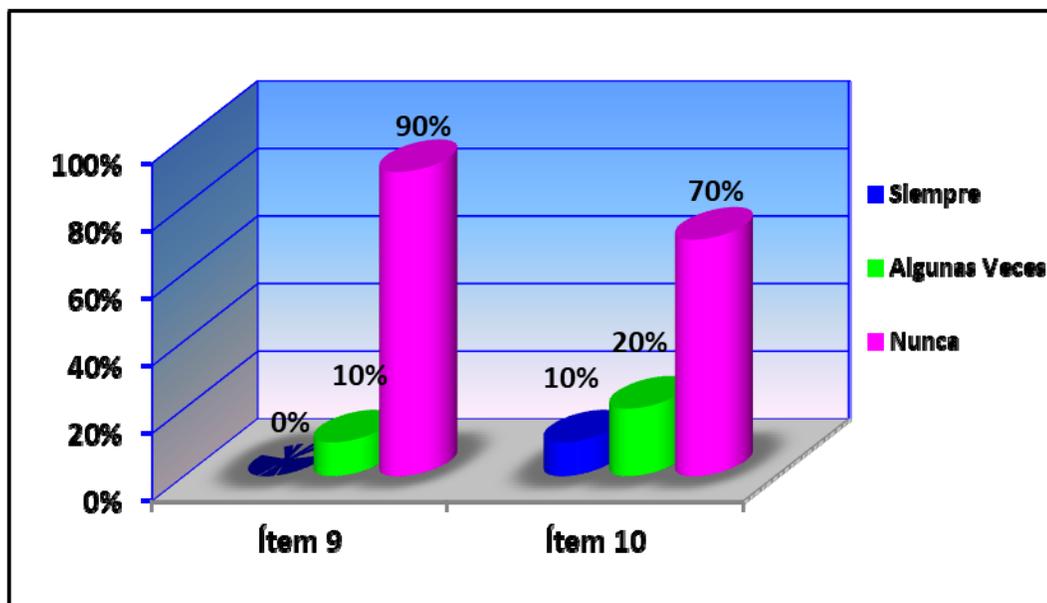
9. El gerente implementa frecuentemente estrategias, desde el punto de vista psicológico que permitan la integración de la Familia-escuela-comunidad.
10. El personal directivo frecuentemente implementa estrategias creativas e innovadoras que promuevan la participación de todos los actores del ámbito educativo.

Tabla N° 5

Alternativas	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total
	F	%	F	%	F	%	
Ítem 9	0	0	1	10	9	90	10
Ítem 10	1	10	2	20	7	70	10

Fuente: Álvarez (2018)

Gráfico N°5



Fuente: Álvarez (2018)

Interpretación: En cuanto a la variable Gerencia Participativa, dimensión Estrategias, indicadores Psicológicas y creativas, ítem N° 9 dirigido al personal de la

institución, donde se les pregunto si consideran que el gerente implementa frecuentemente estrategias, desde el punto de vista psicológico que permitan la integración de la Familia-escuela-comunidad; se obtuvo que 90%, consideran que el gerente Nunca utiliza psicológicas, el 10% considera que Algunas Veces, mientras que el 0% de los encuestados argumentó que Siempre. Por tanto, el gerente no implementa estrategias, desde el punto de vista psicológico que permitan la integración de la Familia-escuela-comunidad

Por otra parte, en el ítem № 10, concerniente a sí el personal directivo frecuentemente implementa estrategias creativas e innovadoras que promuevan la participación de todos los actores del ámbito educativo, se demostró que el 70% considera que Nunca se implementan estrategias creativas e innovadoras, un 20% piensan que Algunas Veces, y un 10% de la muestra considera que Siempre se implementan estrategias creativas e innovadoras que promuevan la participación de todos los actores del ámbito educativo para alcanzar las metas dentro de la institución educativa.

Con respecto al análisis, se puede observar en los ítems 9 y 10, que el gerente del plantel no implementa estrategias psicológicas, ni creativas e innovadoras que impulsen la transformación del entorno y beneficie a todos los actores en el ámbito educativo. De esta manera según Garrido (2013, p.174), las estrategias gerenciales, “...son sin duda, una herramienta necesaria a aplicar por cualquier líder en una organización para lograr el desarrollo y fortalecimiento de la gestión desplegada para el éxito del colectivo”. En función de lo planteado, es determinante que los gerentes educativos, desarrollen condiciones y acciones para el proceso de una planificación estratégica, con la finalidad de fomentar la coordinación del conocimiento, que debe existir a través de relaciones interpersonales, la formación del trabajo en equipo, la comunicación, los roles organizacionales, los valores, la responsabilidad social, la toma de decisiones, la fijación de metas y cultura colectiva entre el cuerpo directivo, personal docente, administrativo, familia y comunidad.

Variable: Gerencia Participativa

Dimensión: Estrategias

Indicador: Cohesión Social

Ítems: Usted como personal de la institución considera que:

11. El personal directivo implementa estrategias de cohesión social (como trabajo en equipo, dinámicas grupales), que permitan a todos los actores sociales, generar opiniones, reflexiones y toma de decisiones.

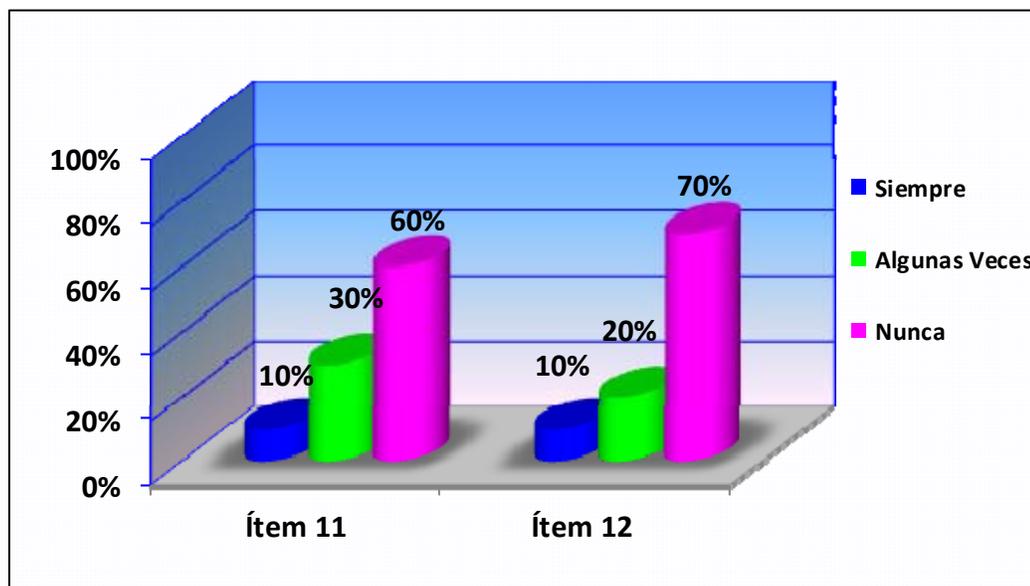
12. El gerente educativo implementa estrategias, que fomenten la participación e integración de la Familia-escuela-comunidad, que conduzcan al alcance de metas establecidas en la institución

Tabla N° 6

Alternativas	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total
	F	%	F	%	F	%	
Ítem 11	1	10	3	30	6	60	10
Ítem 12	1	10	2	20	7	70	10

Fuente: Álvarez (2018)

Gráfico N° 6



Fuente: Álvarez (2018)

Interpretación: En cuanto a la variable Gerencia Participativa, dimensión Estrategias, indicadores Cohesión Social, ítem N° 11 dirigido al personal de la

institución, donde se les pregunto si consideran que el personal directivo implementa estrategias de cohesión social (como trabajo en equipo, dinámicas grupales), que permitan a todos los actores sociales, generar opiniones, reflexiones y toma de decisiones, en la cual se obtuvo que 60%, consideran que el gerente Nunca utiliza estrategias cohesión social, el 30% considera que Algunas Veces, mientras que el 10% de los encuestados argumentó que Siempre el directivo implementa estrategias de cohesión social (como trabajo en equipo, dinámicas grupales), que permitan a todos los actores sociales, generar opiniones, reflexiones y toma de decisiones

Por otra parte, en el ítem N° 12, concerniente a sí el gerente educativo implementa estrategias, que fomenten la participación e integración de la Familia-escuela-comunidad, que conduzcan al alcance de metas establecidas en la institución, en la cual , se demostró que el 70% considera que Nunca se implementan estrategias que integren la Escuela-Familia -comunidad , un 20% piensan que Algunas Veces, y un 10% de la muestra considera que Siempre se implementan estrategias que promuevan la participación e integración de la Familia-escuela-comunidad, y que conduzcan al alcance de metas establecidas en la institución.

Con respecto al análisis, se puede observar en los ítems 11 y 12, que el directivo no implementa estrategias que propicien el trabajo en equipo, dinámicas grupales, elaboración de proyectos, que permitan a todos los actores sociales, generar opiniones, reflexiones, toma de decisiones, entre otros; ni promueve la participación de la familia y la comunidad en actividades que se realizan en la escuela. Por consiguiente, el gerente educativo debe actuar como un estratega social, que fomente la participación y establezca alianzas estratégicas que conduzcan al alcance de metas establecidas a través de la integración de la familia-escuela-comunidad.

Variable: Competencias Gerenciales

Dimensión: Personal

Indicador: Conocimiento a sí mismo y Autocontrol

Ítems: Usted como personal de la institución considera que:

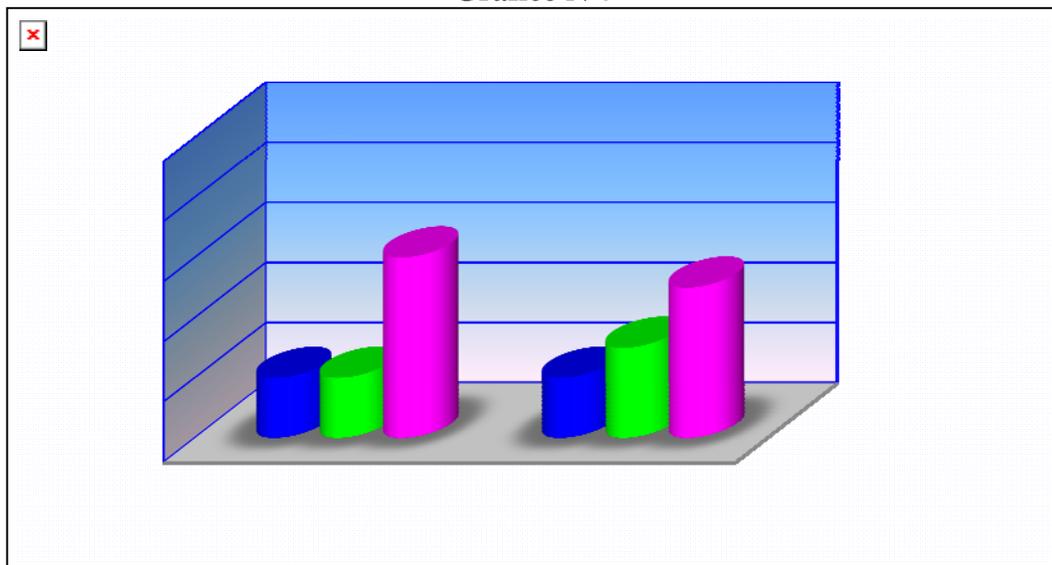
- 13. La visión, autoconocimiento e intereses del gerente educativo, van de la mano con las necesidades requeridas por el ámbito escolar para lograr la integración de la escuela-familia-comunidad.
- 14. La gerencia educativa posee autocontrol en el manejo de sus emociones, que le permitan no sólo manejar adecuadamente las relaciones interpersonales; sino también generar confianza para trabajar en equipo, con su personal, la familia y comunidad.

Tabla N° 7

Alternativas	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total
	F	%	F	%	F	%	
Ítem 13	2	20	20	20	6	60	10
Ítem 14	2	20	3	30	5	50	10

Fuente: Álvarez (2018)

Gráfico N°7



Fuente: Álvarez (2018)

Interpretación: En cuanto a la variable Gerencia Participativa, dimensión Personal, indicadores Conocimiento a sí mismo y creatividad, ítem N° 13 dirigido al personal de la institución, donde se les pregunto si consideran que la visión, autoconocimiento e intereses del gerente educativo, van de la mano con las

necesidades requeridas por el ámbito escolar para lograr la integración de la escuela-familia-comunidad, en la cual se obtuvo que 60%, consideran que el gerente Nunca los intereses del gerente educativo, van de la mano con las necesidades requeridas por el ámbito escolar, el 20% considera que Algunas Veces, mientras que el otro 20% de los encuestados argumentaron que Siempre que la visión y autoconocimiento del gerente educativo, van de la mano con las necesidades requeridas en la escuela para lograr la integración de la escuela-familia-comunidad.

Por otra parte, en el ítem N° 14, concerniente a sí el gerente educativo posee autocontrol en el manejo de sus emociones, que le permitan no sólo manejar adecuadamente las relaciones interpersonales; sino también generar confianza para trabajar en equipo, con su personal, la familia y comunidad, en la cual, se demostró que el 50% considera que Nunca el directivo posee autocontrol, un 30% piensan que Algunas Veces, y un 10% de la muestra considera que Siempre la gerencia posee autocontrol que le permitan manejar adecuadamente las relaciones interpersonales.

Con respecto al análisis, se puede observar en los ítems 13 y 14, que el gerente no posee las competencias personales de autocontrol y de establecer un vínculo sus intereses personales y los del plantel. De esta manera, el gerente moderno, debe conocerse mejor y de manera diferente, y lo más importante, actuar como consecuencia de este nivel de autoconocimiento. No obstante, que el gerente educativo debe poseer una visión propia de sus intereses y motivaciones que vayan de la mano de las necesidades requeridas por el ámbito escolar para lograr esa integración tan anhelada de los diversos actores sociales.

En consecuencia, el gerente educativo debe establecer prioridades, definir metas, identificar una visión personal y profesional; para ello tiene que autoevaluarse, lo cual es una estrategia que sin duda alguna refleja las fortalezas y debilidades de un gerente educativo al conocerse a sí mismo, teniendo claro sus aspiraciones, pero también sus limitaciones. Además, debe poseer una madurez emocional que genera confianza para trabajar en equipo, en la planificación, organización, control y dirección de la estructura organizativa y además es promotor de una gestión eficaz y eficiente, que rinda cuentas y satisfaga las expectativas de la familia y comunidad.

Variable: Competencias Gerenciales

Dimensión: Directiva

Indicador: Toma de iniciativa, Comunicación Interpersonal y Creación de equipos

Ítems: Usted como personal de la institución considera que:

15. El personal directivo, posee iniciativa para realizar actividades que busquen integrar a la escuela-familia- comunidad.

16. La gerencia educativa se comunica de manera efectiva con la escuela-familia- comunidad.

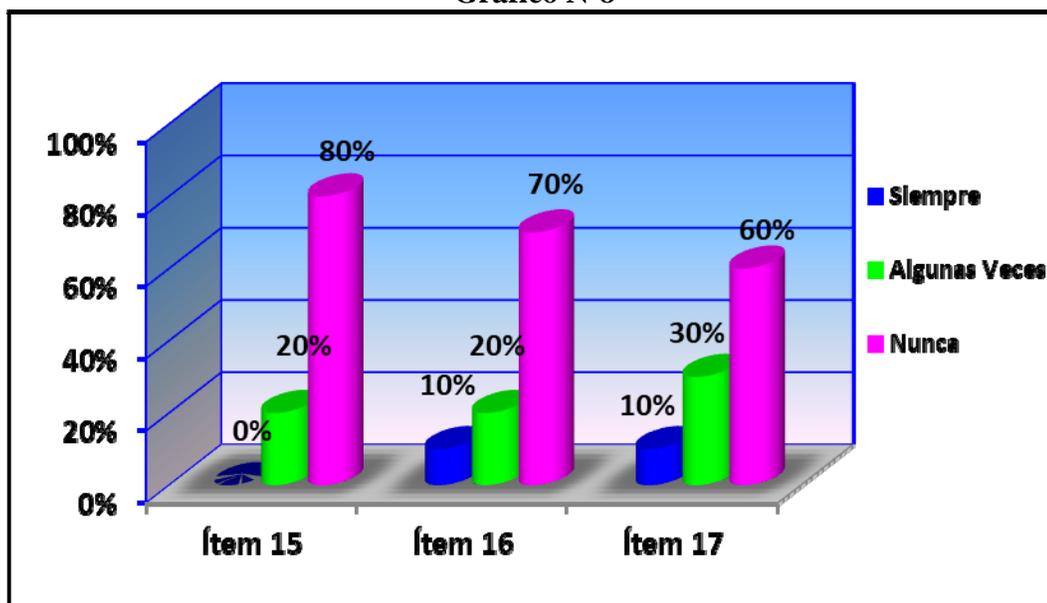
17. El gerente educativo busca crear equipos de trabajo, delegar funciones y asignar tareas a docentes, estudiantes, familia y comunidad.

Tabla N° 8

Alternativas	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total
	F	%	F	%	F	%	
Ítem 15	0	0	2	20	8	80	10
Ítem 16	1	10	2	20	7	70	10
Ítem 17	1	10	3	30	6	60	10

Fuente: Álvarez (2018)

Gráfico N°8



Fuente: Álvarez (2018)

Interpretación: En cuanto a la variable Competencias Gerenciales, dimensión Directiva, indicadores Toma de iniciativa, Comunicación Interpersonal y Creación de equipos, ítem N° 15 dirigido al personal de la institución, donde se les pregunto si consideran que el personal directivo, posee iniciativa para realizar actividades que busquen integrar a la escuela-familia- comunidad, en la cual se obtuvo que un 80%, consideran que el gerente Nunca posee iniciativa para promover tareas que vinculen a la escuela-familia-comunidad, el 20% considera que Algunas Veces, mientras que ninguno de los encuestados argumentaron que Siempre el personal directivo, posee iniciativa para realizar actividades que busquen integrar a la escuela-familia-comunidad.

Por otra parte, en el ítem N° 16, concerniente a sí La gerencia educativa se comunica de manera efectiva con la escuela-familia-comunidad, se demostró que el 70% considera que Nunca el directivo se comunica de manera efectiva con los diferentes actores sociales, un 30% piensan que Algunas Veces, y un 10% de la muestra considera que Siempre la gerencia educativa se comunica de manera efectiva con la escuela-familia-comunidad

Asimismo, con respecto al ítem N° 17, concerniente a sí el gerente educativo busca crear equipos de trabajo, delegar funciones y asignar tareas a docentes, estudiantes, familia y comunidad, se obtuvo que un 60% de los encuestados argumentó que Nunca el directivo delega funciones a los diversos actores sociales, un 30% respondió que Algunas Veces, y sólo un 10% contestó que Siempre el gerente educativo busca crear equipos de trabajo, delegar funciones y asignar tareas a docentes, estudiantes, familia y comunidad

Con respecto al análisis, se puede observar en los ítems 15, 16 y 17, que el gerente no posee ni implementa las competencias gerenciales de Toma de iniciativa, Comunicación Interpersonal y Creación de equipos. No obstante, el directivo, no posee iniciativa para proponer actividades que busquen integrar a la escuela-familia-comunidad; al que no delega funciones ni posee una comunicación efectiva con los diversos actores sociales. De esta forma, el gerente educativo, debe estar en la búsqueda constante de asumir desafíos y retos para garantizar que su gestión brinde la

confianza y el compromiso que cada uno de los actores esperan ante las expectativas de cambio, con la proyección de trabajar de manera mancomunada con los lineamientos.

Además, para Quinn (1995), la comunicación interpersonal es quizás “una de las competencias más importantes y a su vez menos comprendida por el gerente, puesto que es vital desempeñar la habilidad para comunicarse con eficiencia, debido a que a través de la comunicación se genera el intercambio de información, hechos, ideas y pensamientos propios que al compartirse con los demás miembros es beneficioso para aclarar dudas, hacer propuestas, generar hipótesis que contribuyan de manera significativa con filosofía de la organización, de tal modo que la carencia de una comunicación incide en las relaciones interpersonales, generando un estado de caos, que no es sostenible dentro de la gerencia participativa, la cual propicia un clima organizacional adecuado para ser una herramienta de cohesión que brinde las mismas oportunidades.

Variable: Integración Familia-Escuela-Comunidad

Dimensión: Escuela

Indicador: Estudiante - Docente

Ítems: Usted como personal de la institución considera que:

18. El gerente envía la información de forma veraz para que los padres y representantes participen en las actividades que desarrolla la institución.

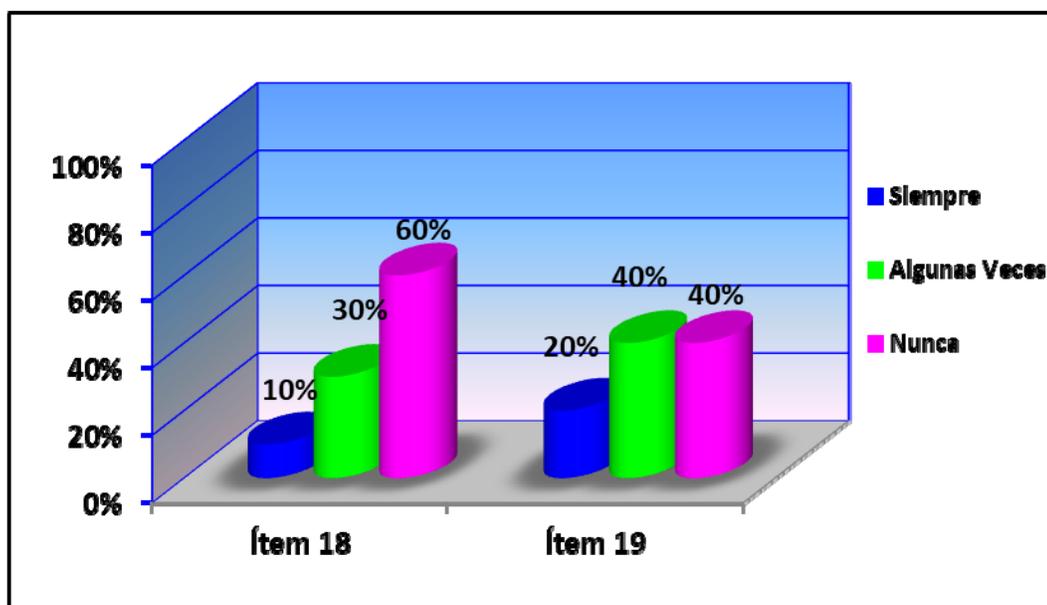
19. Los estudiantes se integran en los proyectos educativos, para desarrollar habilidades y competencia social, hábitos de autonomía, comunicación, colaboración y respeto, más que la adquisición de conocimientos.

Tabla N° 9

Alternativas	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total
	F	%	F	%	F	%	
Ítem 18	1	10	3	30	6	60	10
Ítem 19	2	20	4	40	4	40	10

Fuente: Álvarez (2018)

Gráfico N°9



Fuente: Álvarez (2018)

Interpretación: En cuanto a la variable Integración Familia-Escuela-Comunidad, dimensión Escuela indicador Estudiante - Docente, ítem N° 18 dirigido al personal de la institución, donde se les pregunto si consideran que el personal directivo eenvía la información de forma veraz para que los padres y representantes participen en las actividades que desarrolla la institución, en la cual se obtuvo que un 60%, consideran que el gerente Nunca envía información, el 30% considera que Algunas Veces, mientras que el 10% de los encuestados argumentaron que Siempre el personal directivo, eenvía la información de forma veraz para que los padres y representantes participen en las actividades que desarrolla la institución.

Por otra parte, en el ítem N° 19, concerniente a si los estudiantes se integran en los proyectos educativos, para desarrollar habilidades y competencia social, hábitos de autonomía, comunicación, colaboración y respeto, más que la adquisición de conocimientos, en la cual se obtuvo que un 40% argumentó que Nunca los estudiantes se integran, un 40% respondió Algunas Veces; y sólo un 20% contestó que Siempre los estudiantes se integran en los proyectos educativos, para desarrollar habilidades y competencia social, comunicación, colaboración y respeto, más que la adquisición de conocimientos.

Con respecto al análisis, se puede observar en los ítems 18 y 19, que el directivo no eenvía la información de forma veraz para que los padres y representantes participen en las actividades que desarrolla la institución. Al igual se evidenció que algunas veces los estudiantes se integran en los proyectos educativos. Por lo expuesto, citamos a Bonilla, (2004), que expresa que “la Gerencia es un proceso interactivo que otorga al individuo y a los grupos la responsabilidad de crecer y desarrollarse en un ambiente organizacional apto para el aprendizaje”. (p. 64); por lo que es necesario que el gerente se interrelacione con la comunidad, para así evidenciar de forma directa las necesidades y problemáticas que surgen a su alrededor, para luego conjugar personas y repartir tareas que en conjunto generen soluciones, que conlleve a la transformación social; segundo al existir el intercambio de ideas y mantenerse al día de los eventos a realizar a los padres y representantes, se está consolidando la unión del ámbito educativo y familiar, y producto de esta

comunicación se estarían creando estrategias que cubran las necesidades de aprendizaje que pueda presentar el niño o adolescente, además una participación activa contribuiría a la promoción de ideas que se adapten a satisfacer las necesidades básicas que se puedan presentar en el ámbito educativo y por consiguiente a la consolidación de manera efectiva de los objetivos propuestos.

Asimismo, el estudiante según Salinas (2011), lo define como el hombre que tiene fe en que por medio del estudio y de la ampliación de sus conocimientos va a mejorar y enriquecer su naturaleza humana, no en cantidad, sino en calidad, va a hacerse más persona, mejor persona y a cumplir mejor su destino, va a entender mejor los problemas del hombre y el mundo.

De esta definición, se observa que determinadas formas de contextualización e interacción se deben dar para que de manera positiva contribuyan, con el fin de que el estudiante desarrolle esa vinculación con la Institución Educativa, que le ayude a mantener el interés por aprender y a evitar el abandono escolar, así pues, es importante que el personal de la institución reflexione sobre las características motivacionales de los estudiantes desde una perspectiva dinámica, apartando la educación clásica, que sólo se enfocaba en enseñar, ahora se debe de buscar también de que se aprenda a convivir y a desarrollar la personalidad, por eso se deben integrar en los proyectos educativos o actividades a realizar, para que se facilite el aprendizaje y se potencie las capacidades de los estudiantes.

Variable: Integración Familia-Escuela-Comunidad

Dimensión: Escuela

Indicador: Estudiante - Docente

Ítems: Usted como personal de la institución considera que:

20. El Gerente educativo busca que el estudiante tenga satisfacción e iniciativa al participar, generar ideas, adquirir y promover el conocimiento.

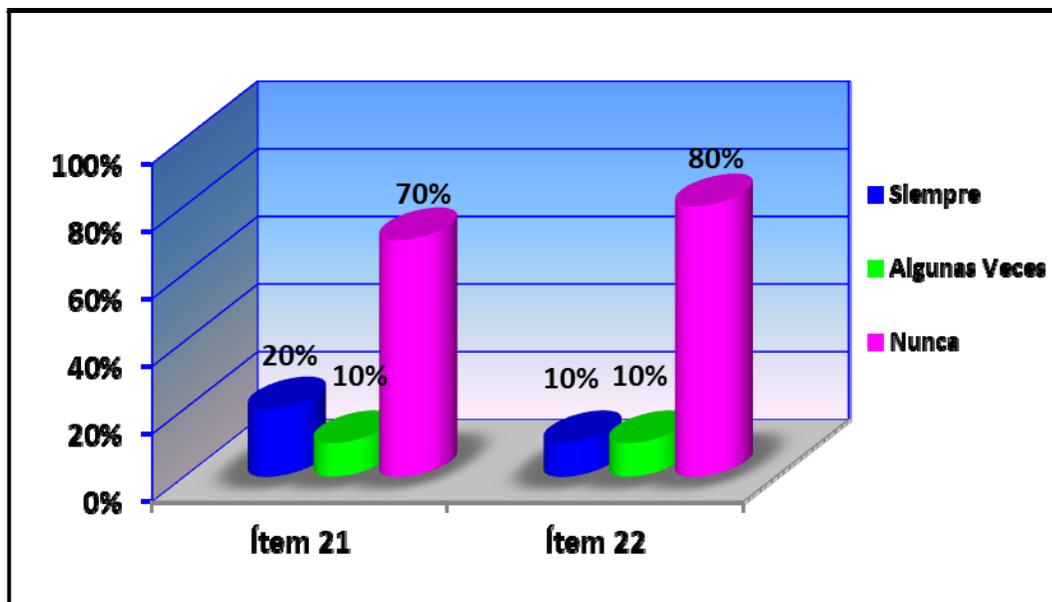
21. El director retroalimenta a los docentes para corregir sus debilidades y afianzar sus fortalezas en la integración de la Escuela – Familia- Comunidad.

Tabla N° 10

Alternativas	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total
	F	%	F	%	F	%	
Ítem 20	2	20	1	10	7	70	10
Ítem 21	1	10	1	10	8	80	10

Fuente: Álvarez (2018)

Gráfico N° 10



Fuente: Álvarez (2018)

Interpretación: En cuanto a la variable Integración Familia-Escuela-Comunidad, dimensión Escuela indicador Estudiante - Docente, ítem N° 20 dirigido al personal de la institución, donde se les pregunto si consideran que el Gerente educativo busca que el estudiante tenga satisfacción e iniciativa al participar, generar ideas, adquirir y promover el conocimiento, en la cual se obtuvo que un 70%, consideran que el gerente Nunca busca integrar ni motivar al estudiante a participar, generar ideas, en las actividades escolares, el 10% considera que Algunas Veces, mientras que el 20% de los encuestados argumentaron que Siempre el personal directivo, educativo busca que el estudiante tenga satisfacción e iniciativa al participar, generar ideas, adquirir y promover el conocimiento. Notándose que existe una mayoría que considera que no se está dando esa iniciativa de incentivar al estudiante para que desarrolle ideas que promuevan el conocimiento.

Por otra parte, en el ítem N° 21, concerniente a si el director retroalimenta a los docentes para corregir sus debilidades y afianzar sus fortalezas en la integración de la Escuela – Familia- Comunidad, en la cual se obtuvo que un 40% argumentó que Nunca los estudiantes se integran, un 40% respondió Algunas Veces; y sólo un 20% contestó que Siempre los estudiantes se integran en los proyectos educativos, para desarrollar habilidades y competencia social, comunicación, colaboración y respeto, más que la adquisición de conocimientos.

Con respecto al análisis, se puede observar en los ítems 20 y 21, Gros (ob. cit.) expresa que “Los alumnos desarrollan su propias estrategias de aprendizaje, señalan sus objetivos y metas, al mismo tiempo que se responsabilizan de qué y cómo aprender. La función del profesor es apoyar las decisiones del alumno” (p. 99). En resumidas cuentas, el estudiante es un individuo que cada día enfrenta el desafío de conocerse a sí mismo, autoevaluarse y generar una autorrealización de las competencias alcanzadas, a través de metas propuestas en su proyecto de vida, de tal modo que responda a sus necesidades intrínsecas y extrínsecas, lo cual definitivamente es propicio, porque como sujeto de estudio visualizará de manera integral su participación en el entorno educativo y comunitario.

Asimismo, Koontz y O'Donnell (2002), plantean que: “la función de la integración tiene que ver con la dotación de personas dentro de la estructura de la organización para asegurar que una empresa sea operada en forma competente. En particular la integración debe abarcar la adecuada y efectiva selección, evaluación y desarrollo del personal para manejar las funciones específicas dentro de una estructura organizacional.” (p.502).

Variable: Integración Familia-Escuela-Comunidad

Dimensión: Familia

Indicador: Valores Sociales y Comunicación

Ítems: Usted como personal de la institución considera que:

22. Se da feedback entre la escuela y la familia con la finalidad de fomentar el pensamiento crítico, liberador, transformador, valores, que le permita a los educandos dar respuestas y soluciones a las problemáticas de su entorno.

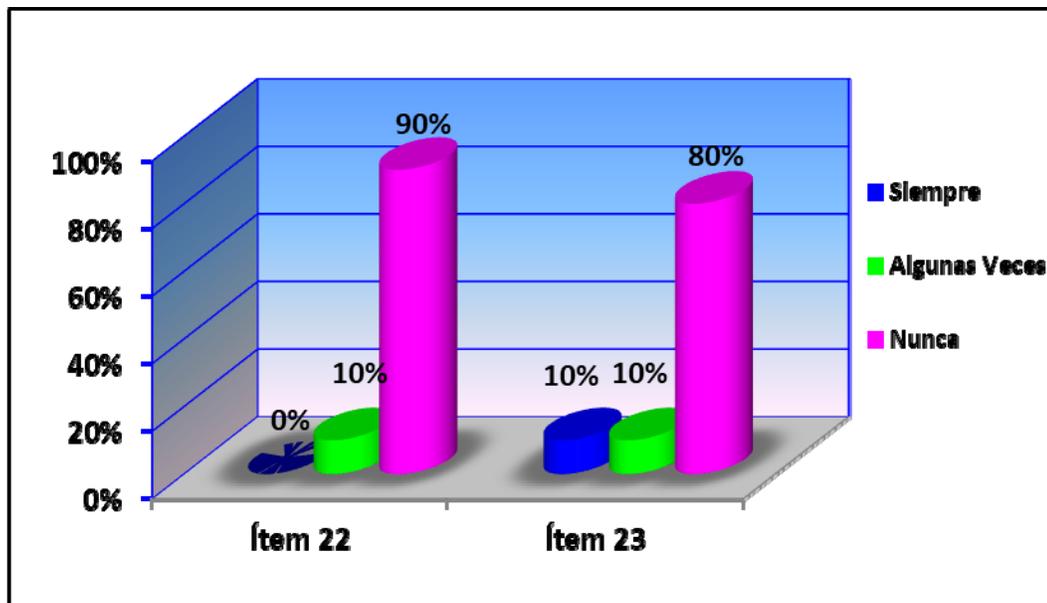
23. Se utilizan los medios tecnológicos para transmitir información detallada a las familias de las actividades a realizar por la escuela y del rendimiento escolar de los estudiantes.

Tabla N° 11

Alternativas	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total
	F	%	F	%	F	%	
Ítem 22	0	0	1	10	9	90	10
Ítem 23	1	10	1	10	8	80	10

Fuente: Álvarez (2018)

Gráfico N°11



Fuente: Álvarez (2018)

Interpretación: En cuanto a la variable Integración Familia-Escuela-Comunidad, dimensión Familia, indicador Valores Sociales y Comunicación, ítem N° 22 dirigido al personal de la institución, donde se les pregunto si consideran que se da feedback entre la escuela y la familia con la finalidad de fomentar el pensamiento crítico, liberador, transformador, valores, que le permita a los educandos dar respuestas y soluciones a las problemáticas de su entorno, en la cual se obtuvo que un 90%, consideran que Nunca se da feedback entre la escuela y la familia, un 10% considera que Algunas Veces, mientras que ninguno de los encuestados argumentó que Siempre se da feedback entre la escuela y la familia con la finalidad de fomentar el pensamiento crítico, liberador, transformador, valores, que le permita a los educandos dar respuestas y soluciones a las problemáticas de su entorno.

Por otra parte, en el ítem N° 23, concerniente a si el director retroalimenta a los docentes para corregir sus debilidades y afianzar sus fortalezas en la integración de la Escuela – Familia- Comunidad, en la cual se obtuvo que un 40% argumentó que Nunca los estudiantes se integran, un 40% respondió Algunas Veces; y sólo un 20% contestó que Siempre los estudiantes se integran en los proyectos educativos, para desarrollar habilidades y competencia social, comunicación, colaboración y respeto, más que la adquisición de conocimientos.

Ahora bien, se puede observar en los ítems 22 y 23, que existe una falta de comunicación a la hora de transmitir la información, produciendo esta situación un desligamiento e incoherencia entre el intercambio de ideas de la escuela con la comunidad, por lo que se debe de promover un aprendizaje colaborativo, donde Wilson (1995), lo concibe en la educación, como el proceso de socio construcción, que permite conocer las diferentes perspectivas para abordar un determinado problema, de aquí a que de forma veraz y oportuna se desarrolle el proceso de comunicación social, que es vista por Andrade (2005), como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y sus diferentes públicos externos. (p. 16); con el fin de que se dé una comunicación efectiva, una sintonía en la información, planificación y cumplimiento de los objetivos trazados entre la escuela y la comunidad.

En consecuencia se necesita comunicación para difundir las metas de la organización, para organizar los recursos materiales, humanos y económicos de la manera más eficiente y para elegir, dirigir, motivar y evaluar a los miembros con el fin de crear un ambiente en el que las personas se sientan a gusto y se integren en los diferentes planes o actividades a realizar.

Variable: Integración Familia-Escuela-Comunidad

Dimensión: Familia

Indicador: Valores Sociales y Comunicación

Ítems: Usted como personal de la institución considera que:

24. Existe iniciativa por parte de la familia para formar parte de los planes que realiza la institución educativa.

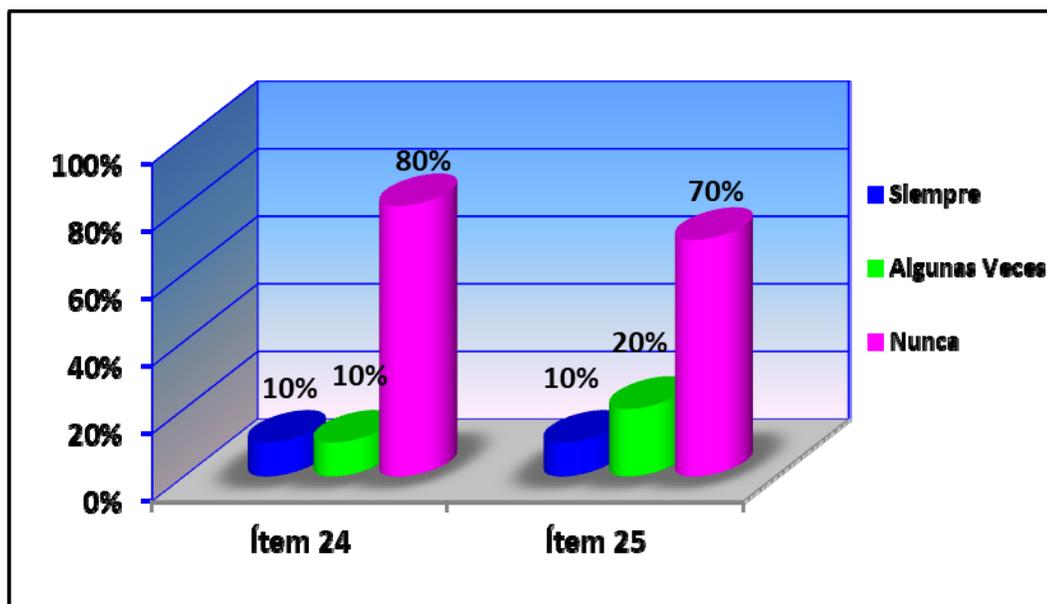
25. El gerente utiliza estrategias que le permita captar el interés y la participación de la familia y comunidad en la escuela.

Tabla N° 12

Alternativas	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total
	F	%	F	%	F	%	
Ítem 24	1	10	1	10	8	80	10
Ítem 25	1	10	2	20	7	70	10

Fuente: Álvarez (2018)

Gráfico N°12



Fuente: Álvarez (2018)

Interpretación: En cuanto a la variable Integración Familia-Escuela-Comunidad, dimensión Familia, indicador Valores Sociales y Comunicación, ítem N° 24 dirigido al personal de la institución, donde se les pregunto si consideran que

existe iniciativa por parte de la familia para formar parte de los planes que realiza la institución educativa, en la cual se obtuvo que un 80%, consideran que Nunca existe interés e iniciativa por parte de la familia para integrarse a la escuela, un 10% considera que Algunas Veces, mientras que el otro 10% argumentó que Siempre existe iniciativa por parte de la familia para formar parte de los planes que realiza la institución educativa.

Por otra parte, en el ítem N° 25, concerniente a si el gerente utiliza estrategias que le permita captar el interés y la participación de la familia y comunidad en la escuela, en la cual se obtuvo que un 70% argumentó que Nunca el gerente utiliza estrategias, un 20% respondió Algunas Veces; y sólo un 10% contestó que Siempre el gerente utiliza estrategias que le permita captar el interés y la participación de la familia y comunidad en la escuela.

Ahora bien, se puede observar en los ítems 24 y 25, que no existe interés ni motivación por parte de la familia para integrarse a la escuela, además se observa que el gerente, no implementa estrategias que le permita captar el interés y la participación de la familia y comunidad en la escuela. Asimismo, es importante integrar a la familia y comunidad para que trabaje con la escuela, donde Pozner (2004), expresa que para avanzar en ese camino se ha de promover el aprendizaje en equipo y la visión compartida. (p. 13).

Por lo que la integración escuela y comunidad es el principio donde se sustenta la gerencia participativa, asignándole pertinencia a las decisiones administrativas, dentro de un marco de integración y conformidad. De igual manera, Chiavenato (2009), expresa que la integración es el “proceso que consiste en coordinar las diferentes partes de una organización para crear unidad entre personas y grupos. La integración procura alcanzar un estado de equilibrio dinámico entre los distintos elementos de una organización para evitar conflictos entre ellos.”, por lo que al involucrar en los objetivos de la institución educativa a agentes externos como la comunidad y la familia estamos hablando de una Integración Escuela y comunidad, con la finalidad de que exista una sintonía en el proceso educativo de los niños, que se hace necesario para alcanzar los fines de la educación.

Variable: Integración Familia-Escuela-Comunidad

Dimensión: Comunidad

Indicador: Trabajo en Equipo

Ítems: Usted como personal de la institución considera que:

26. La comunidad trabaja de manera mancomunada y participa en las actividades que se realizan en la escuela.

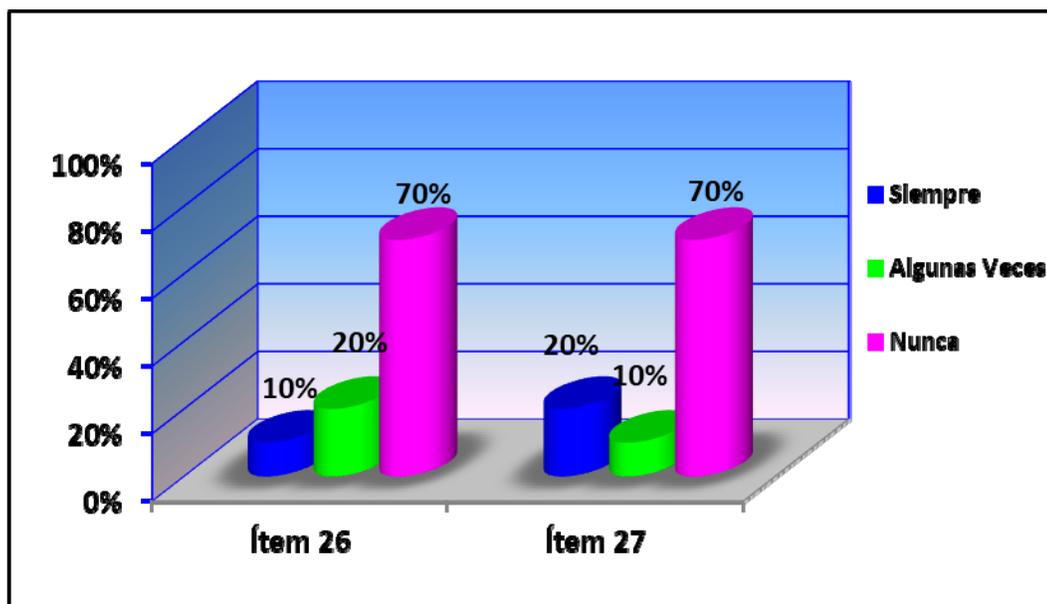
27. Se guía al personal de la escuela y a la comunidad para que se trabaje en equipo y así se fortalezca la integración.

Tabla N° 13

Alternativas	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total
	F	%	F	%	F	%	
Ítem 26	1	10	2	20	7	70	10
Ítem 27	2	20	1	10	7	70	10

Fuente: Álvarez (2018)

Gráfico N°13



Fuente: Álvarez (2018)

Interpretación: En cuanto a la variable Integración Familia-Escuela-Comunidad, dimensión Comunidad, indicador Trabajo en Equipo, ítem N° 26 dirigido al personal de la institución, donde se les pregunto si consideran que la

comunidad trabaja de manera mancomunada y participa en las actividades que se realizan en la escuela, en la cual se obtuvo que un 70%, consideran que Nunca la comunidad trabaja de manera mancomunada, un 20% considera que Algunas Veces, mientras que sólo un 10% argumentó que Siempre la comunidad trabaja de manera mancomunada y participa en las actividades que se realizan en la escuela.

Por otra parte, en el ítem N° 27, concerniente a si se guía al personal de la escuela y a la comunidad para que se trabaje en equipo y así se fortalezca la integración, en la cual se obtuvo que un 70% argumentó que Nunca se guía al personal, un 10% respondió Algunas Veces; y un 20% contestó que Siempre se guía al personal de la escuela y a la comunidad para que se trabaje en equipo y así se fortalezca la integración.

Con respecto al análisis, se puede observar en los ítems 26 y 27, que no existe integración entre la escuela y la comunidad, por lo que el gerente educativo no implementa estrategias que propicien el trabajo mancomunado. Al respecto, cabe citar a Castro (2005), quien reportó que uno de los primeros propósitos en el trabajo de educación familiar será el establecimiento de estrechas relaciones entre la familia y los centros educativos. Es necesario que la familia perciba la institución como su propia escuela, la que puede contribuir a prepararlos para resolver los problemas de la vida cotidiana; de sus interrelaciones familiares, de su convivencia diaria, de la educación de sus hijos, de otros aspectos de su formación, y así, cumplir con éxito la responsabilidad personal y social que entraña educar al ciudadano del futuro.

En resumen, la integración familia-escuela-fundamental, es un componente fundamental si se desea observa la participación de cada actor social, en los procesos de enseñanza-aprendizaje y a su vez en los procesos gerenciales, en el contexto educativo, debido al trabajo mancomunado de desarrollar una gestión eficiente y sostenible que proporcione herramientas pedagógicas ante las situaciones de incertidumbres y cree un espacio propicio para la diversidad y la cultura.

Variable: Integración Familia-Escuela-Comunidad

Dimensión: Comunidad

Indicador: Trabajo en Equipo

Ítems: Usted como personal de la institución considera que:

28. La comunidad participa en las actividades que se realizan en la escuela

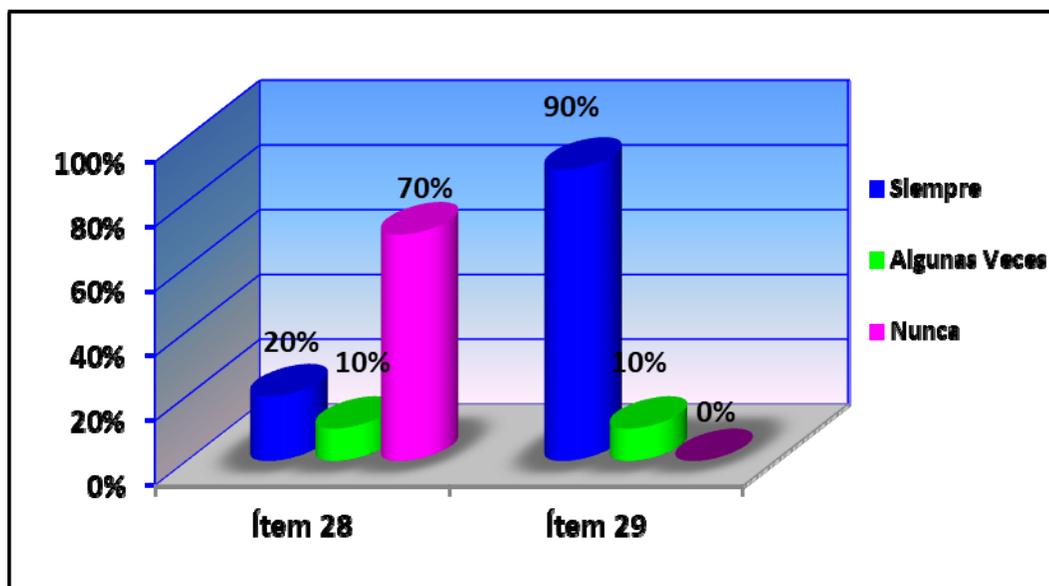
29. Existe apatía y desmotivación por parte de la comunidad, para integrarse a las actividades que se realizan en la escuela

Tabla N° 14

Alternativas	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total
	F	%	F	%	F	%	
Ítem 28	2	20	1	10	7	70	10
Ítem 29	9	90	1	10	0	0	10

Fuente: Álvarez (2018)

Gráfico N°14



Fuente: Álvarez (2018)

Interpretación: En cuanto a la variable Integración Familia-Escuela-Comunidad, dimensión Comunidad, indicador Trabajo en Equipo, ítem N° 28 dirigido al personal de la institución, donde se les preguntó si consideran que la comunidad participa en las actividades que se realizan en la escuela, en la cual se

obtuvo que un 70%, consideran que Nunca la comunidad se integra a las actividades que se llevan a cabo en la escuela, un 10% considera que Algunas Veces, mientras que sólo un 20% argumentó que Siempre la comunidad participa en las actividades que se realizan en la escuela

Por otra parte, en el ítem N° 29, concerniente a si considera que existe apatía y desmotivación por parte de la comunidad, para integrarse a las actividades que se realizan en la escuela, en la cual se obtuvo que un 0% argumentó que Nunca, un 10% respondió Algunas Veces; y un 90% contestó que Siempre existe apatía y desmotivación por parte de la comunidad, para integrarse a las actividades que se realizan en la escuela.

Con respecto al análisis, se puede observar en los ítems 28 y 29 que la unión de la escuela y la comunidad sería un apoyo que garantice un aprendizaje significativo; sin embargo, existe apatía y desmotivación por parte de la comunidad, para integrarse a las actividades que se realizan en la escuela. Al respecto Rochambrun (2005) refiere que, la integración de la Escuela-Comunidad es un proceso vital y necesario en el devenir del proceso educativo, y que para ello el nivel gerencial, en este caso el directivo, debe promover dicho proceso de integración, estableciendo estrategias que le permita captar el interés, trabajo en equipo y la participación de la familia y comunidad en la escuela, para que ésta en suma pueda ser un centro donde el aprendizaje y el conocimiento se construyen colectivamente. Además, es indispensable el trabajo en equipo entre la comunidad y la escuela, debido a que los equipos constituyen unidades sociales fundamentales, debido a que a través de las acciones desarrolladas por estos mismos, permiten coordinar las habilidades humanas y generar con acuerdo respuestas rápidas, ante las necesidades que se encuentra en el entorno y que imposibilita los procesos administrativos, lo que contribuye a la fluidez de una comunicación y a vez crea relaciones de confianza y apoyo mutuo para la integración de los actores sociales.

Variable: Integración Familia-Escuela-Comunidad

Dimensión: Comunidad

Indicador: Liderazgo Comunitario y Proyecto Pedagógico Comunitario

Ítems: Usted como personal de la institución considera que:

30. Existe un liderazgo comunitario y participación de la comunidad en la escuela

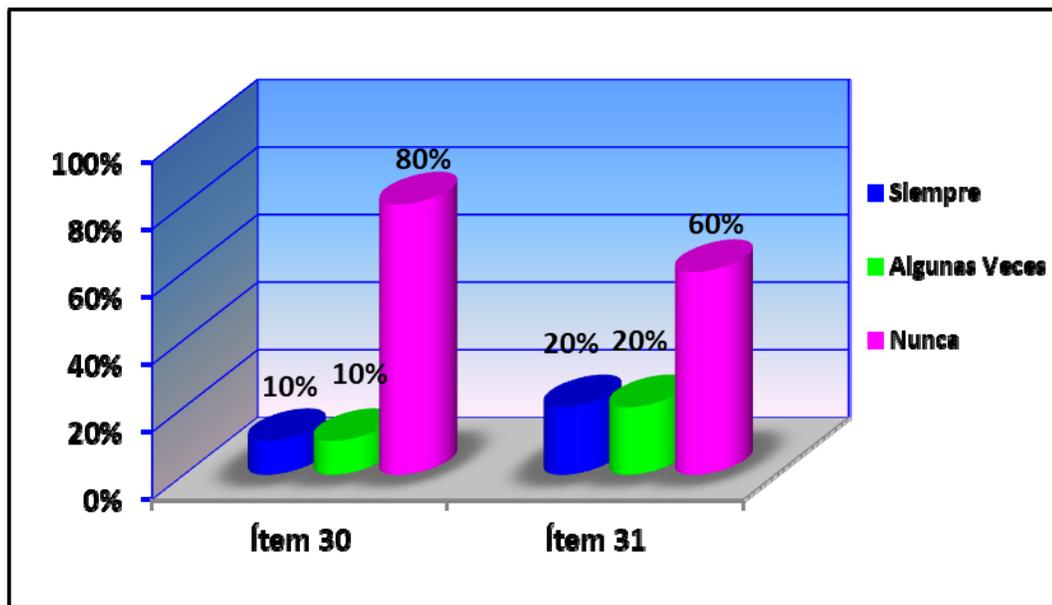
31. La comunidad participa en los Proyectos pedagógicos comunitarios

Tabla N° 15

Alternativas	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total
	F	%	F	%	F	%	
Ítem 30	1	10	1	10	8	80	10
Ítem 31	2	20	2	20	6	60	10

Fuente: Álvarez (2018)

Gráfico N°15



Fuente: Álvarez (2018)

Interpretación: En cuanto a la variable Integración Familia-Escuela-Comunidad, dimensión Comunidad, indicadores Liderazgo Comunitario y Proyecto Pedagógico Comunitario, ítem N° 30 dirigido al personal de la institución, donde se

les pregunto si consideran que existe un liderazgo comunitario y participación de la comunidad en la escuela, en la cual se obtuvo que un 80%, consideran que Nunca existe liderazgo por parte de la comunidad para participar en los eventos que se lleven a cabo en la escuela, un 10% considera que Algunas Veces, mientras que el otro 10% argumentó que Siempre existe liderazgo por parte de la comunidad para participar en los eventos que se lleven a cabo en la escuela.

Por otra parte, en el ítem N° 31, concerniente a si considera que la comunidad participa en los Proyectos pedagógicos comunitarios, en la cual se obtuvo que un 60% argumentó que Nunca la comunidad participa, un 20% respondió Algunas Veces; y el otro 20% contestó que Siempre la comunidad participa en los Proyectos pedagógicos comunitarios

Con respecto al análisis, se puede observar en los ítems 30 y 31, que no existe un liderazgo comunitario y participación de la comunidad en la escuela. Para Robbins y Coulter (2010), el liderazgo comunitario es “la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas” (p. 370). De esta manera, la integración contribuye a la participación y la cooperación; generando un ambiente de aprendizaje en equipo, lo cual permite abrir espacios para el dialogo que posibiliten el flujo de los significados individuales para crear un pensamiento de conjunto; con la visión compartida se eleva a las personas sobre lo personal y lo útil para modificar la relación de la gente, creando una identidad común, primer paso para que personas que se profesaban desconfianza mutua trabajen mancomunadamente.

Variable: Integración Familia-Escuela-Comunidad

Dimensión: Plan de Acción

Indicador: Desarrollo

Ítems: Usted como personal de la institución considera que:

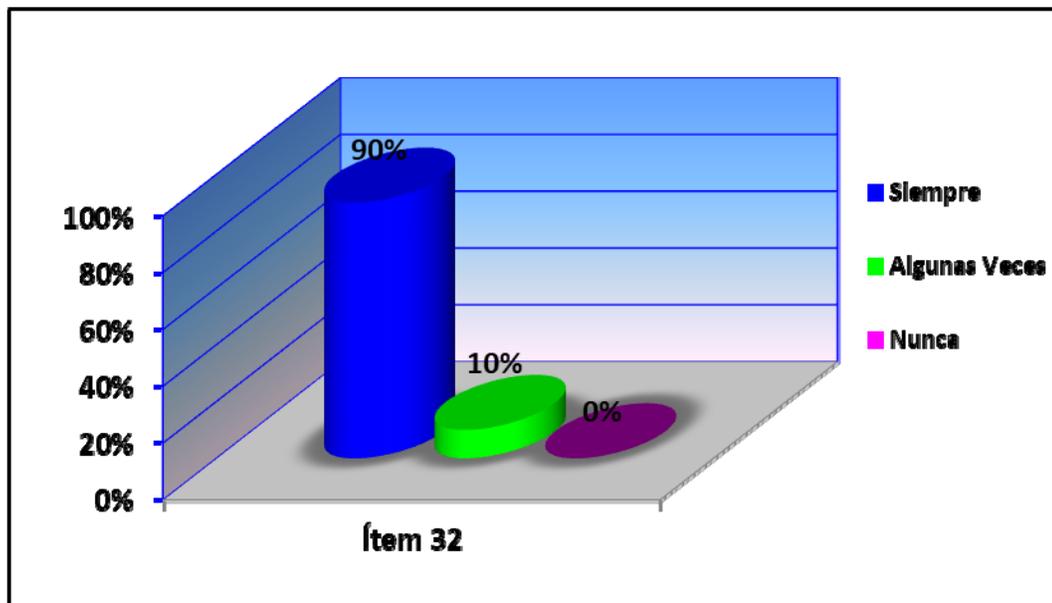
32. Si se desarrolla un plan de acción dirigido a la integración de la escuela, familia y comunidad, se podrían rescatar los valores morales necesarios para lograr el desarrollo del país y convivir en sociedad en la que los padres y representantes intervengan en las actividades y proyectos que se realizan en la escuela

Tabla N° 16

Alternativas	Siempre		Algunas Veces		Nunca		Total
	F	%	F	%	F	%	
Ítem 32	9	90	1	10	8	80	10

Fuente: Álvarez (2018)

Gráfico N°16



Fuente: Álvarez (2018)

Interpretación: En cuanto a la variable Integración Familia-Escuela-Comunidad, dimensión Plan de acción, indicador desarrollo, ítem N° 32 dirigido al personal de la institución, donde se les pregunto si consideran que si se desarrolla un plan de acción dirigido a la integración de la escuela, familia y comunidad, se podrían rescatar los valores morales necesarios para lograr el desarrollo del país y convivir en sociedad en la que los padres y representantes intervengan en las actividades y proyectos que se realizan en la escuela, en la cual se obtuvo que un 0%, consideran que Nunca, un 10% considera que Algunas Veces, mientras que la mayoría que representa un 90% argumentó que Siempre, se podría lograr la integración de la triada escuela-familia-comunidad, si se implementa un plan de acción, que permitirá, no sólo rescatar los valores morales necesarios para lograr el desarrollo del país; sino también, convivir en sociedad en la que los padres y representantes intervengan en las actividades y proyectos que se realizan en la escuela.

Con respecto al análisis, se puede observar en el ítem 32, la importancia de desarrollar planes que promuevan la participación de todos los entes involucrados en el proceso educativo, del mismo modo, lo expresa el Instituto de las Naciones Unidas para la Formación Profesional e Investigaciones (2009), al decir que un plan de acción nos “proporcionar un base clara u “hoja de ruta” para la implementación de actividades destinadas a tratar las cuestiones prioritarias que se haya identificado; donde al abarcar estas cuestiones prioritarias involucramos el rescate de esos valores morales y éticos para vivir en sociedad y el rescate de una educación participativa, activa, que promueve el conocimiento y que busca de moldear la conducta y la personalidad, más allá del simple conocimiento, por eso con el desarrollo de un plan de acción se traspasa las fronteras de la educación, ya que el colegio se traslada a la sociedad y viceversa, en busca de soluciones de problemas y técnicas que busquen de incentivar al niño en la participación de su educación; con todo esto se contrarresta muchos problemas sociales y morales productos de esa desvinculación.

Conclusiones del Diagnostico

Con respecto al objetivo N° 1 el cual consistió en Diagnosticar las estrategias gerenciales que orienten el uso de una participación basada en la eficiencia, sostenibilidad e integración de todos los actores sociales en la U.E.N. Ruíz Pineda I, se pudo evidenciar que el gerente educativo nunca planifica actividades que busquen integrar a la escuela-familia-y comunidad, para construir los objetivos educativos, debido a que el personal de la Institución encuestado afirmó que no se están planificando actividades que incluyan la participación de la escuela, familia y la comunidad, por consiguiente no se están generando esos beneficios que pueden surgir al enlazar a la escuela con la familia.

Además, la gerencia tampoco se muestra interesada en organizar con la comunidad las estrategias que se llevarán a cabo para alcanzar las metas del plantel. Aunado a ello, se observó que el directivo no delega funciones con los distintos actores sociales. Evidenciándose, que el personal directivo no busca involucrar a la comunidad en estrategias que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos, ni delegar funciones, por consiguiente existe una centralización del poder.

Es importante destacar que existe un desvinculación al dirigir a la familia y comunidad para que trabaje con la escuela, debido a que no se está guiando ni motivando al personal de la escuela, a la familia y a la comunidad para que se trabaje en equipo; y así se fortalezca la integración el cual genera una problemática en torno al proceso de enseñanza y aprendizaje, ya que se estaría impartiendo solo una educación clásica, que no responde a las necesidades de la sociedad, la cual acarrea desmotivación y deserción. A su vez, no existe el control adecuado en cuanto al desarrollo de los objetivos y actividades implementadas para alcanzar las metas dentro de la Institución Educativa.

Asimismo, se demostró que el gerente educativo, no implementa estrategias psicológicas, ni creativas e innovadoras que impulsen la transformación del entorno y beneficie a todos los actores en el ámbito educativo, al igual que tampoco utiliza estrategias que propicien el trabajo en equipo, dinámicas grupales, elaboración de

proyectos, que permitan a todos los actores sociales, generar opiniones, reflexiones, toma de decisiones, entre otros. Por consiguiente, el directivo, no promueve la participación de la familia y la comunidad en actividades que se realizan en la escuela. De esta manera, el gerente educativo debe actuar como un estratega social, que fomente la participación y establezca alianzas estratégicas que conduzcan al alcance de metas establecidas a través de la integración de la familia-escuela-comunidad.

Con respecto al objetivo N° 2, el cual consiste en describir las competencias del gerente directivo, en la puesta en práctica de una gerencia participativa, que consolide la integración familia-escuela- comunidad, en la U.E.N. Ruíz Pineda I, se obtuvo que el gerente no implementa estrategias psicológicas, ni creativas e innovadoras que impulsen la transformación del entorno y beneficie a todos los actores en el ámbito educativo, al igual que tampoco utiliza estrategias que propicien el trabajo en equipo, dinámicas grupales, elaboración de proyectos, que permitan a todos los actores sociales, generar opiniones, reflexiones, toma de decisiones, entre otros. Por consiguiente, el directivo, no promueve la participación de la familia y la comunidad en actividades que se realizan en la escuela. De esta manera, el gerente educativo debe actuar como un estratega social, que fomente la participación y establezca alianzas estratégicas que conduzcan al alcance de metas establecidas a través de la integración de la familia-escuela-comunidad.

Se pudo determinar que el gerente no posee las competencias ni personales ni directivas, para dirigir el plantel; ya que se pudo constatar que no posee autocontrol en el manejo de sus emociones, que le permitan no sólo manejar adecuadamente las relaciones interpersonales; sino también generar confianza para trabajar en equipo, con su personal, la familia y comunidad. A su vez, el directivo, no posee ni implementa las competencias gerenciales de Toma de iniciativa, Comunicación Interpersonal y Creación de equipos. No obstante, el directivo, no posee iniciativa para proponer actividades que busquen integrar a la escuela-familia- comunidad; al que no delega funciones ni posee una comunicación efectiva con los diversos actores sociales. De esta forma, el gerente educativo, debe estar en la búsqueda constante de

asumir desafíos y retos para garantizar que su gestión brinde la confianza y el compromiso que cada uno de los actores espera ante las expectativas de cambio, con la proyección de trabajar de manera mancomunada con los lineamientos.

En cuanto al tercer objetivo y cuarto objetivos, los cuales consisten en determinar la factibilidad y diseñar un Plan de Acción Basado en la Gerencia Participativa para la Integración Escuela-Familia-Comunidad, se pudo evidenciar que existe la necesidad de diseñar un plan que basada en la gerencia participativa que permita la integración de la escuela-familia-comunidad, ya que se pudo comprobar que los padres y representantes, se encuentran aislados de la escuela, lo que no permite una buena calidad en el proceso de enseñanza. Además, la institución cuenta con las instalaciones, computador Canaima, facilitadores para llevar a cabo la propuesta.

Igualmente, de la información suministrada por el personal de la institución se evidencia que existe la factibilidad institucional, económica y humana, para llevar a cabo el plan de acción, pero se necesita la iniciativa de la gerencia y la búsqueda de estrategias que enlacen a la escuela con la familia, que contrarreste esa apatía que se observa por parte del gerente y de los otros corresponsables de la educación, a la hora de cumplir con sus roles. No se debe soslayar, la factibilidad existente para lograr una interacción más positiva, donde se lleve la labor educativa más allá de las aulas, en búsqueda de esas fuerzas y estrategias que solventen diversos problemas sociales, poniendo de esta manera en marcha el proceso socializador; donde la familia tome su papel activo, siendo este último el contexto donde el niño recibe la primera Información para desenvolverse en el mundo exterior y donde se introducen las normas esenciales de convivencias, basadas en valores éticos, estéticos, morales y religiosos; así de este modo por medio de la integración se estaría logrando que la escuela y la comunidad reconstruyan esos valores positivos, que forjen actitudes, habilidades y destrezas, que transformen y cambien nuestra sociedad.

De esta manera, Una vez realizado el análisis de resultado y respondiendo a la pregunta de investigación: ¿Es conveniente implementar un Plan de Acción Basado en la Gerencia Participativa para la Integración Escuela y Comunidad?, se evidenció

que existe una desvinculación de la familia, que ha generado deserción escolar, bajo rendimiento académico, violencia escolar, entre otras acciones, que conllevan a que no se dé una educación de calidad, igualmente, la gerencia no utiliza estrategias participativas que generen la integración, lo cual dificulta que se dé un aprendizaje significativo, acorde con la realidad social. Es por ello, que se deben implementar estrategias por medio de un plan de acción que motiven y guíen al personal en la búsqueda de la integración de la escuela con la comunidad.

Además, se obtuvo que, no existe la integración de la familia-escuela-comunidad, debido a que el personal directivo nunca envía la información de forma veraz para que los padres y representantes participen en las actividades que desarrolla la institución. Al igual que no busca que el estudiante tenga satisfacción e iniciativa al participar, generar ideas, adquirir y promover el conocimiento.

Asimismo, se determine que no existe feedback entre la escuela y la familia con la finalidad de fomentar el pensamiento crítico, liberador, transformador, valores, que le permita a los educandos dar respuestas y soluciones a las problemáticas de su entorno, por lo que existe una falta de comunicación a la hora de transmitir la información, produciendo esta situación un desligamiento e incoherencia entre el intercambio de ideas de la escuela con la comunidad.

A su vez, se demostró que no existe interés ni motivación por parte de la familia para integrarse a la escuela, además se observa que el gerente, no implementa estrategias que le permita captar el interés y la participación de la familia y comunidad en la escuela. Por tanto, no se guía al personal de la escuela y a la comunidad para que se trabaje en equipo y así se fortalezca la integración.

No obstante, la comunidad no participa en las actividades que se realizan en la escuela; sin embargo los encuestados consideran que la unión de la escuela y la comunidad sería un apoyo que garantice un aprendizaje significativo, pero existe apatía y desmotivación por parte de la comunidad, para integrarse a las actividades que se realizan en la escuela; al igual que no existe un liderazgo comunitario ni participación de la comunidad en la escuela

Por consiguiente, la vinculación entre escuela y comunidad aumentara el nivel de motivación, rendimiento e impulsara a los estudiantes para que tengan una iniciativa propia, a la hora de interactuar, aportar conocimientos y en la construcción de su propio aprendizaje. Dado esto se propuso la creación de un Plan de Acción Basado en la Gerencia Participativa para la Integración Escuela y Comunidad, que genere de manera recíproca beneficios.

Por lo antes planteado, se desprende la necesidad de diseñar un plan de acción basado en la gerencia participativa para la integración escuela y comunidad, que conlleve a establecer los nexos de comunicación que propicien, fortalezcan y creen de manera efectiva los mecanismos necesarios para que se dé una educación de calidad y significativa, que rompa con las barreras de la educación clásica, donde el contexto escolar se traslade a la comunidad, para poder tener una visión más amplia de lo que realmente se necesita para formar seres capaces de desenvolverse en la sociedad, que nos conlleve a un desarrollo sustentable y sostenible; de aquí surge la necesidad de diseñar el plan, el cual se detalla en cada una de las fases de la propuesta que se presenta a continuación.

Recomendaciones

Tomando en cuenta las conclusiones formuladas en esta investigación se presentan algunas recomendaciones:

Se recomienda fomentar la participación de los miembros de la comunidad a todos los niveles; padres, representantes, estudiantes, docentes, directivos de una forma activa, para así favorecer la integración escuela – comunidad. Y así contribuir al fortalecimiento de la integración entre estos, y sirviendo como medida de enlace que permita favorecer la integración comunitaria para el logro de los objetivos de todos.

Además, se recomienda realizar talleres de formación por parte del MPPE, para potenciar y mejorar las habilidades directivas de los gerentes, en pro de lograr así mejorar la eficacia y eficiencia en la conducción de la institución

Asimismo, Se hace necesario que Directivos y Docentes efectúen reuniones con padres y representantes, consejos comunales y otros organismos de la localidad a fin de abordar y orientar acciones hacia la participación, planificación y evolución de P.E.I.C que deban ir interconectados con los intereses y necesidades de la escuela y la comunidad.

CAPITULO V LA PROPUESTA

“Plan de Acción Basado en la Gerencia Participativa para la Integración Escuela - Familia y Comunidad. Caso: Unidad Educativa Nacional “Ruíz Pineda I”



Educación es uno de los caminos para alcanzar el desarrollo pleno de la persona humana



Autora: Lcda. Maryiris Alvarez

CAPITULO IV

LA PROPUESTA

En este capítulo se presenta el “Plan de Acción Basado en la Gerencia Participativa para la Integración Escuela - Familia y Comunidad. Caso: Unidad Educativa Nacional “Ruíz Pineda I”. Municipio Valencia, Estado Carabobo, con el siguiente contenido:

- ❖ Presentación.
- ❖ Objetivo General y Específicos.
- ❖ Misión y Visión
- ❖ Justificación
- ❖ Factibilidad de la Propuesta
- ❖ Diseño de la Propuesta

Presentación

Para que una institución educativa u organización pueda avanzar y progresar adecuadamente en un mundo tan cambiante y dinámico, como en el que se vive en la actualidad, es indispensable emplear políticas y estrategia que mejoren los controles internos de cada institución, la cual conlleve a las mismas a obtener un personal con una elevada capacidad de aprendizaje, altamente calificado y con un máximo grado de competencia entre sí, que los motive a perfeccionar continuamente sus competencias, lo cual encamina al plantel a alcanzar los objetivos propuestos.

De esta manera, la propuesta consiste en diseñar un Plan de Acción Basado en la Gerencia Participativa para la Integración Escuela y Comunidad, enfocado en la satisfacción personal de todos los actores que forman parte del proceso educativo; de

igual forma se pretende lograr la participación de la familia y la comunidad con la escuela, para que contribuya con la aplicación del plan, con la finalidad de sensibilizar a todos los actores escolares sobre la importancia de crear, tanto en la escuela, la comunidad y en el hogar un clima de armonía, confianza, respeto y seguridad que le permita al individuo, desde temprana edad, fortalecer su personalidad hacia el desarrollo de una persona responsable, creativa, crítica, segura de sí misma, proactivo, con sentido de pertenencia, con identidad nacional, regional y local, y dispuesto a manejar los cambios que se produzcan.

Objetivos de la Propuesta

Promover la gerencia participativa para la integración de la Escuela -Familia- Comunidad, con el fin de impulsar un clima de confianza, respeto y seguridad que le permita al educando fortalecer su personalidad hacia el desarrollo de un ser integral.

Objetivos Específicos.

- ❖ Facilitar a los docentes la adquisición de fundamentos teóricos y destrezas, que les permitan la integración en su práctica los medios necesarios que vinculen la escuela con la familia y comunidad.
- ❖ Sensibilizar a los corresponsables de la educación por medio de asambleas, acerca del valor que tiene la integración de la escuela, comunidad y familia.
- ❖ Propiciar la participación de la familia y la comunidad e incentivarlos para que se inserten activamente en los proyectos y actividades que desarrolle la institución.

Misión.

Formar a un personal líder, crítico, altamente calificado, idóneo y ejemplar que implemente estrategias innovadoras que permitan vincular a la escuela, familia, y

comunidad, con el fin de crear a un ciudadano integro, independiente, auténtico, crítico, participativo, ecologista y solidario capaz de ser partícipe del bienestar social y formar parte de un país que se proyecte hacia un mejor desarrollo.

Visión.

Se contempla la búsqueda de la integración de la escuela – familia – comunidad; y la proyección de un individuo hacia su comunidad, basado en los valores universales para promover la participación Social que nuestro país amerita, para afrontar las necesidades que conlleven al desarrollo social.

Justificación.

Actualmente la gerencia se ha consolidado en el contexto educativo venezolano, debido a que su accionar como proceso dinámico e interactivo permite llevar a cabo una gestión gerencial fundamentada en el cumplimiento de objetivos organizacionales, en concordancia con los principios fundamentales de esta ciencia, al planificar, organizar, dirigir y controlar tanto los recursos físicos, como los humanos de la respectiva organización, donde se cultive el respeto, motivación, confianza, creatividad, para alentar el crecimiento de un ambiente apto para el aprendizaje, facilitando el trabajo en equipo, la toma de decisiones, las comunicaciones asertivas, el liderazgo colectivo y la participación e integración social.

De esta manera, por medio de este Plan de Acción se busca incorporar a la familias y a la comunidad en la elaboración de proyectos estratégicos que fortalezcan su participación protagónica en el reconocimiento de las problemáticas que les afectan y la búsqueda de soluciones que impulsen de manera creativa el aprovechamiento de todas sus potencialidades, con el fin de mejorar las funciones de la Escuela como centro dinamizador de la Comunidad, a partir de las realidades que en ella subyacen y de las necesidades que inhiben su desarrollo.

Al igual que se pretende con este plan mejorar las competencias, destrezas, comportamientos y aptitudes del directivo, con la finalidad de que el gerente logre mantener y alcanzar los objetivos de la organización, de cada unidad de trabajo; y de esta manera pueda hacer realidad los resultados esperados en la organización.

Por consiguiente, existe la necesidad imperante del desarrollo del plan de acción, en la búsqueda de estrategias basadas en la participación e integración de la familia, la comunidad y la escuela, con el objeto de lograr un proceso de enseñanza y aprendizaje integral, vinculado con la realidad social de los educandos, el cual será llevado a cabo en la Unidad Educativa Nacional “Ruíz Pineda I” del Municipio Valencia, Estado Carabobo.

Factibilidad de la Propuesta.

Factibilidad.

Una vez que se ha evidenciado y diagnosticado la problemática existente en la Unidad Educativa Nacional “Ruíz Pineda I”, se puede determinar la factibilidad del Diseño de un Plan de Acción Basado en la Gerencia Participativa para la Integración Escuela - Familia y Comunidad, por lo tanto el estudio del proyecto permite conocer si es factible o no la propuesta planteada, además de los beneficios, los recursos técnicos y humanos, el costo y financiamiento para el desarrollo y evaluación de la propuesta.

Factibilidad Económica.

A fin de lograr los objetivos de la presente propuesta se debe motivar a los miembros de la comunidad – escuela, sobre la importancia que tiene la integración de la Comunidad – escuela. De esta manera, La Unidad Educativa Nacional “Ruíz Pineda I”, cuenta con los elementos técnicos y financieros para desarrollar la

propuesta, así como también dispone de los aportes y la colaboración de todos los corresponsables del proceso educativo.

Además, se pueden gestionar recursos con las diferentes instituciones públicas y privadas que hacen vida en el estado, para lograr algún tipo de subsidio que les permita poner la puesta en marcha del plan. Además, se hará un enlace entre el programa que pueda ser ejecutado a través de la dirección y coordinación académica de la Institución, estas dependencias realizarán las gestiones pertinentes para disponer de los recursos necesarios faltantes para llevar a cabo las diferentes actividades de la propuesta.

Materiales	Cantidad	Costo	Total
Marcadores acrílicos	5	10.000	50.000
Marcadores de colores	04	10.000	40.000
Resma de hojas Blancas	01	80.000	80.000
Caja de lápices	01	30.000	30.000
Caja de Bolígrafos	01	50.000	50.000
Tijera	03	12.000	36.000
Pega	03	12000	36.000
Papel bond	10	5.000	50.000
Incentivo	30	20.000	600.000
TOTAL			972000 Bs S.

Factibilidad Técnica.

La Unidad Educativa Nacional “Ruíz Pineda I” cuenta con los recursos tecnológicos necesarios para la realización de la propuesta, como video canaimas, computadoras, impresoras y materiales, así como la disponibilidad social y legal para conseguirlos, lo cual facilita la aplicación y evaluación de la propuesta.

Factibilidad Institucional.

La Unidad Educativa Nacional “Ruíz Pineda I”, dispone y contribuye con sus instalaciones, para facilitar el desenvolvimiento, ejecución y evaluación del plan de acción basada en la gerencia participativa para la integración de todos los entes partícipes de la educación en estos espacios se realizarán actividades que serán beneficiosas para el desarrollo académico de la institución educativa, de la comunidad y primordialmente del estudiante.

Factibilidad Humana.

Se cuenta con el Personal Directivo, los docentes, estudiantes, familia, los coordinadores Pedagógicos, el Departamento de Protección Bienestar y Servicios Estudiantiles, un Aula Integrada, los consejos Comunales, Ubche y las madres Procesadoras, dispuestas a facilitar todas las estrategias e ideas que se puedan llevar a cabo para vincular a la escuela y la familia con la comunidad, cubriendo las necesidades de la población estudiantil, para formar un ser integral, crítico, liberador, trabajador, y participe del desarrollo del país, lo que permite decir que existe fiabilidad para ejecutar y evaluar la propuesta, de la misma manera, se puede decir que no hay impedimento para la obtención de insumos necesarios y demostrar que económica o socialmente, se pueden lograr beneficios con su aplicación.

Diseño de la Propuesta

La propuesta se encuentra estructurada en tres fases, las cuales contienen actividades diseñadas para lograr la integración de la triada Escuela-Familia-Comunidad, las fases son las siguientes:

Fase 1: Fundamentos teóricos de la gerencia participativa como medio de integración

En esta fase, se explicaron por medio de presentaciones en diapositivas, los aspectos teóricos acerca de la gerencia participativa, la cual constó de 2 sesiones, con una duración de 6 horas cada una. En la cual se emplearon como estrategias, charlas reflexivas, conversatorios, debate, lluvia de ideas, videos reflexivos sobre la relevancia de la integración de la familia y comunidad en la escuela. Para lo cual, se requiere la participación de un facilitador con conocimientos en el área de gerencia, directivo, docentes institucionales, familia, comunidad, entre otros.

❖ Contenidos teóricos sobre la Gerencia Participativa

-Definición de Gerencia Participativa: La gerencia participativa se establece como una herramienta necesaria e integradora de los procesos sociopolíticos y culturales, cuya perspectiva se relaciona con la gestión institucional, entendida como la búsqueda de la productividad administrativa y académica, a partir de un nuevo concepto de la acción gerencial que rompe con la dirección vertical y realiza la toma de decisiones compartidas entre los actores de la escuela, es decir, los directores, docentes, personal administrativo, obreros, alumnos, padres y/o representantes y miembros de la comunidad en general.

En ese marco del pensamiento, Senlle (2005), expone que “la gerencia participativa, implica algo más que asignar tareas y se nutre de la oportunidad de compartir responsabilidades, sin la necesidad de presiones e imposiciones que puedan

limitar la autonomía y la toma de decisiones compartida” (p. 36), razón por la cual se constituye en un modelo acorde a los procesos sociales actuales que están en la búsqueda constante de propiciar un ambiente lo suficientemente dinámico, interactivo, crítico y reflexivo para la optimización de la calidad y excelencia.

Por otra parte, Davis y Newstrom (2002), expone la participación como “la inclusión mental y emocional de las personas en situaciones grupales, que los alientan a contribuir a favor de las metas colectivas y compartir las responsabilidades con ellos” (p. 279).

De acuerdo a lo señalado por los autores, la participación conlleva a un clima organizacional en el cual se genera un círculo de herramientas que permiten o hacen posible el trabajo colectivo, interactivo y paulatinamente más autónomo con la debida pertinencia en la toma de decisiones compartidas sin que sea preciso recurrir a la presión e imposición de responsabilidades, para el logro de las metas de la organización, permitiendo expresar a nivel colectivo un compromiso ante los retos que demanda la institución; por lo tanto el gerente, dentro de sus funciones debe pronunciar un compromiso, que demande el bienestar institucional, a través del consenso y del trabajo mancomunado, es decir, de la participación de los grupos y del espíritu de colaboración, se logra cumplir con los objetivos y metas organizacionales y con la satisfacción personal.

-La gerencia Participativa y la Interacción con la Comunidad

El papel de gerente, es el de transformar a la sociedad por medio de la educación; el proceso de educar es una tarea ardua, constante, activa e integradora, donde el lugar de trabajo puede proporcionarles los recursos apropiados para desarrollarse positivamente, pero no solo basta con limitarse a los problemas internos o al desarrollo de planes que excluyan a la familia y a la comunidad, porque es la familia el núcleo principal que le va a dar al niño la primera educación para enfrentarse y desarrollarse en sociedad; ahora bien que sucede si no existen buenas

bases dentro de la familia?, al asistir el niño a la escuela se evidencia la problemática en su conducta, en su rendimiento, en su desarrollo cognitivo y social.

De esta manera, el rol del gerente como líder es relevante para propiciar la integración de la escuela con la familia y la comunidad, debido a la puesta en práctica de herramientas que promuevan la comunicación, la motivación, la participación y la toma de decisiones en conjunto con el personal, optimiza la excelencia organizacional para la eficiencia en el desempeño de las funciones administrativas, cuya capacidad del gerente participativo se desglosa en promover y desarrollar competencias que consoliden la integración de los diversos actores sociales a través del intercambio de información de manera abierta.

Además, se debe buscar que la gerencia educativa se inserte en la comunidad y desarrolle su rol participativo, que determine de manera significativa, el impacto transformador, ya que el educador es el que día a día trabaja con niños y puede moldear su conducta, pero con el apoyo de la familia. Por consiguiente, el potencial de la gerencia educativa se multiplica de manera exponencial, debido a que cada niño o adulto a que ayudemos a crecer, por medio de la acción educativa o gerencial, es un nuevo agente de transformación de la sociedad y así sucesivamente, esta transformación se irá transmitiendo de generación en generación, donde se heredaran los conocimientos y herramientas para cambiar un país (Hoyos, 2016).

En consecuencia, la gerencia educativa implica cambios, donde el educador debe de transformarse para bien y desarrollar planes y estrategias donde todos los entes involucrados en el proceso educativo participen, para evaluar las fallas del proceso y corregirlas, con el fin de contrarrestar la crisis de valores, deserción escolar, problemas cognitivos y sociales que pueda tener el niño a la hora de enfrentarse a la sociedad.

Por consiguiente, la gestión del gerente educativo debe estar sustentada en estrategias que humanicen sus acciones, haciendo uso de la racionalidad y de los procesos sistemáticos que vayan desde la planificación hasta el control y seguimiento de las acciones que emprende, en virtud del fortalecimiento de la participación social a través de estrategias educativas que permitan vincular la familia y la comunidad

con el entorno educativo, emergiendo un carácter innovador en las funciones o roles del gerente directivo en el ámbito pedagógico, porque "...es el director o algún miembro del equipo directivo, el actor encargado de desencadenar los procesos tendientes a aumentar la calidad de la educación impartida en su escuela" (Herrera, 2008). Por ello, es fundamental la función desempeñada por el directivo en el contexto de la gestión gerencial llevada a cabo en la escuela para desarrollar dicha integración.

-Estrategias Gerenciales

Según Manes (2006), las estrategias gerenciales se definen como "... La acción de conducir e implica la capacidad para delegar tareas en los colaboradores, y que le corresponde al gerente establecer las políticas que otorguen direccionalidad a dichas acciones, las que involucran la logística, lo táctico y las técnicas" (p.65). También, Reyes (2010), señala: "...a través de las estrategias gerenciales se identifican las fortalezas y debilidades de la organización; se establecen las prioridades; se diseñan los planes; se orientan y se utilizan los recursos de manera eficiente; se coordinan, ejecutan y controlan las actividades; se delimitan las tareas; se formulan y evalúan los proyectos" (p.105). En referencia a las estrategias gerenciales, se consideran las siguientes:

- **Psicológica:** La gestión del personal directivo debe estar sustentada en estrategias que humanicen sus acciones, capacidades, habilidades y destrezas a través de conocimientos necesarios, para un óptimo desempeño organizacional, haciendo uso de la racionalidad y de procedimientos sistemáticos que vayan desde la planificación, hasta el control y seguimiento de las acciones que emprende el gerente educativo al dirigir a su equipo de trabajo.

- **Creatividad:** Un adecuado modelo de gestión produce un fuerte impacto en el logro de una mayor eficacia escolar. Esta adecuada estructura de gestión posibilita la participación de todos los actores del ámbito educativo, y se avanza hacia un enfoque de conducción que distribuye y delega tanto las acciones como el poder. En esto se

centra la creatividad, la cual está estrechamente relacionada con el desarrollo de la gestión educativa, entendiéndose como creatividad el desarrollo amplio de capacidades de orden moral, de liderazgo y aquellas referidas a las habilidades instrumentales que garanticen el mejor desempeño de los gerentes educativos, lo que redundará en beneficios a la educación y a la sociedad.

• **Cohesión Social:** Se deben promover estrategias socializantes como trabajo en equipo, dinámicas grupales, elaboración de proyectos, que permitan a todos los actores sociales, generar opiniones, reflexiones, toma de decisiones, entre otros. Por consiguiente, el gerente educativo debe actuar como un estratega social, que fomente la participación y establezca alianzas estratégicas que conduzcan al alcance de metas establecidas a través de la integración de la familia-escuela-comunidad.

-Liderazgo

El liderazgo, para Robbins y Coulter (2010), es “la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas” (p. 370). Por su lado, Chiavenato (2007), "el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos" (p. 104).

-Motivación

Según Chiavenato (2.000) la motivación es “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”. Según Chiavenato para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que este viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo este o no motivado. Para mí esta interacción lo que originaría es la construcción de su propio significado sobre la motivación.

El gerente debe ser un líder y motivar a la familia y a la comunidad a formar parte de las actividades que se realizan en la escuela. Al respecto, cabe citar a Castro (2005), quien reportó que: “Uno de los primeros propósitos en el trabajo de educación familiar será el establecimiento de estrechas relaciones entre la familia y los centros educativos”. Por tanto es necesario que el gerente motive a los representantes a integrarse a la escuela, al igual que la familia perciba la institución como su propia escuela, la que puede contribuir a prepararlos para resolver los problemas de la vida cotidiana; de sus interrelaciones familiares, de su convivencia diaria, de la educación de sus hijos, de otros aspectos de su formación, y así, cumplir con éxito la responsabilidad personal y social que entraña educar al ciudadano del futuro.

De allí, que la integración consolide la unión del ámbito educativo y familiar para cubrir las necesidades de aprendizaje que pueda presentar el niño o adolescente, además una participación activa contribuiría a la promoción de ideas que se adapten a satisfacer las necesidades básicas que se puedan presentar en el ámbito educativo.

Fase 2: Sensibilización de la Escuela-Familia-Comunidad

Esta fase consiste en sensibilizar a los padres, representantes y comunidad para que participen en las actividades que se realizan en la escuela. La cual consta de 2 sesiones de 6 horas cada una, en donde se realizarán Presentaciones en diapositivas sobre importancia de la integración de la familia y la comunidad en la escuela, debates sobre la importancia de la corresponsabilidad de la familia entorno a la escuela, charlas reflexivas, entre otras actividades. Para lo cual, se requiere la participación de un facilitador con conocimientos en el área de gerencia, directivo, docentes institucionales, familia, comunidad, entre otros.

-Estrategias Socializadoras Basadas en la Corresponsabilidad de la Familia Entorno a la Escuela.

Según Díaz (2003), estas estrategias son métodos “por el cual los estudiantes aprenden y se desarrollan mediante la participación activa en experiencias de servicio cuidadosamente organizadas que responden a las necesidades actuales de la comunidad y que se coordinan en colaboración entre la escuela y la comunidad” (p. 11). Por consiguiente, los padres y representantes como ejes fundamentales en el desarrollo del niño, son indispensable en el proceso educativo, por lo tanto deben involucrarse para que genere aportes significativos en la calidad de la educación. Por lo que, las asambleas Sociabilizadoras consistirán en transmitir información donde el carisma, poder de persuasión y la motivación del gerente educativo atraiga a todos los entes involucrados en el proceso, con el fin de intercambiar ideas, conocimientos, que generen el feedback necesario para la participación social en la educación y la construcción de una nueva ciudadanía, que consolide el progreso del país.

-Relevancia de la Intervención de la Familia en la Educación de los Niños.

La integración de los padres, representantes y comunidad al ámbito educativo es muy importante ya que esto, permite impulsar un clima de confianza, respeto y seguridad que le permita al educando fortalecer su personalidad hacia el desarrollo de un ser integral. Además, la integración consolida la unión del ámbito educativo y familiar que contribuye a cubrir las necesidades de aprendizaje que pueda presentar el niño o adolescente, a su vez, una participación activa contribuiría a la promoción de ideas que se adapten a satisfacer las necesidades básicas que se puedan presentar en el ámbito escolar.

Según Gubbins (2001), la integración familia-escuela-comunidad, constituyen tres ejes fundamentales del proceso educativo que desempeña funciones complementarias. De modo que, proporciona fundamentos relevantes y consensuados para impulsar una visión educativa de mayor amplitud en la formulación de políticas,

planes y medidas educacionales, como también en la gestión del propio sistema educacional. Para ello es indudable el establecimiento de marcos de relación y de participación complementarios que posibiliten estas relaciones e intervenciones.

-Valores Sociales y los Beneficios que Genera la Unión Escuela y Comunidad

Durante los talleres se realizarán charlas acerca en los valores sociales como el amor, el respeto, la fe, la cooperación, responsabilidad, solidaridad, perseverancia y los beneficios que genera en la escuela y comunidad. Debido a que si analizamos la formación de la cultura de valores de las familias, se puede evidenciar la enorme crisis que subyace, donde transformar al niño sin apoyo de la familia y la comunidad resulta ser contradictorio.

De este modo, la educación al proporcionar la enseñanza de la moral y buenas costumbres, debe de buscar el apoyo de los padres, representantes, para mejorar y cultivar estos valores que forjaran la autonomía de la persona, el respeto a sus formas de pensar y el trabajo, pero sobre todo ayudarán a entender lo que las demás personas quieren decir y piensan, rompiendo con las barreras de la indiferencia y los conflictos de comunicación.

Por consiguiente, la familia, la escuela y la comunidad, constituyen el espacio idóneo para la creación de la estructura de valores que forjaran al niño y que lo llevaran a identificar valorativamente su núcleo personal, para que no existan complicaciones, formando de esta manera una sociedad guiada por la esencia del amor, la responsabilidad, el respeto, la fe, la cooperación y todos esos valores positivos, que guíen a la sociedad hacia la cima del progreso.

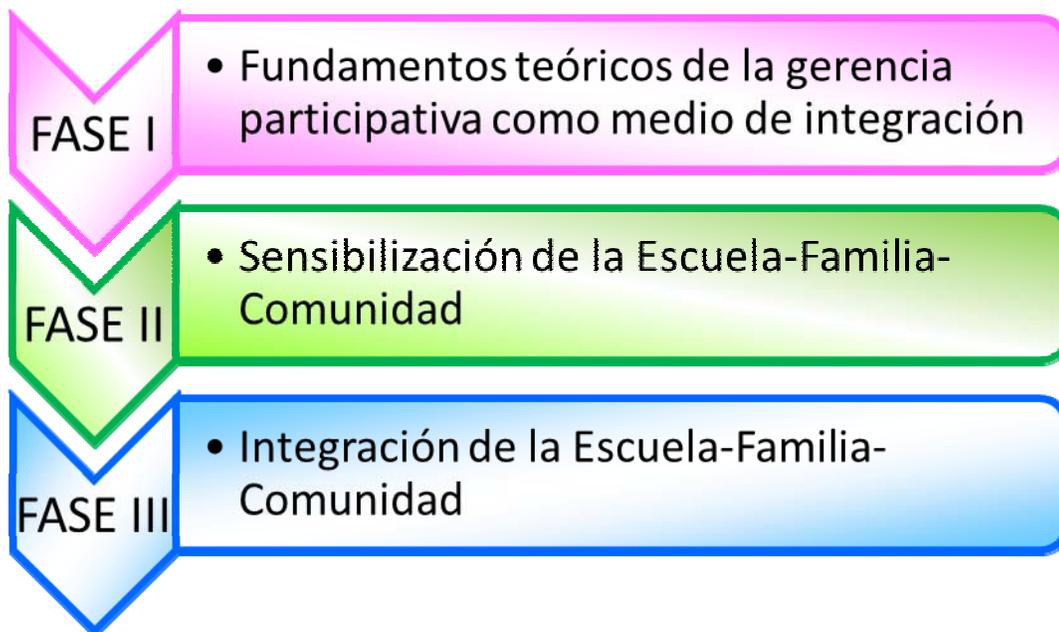
Fase 3: Actividades Comunitarias para Fortalecer el Trabajo en Equipo

Esta fase consta de actividades, destinadas a lograr la interacción de la Escuela, familia y comunidad por medio de estrategias participativas que generen la interacción en pro del desarrollo psicológico, social y emocional, la cual tiene una

duración de 10 meses, y participarán 01 especialista en gerencia, los gerentes educativos, los docentes institucionales, el coordinador del Consejo Comunal, la comunidad, los padres y representantes. Además consta de las siguientes actividades:

- ❖ Intercambio de ideas y experiencias que busquen desarrollar la integración en pro del desarrollo psicológico, social y emocional del niño.
- ❖ Desarrollo de Estrategias como Terapia de la risa, obras de teatro, actividades del día del niño, día del árbol, navidad o cualquier otro día festivo; que involucren la participación activa de la escuela con la comunidad.

Cada fase contiene sus respectivas actividades de implementación en las cuales el gerente educativo será el promotor principal de las estrategias basadas en la participación e integración de la familia, la comunidad y la escuela, con el fin de alcanzar un proceso de enseñanza y aprendizaje eficaz y acorde con la realidad social de los estudiantes. Esta propuesta está elaborada para ser ejecuta en la Unidad Educativa Nacional “Ruíz Pineda I”. Municipio Valencia, Estado Carabobo; sin embargo puede servir para otras Instituciones Educativas.



FASES DE LA PROPUESTA





UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA



Fase 1:

Fundamentos teóricos de la Gerencia Participativa como medio de Integración



Duración: 12 horas

Nombre de la Actividad: Fundamentos teóricos de la gerencia participativa como medio de integración			
Sesión	Día	Semana	Modalidad
1era sesión	1er día	1 era semana	Presencial
Fecha de Elaboración	Duración	Carácter del Curso	
Junio de 2019	6 horas	Teórico - practico	

Objetivo General: Promover la gerencia participativa para la integración de la Escuela -Familia- Comunidad, con el fin de impulsar un clima de confianza, respeto y seguridad que le permita al educando fortalecer su personalidad hacia el desarrollo de un ser integral.

Objetivo Específico	Contenido	Estrategias	Actividad	Recursos	Duración	Facilitador
Facilitar a los docentes la adquisición de fundamentos teóricos y destrezas, que les permitan la integración en su práctica los medios necesarios que	<p>Gerencia Participativa</p> <p>-Definición</p> <p>-La gerencia participativa y la</p>	Lluvia de ideas	<p>Dinámica de motivación</p> <p>Presentación del objetivo y contenidos del taller</p> <p>Definición de la gerencia participativa</p>	<p>Materiales</p> <p>Computador</p> <p>Canaima</p> <p>Video beam</p>	<p>6 horas</p> <p>8:00 am</p> <p>a</p> <p>2:00 pm</p>	<p>Especialista en gerencia</p> <p>Docentes institucionales</p>

vinculen la escuela con la familia y comunidad .	interacción con la comunidad	Mapa mental Video Conversatorio	Abordaje teórico de la gerencia participativa y la interacción con la comunidad, por medio de diapositivas. Video sobre la integración Aporte, sugerencia y reflexiones de los participantes	Hojas blancas Marcadores Bolígrafos Incentivo Humanos Facilitadores		
--	------------------------------	---	--	---	--	--

Nombre de la Actividad: Fundamentos teóricos de la gerencia participativa como medio de integración

Sesión	Día	Semana	Modalidad
2da sesión	2do día	1 era semana	Presencial
Fecha de Elaboración	Duración	Carácter del Curso	
Junio de 2019	6 horas	Teórico - practico	

Objetivo General: Promover la gerencia participativa para la integración de la Escuela -Familia- Comunidad, con el fin de impulsar un clima de confianza, respeto y seguridad que le permita al educando fortalecer su personalidad hacia el desarrollo de un ser integral.

Objetivo Especifico	Contenido	Estrategias	Actividad	Recursos	Duración	Facilitador
Facilitar a los docentes la adquisición de fundamentos teóricos y destrezas, que les permitan la integración en su práctica los medios necesarios que vinculen la escuela con la familia y comunidad .	Gerencia Participativa -Estrategias gerenciales -Liderazgo -Motivación	Lluvia de ideas Debate Conversatorio	Dinámica de inicio Presentación del contenido Presentación de las estrategias gerenciales -Abordaje teórico sobre liderazgo y motivación Discusión acerca de las estrategias a implementar para lograr la integración Aporte, sugerencia y reflexiones de los participantes	Materiales Computador Canaima Video beam Lámina de papel bond Marcadores Incentivo Humanos Facilitadores	6 horas 8:00 am a 2:00 pm	Especialista en gerencia Docentes institucionales



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA



Fase 2: Sensibilización de la Escuela-Familia-Comunidad



Duración: 12 horas

Nombre de la Actividad: Sensibilización de la Escuela-Familia-Comunidad			
Sesión	Día	Semana	Modalidad
3era sesión	3er día	1 era semana	Presencial
Fecha de Elaboración	Duración	Carácter del Curso	
Junio de 2019	6 horas	Teórico - practico	

Objetivo General: Promover la gerencia participativa para la integración de la Escuela -Familia- Comunidad, con el fin de impulsar un clima de confianza, respeto y seguridad que le permita al educando fortalecer su personalidad hacia el desarrollo de un ser integral.

Objetivo Específico	Contenido	Estrategias	Actividad	Recursos	Duración	Facilitador
Sensibilizar a los corresponsables de la educación por medio de asambleas,	Estrategias socializadoras basadas en la corresponsabilidad de la familia	Video	Dinámica de inicio: reflexión sobre la importancia de la familia en la educación de los niños. Presentación del contenido	Materiales Computador Canaima Video beam	6 horas 8:00 am a	Especialista en gerencia Gerente educativo

<p>acerca del valor que tiene la integración de la escuela, comunidad y familia.</p>	<p>entorno a la escuela. Relevancia de la intervención de la familia en la educación de los niños.</p>	<p>Preguntas intercaladas Debate Conversatorio Video</p>	<p>Presentación en la diapositivas sobre importancia de la integración de la familia y la comunidad en la escuela Debate sobre la importancia de la corresponsabilidad de la familia entorno a la escuela Aporte, sugerencia y reflexiones de los participantes. Video reflexivo de la familia</p>	<p>Incentivo Humanos Facilitadores</p>	<p>2:00 pm</p>	<p>Docentes institucionales Coordinador del Consejo Comunal</p>
--	---	---	--	---	----------------	--

Nombre de la Actividad: Sensibilización de la Escuela-Familia-Comunidad

Sesión	Día	Semana	Modalidad
4ta sesión	4to día	1 era semana	Presencial
Fecha de Elaboración	Duración	Carácter del Curso	
Junio de 2019	6 horas	Teórico - practico	



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN GERENCIA EDUCATIVA



Duración: 10 meses

Nombre de la Actividad: Integración de la Escuela-Familia-Comunidad			
Sesión	Día	Semana	Modalidad
5ta sesión	5to día	2da semana	Presencial
Fecha de Elaboración	Duración	Carácter del Curso	
Junio de 2019	10 meses	Teórico - practico	

Objetivo General: Promover la gerencia participativa para la integración de la Escuela -Familia- Comunidad, con el fin de impulsar un clima de confianza, respeto y seguridad que le permita al educando fortalecer su personalidad hacia el desarrollo de un ser integral.

Objetivo Específico	Contenido	Estrategias	Actividad	Recursos	Duración	Facilitador
Propiciar la participación de la familia y la comunidad e incentivarlos para que se inserten	Interacción de la Escuela, familia y comunidad por medio de estrategias participativas que	Charlas Mesas de trabajos	Dinámica de motivación	Materiales Computador Canaima Video beam Pizarra acrílica Foami	2 horas	Especialista en gerencia
			Desarrollo de Estrategias como (Terapia de la risa, obras de teatro, bailes, danzas, actividades del día del niño, navidad o		4 horas	Gerente educativo Docentes

<p>activamente en los proyectos y actividades que desarrolle la institución.</p>	<p>generen la integración en pro del desarrollo psicológico, social y emocional</p>	<p>Construcción de estrategias didácticas</p>	<p>cualquier otro día festivo); que involucren la Participación activa de la escuela con la comunidad.</p> <p>Elaboración y planificación de las estrategias a partir de las conclusiones obtenidas</p>	<p>Cartón Tijera Pega Pinturas Marcadores Hojas blancas Telas Incentivo</p>	<p>10 meses</p>	<p>institucionales</p> <p>Coordinador del Consejo Comunal</p> <p>Comunidad</p> <p>Padres y representantes</p> <p>Estudiantes</p>
--	---	---	---	---	-----------------	--

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Álvarez, (2013). *Proyecto Educativo Integral: Líder Comunitario*. Madrid España.
- Álvarez, A. (2018). *Lineamientos Estratégicos para una Gerencia Comunitaria, Hermeneusis desde la Unidad Educativa “Manuel Rodríguez Vásquez” ubicada en el Municipio Valencia del Estado Carabobo*. Dirección de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Alvarado, G. (2008). *Actuación del Gerente Educativo en la Toma de Decisiones*. Caracas: Eneva
- Alvarado, J (2006). *El Gerente de las Organizaciones del Futuro*. Caracas – Venezuela. Universidad Pedagógica Experimental el Libertador.
- Arias, F. (2006). *El Proceso de Investigación. Guía Para Elaboración de Proyectos de Investigación*. Caracas: Episteme.
- Balestrini, P. (2006). *Como se elabora el proyecto de investigación*. Caracas. Editorial Eneva.
- Bonilla, L. (2004). *Revolución Bolivariana y Gerencia Participativa para la Investigación*. Fundamentos de una propuesta alternativa para la gestión académica. Ediciones Gato Negro Caracas – Venezuela.
- Calderón, M., (2012). *Aprendizajes en Familia: la importancia de la participación social en la educación*. CREFAL, México.
- Camacho, R. (2011). *Competencias gerenciales del personal directivo y el desempeño laboral de los docentes en escuelas básicas*. [Resumen en línea]. Tesis de Magister no publicada de la Universidad del Zulia, Maracaibo. Disponible: tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/70/TDE-2011.../camacho_roselin.pdf [Consulta; 2018, octubre 15]
- Cardoza, Y. (2013). *Integración Escuela-Comunidad para el Fortalecimiento del Desarrollo Endógeno en las Escuelas Nacionales (Caso Escuela Nacional “San Esteban”*. Dirección de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Carabobo. Valencia.

- Carrasco, Milexis (2003). *Competencias presentes y requeridas por funciones gerenciales ante nuevas realidades empresariales*. Tesis doctoral. Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín. Maracaibo-Venezuela
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de los Recursos Humanos*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Bogotá. Colombia. 5ta edición. McGraw-Hill, Editores.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela** (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5423 (extraordinario), marzo 2000.
- Daft, R. (2004). *Administración*. (6a ed.), Thompson. México D.F.
- Davis, K., y Newstrom, J. W. (2002). *Comportamiento humano en el trabajo*. DécimaPrimera Edición. P-11. Editorial Mc Graw-Hill
- Delgado, M., (2012). *Programa de Gerencia Participativa Comunitaria para el Acondicionamiento del Aula Integrada de la Escuela Básica "Mariscal Sucre"*. Tesis de Maestría. Universidad de Carabobo. Estado Carabobo
- De Oña, J. (2010). *Educación de calle y desarrollo comunitario: Una experiencia educativa en contextos de exclusión*. España. Caritas Española Editores.
- Dewey, J. (1915). *Fin de "La escuela y el progreso social"*, en Boletín de la Institución Libre de Enseñanza.
- Drucker, P. (1994). *Gerencia de la Empresa*. Editorial Sudamericano. Argentina
- Fernández, P. (2012). *El Proyecto Educativo Integral Comunitario PEIC*. [Documento en Línea]. Presentación realizada por el Prof. Pablo Fernández, Coordinador General de la Red de Apoyo por la justicia y la paz. Disponible: <http://www.slideshare.net/leynisp/proyecto-educativo-integral-comunitariopeic> [Consulta: 2018, Septiembre 10].
- Gros, B. (2002). *Constructivismo y diseños de entornos virtuales de aprendizaje*. Revista de Educación. 385, Mayo-Agosto.
- Hellriegel, D y Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Edición 12°. Cengage Learning Editores. México.
- Hernández J, Fernández C, Baptista L. (1995). Propuesta para fortalecer la integración docente-comunidad, dirigido a docentes, padres y representantes de las escuelas básicas en la ciudad de Guadalajara-Jalisco. México.

- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P (2010). *Metodología de la Investigación* (5° Ed.) México: Mc Graw Hill.
- Herrera, M. (2013). *Hacia la Gerencia Social en la Educación Primaria como Estrategia de Integración Escuela – Comunidad Caso De Estudio: Escuela Estatal “Antonio José De Sucre” Valencia – Estado Carabobo*. Dirección de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Hoyos, B. (2016). *Plan de Acción basado en la Gerencia Participativa para la integración Escuela y Comunidad. Caso: Municipio Naguanagua Estado Carabobo*. Dirección de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Hurtado de Barrera, J. (1998). *Metodología de la investigación holística*. Caracas – Venezuela. Fundación Sypal.
- Kliksberg, B. (1997). "*Hacia una gerencia social eficiente. Algunas cuestiones claves*" en Revista Venezolana de Ciencias Sociales, Vol. 1 No.1, julio, pp. 7-18, Caracas, Venezuela.
- Ley de los Consejos Comunales*. (2006). República Bolivariana de Venezuela. Caracas. Gaceta Oficial N° 38.439
- Ley Orgánica de Educación*. (2009). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 5.929 (Extraordinario), Agosto 15, 2009.
- Ley Orgánica para la Protección del Niño, Niña y Adolescente (2008)*. Gaceta Oficial 38.901
- Licha, I. (1991) *Imágenes Del Futuro Social De América Latina* .Editorial Cendes, Venezuela.
- Maduro, F. (2003). **El docente como promotor social en la comunidad**, trabajo de grado, Universidad de Oriente.
- Maduro, I. y Rietveldt, F (2009). *Competencias del gerente educativo en el desarrollo de la práctica pedagógica del docente de educación básica*. [Versión electrónica] REDHECS: Revista electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación social. Año 4 Marzo, N°.6. 41-57. Recuperado 15 de enero de 2016 <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle/604/1530>.
- Manes, J. (2006). *Estrategias Gerenciales en la Educación*. México: Gránica

- Mercader, Víctor (1998). *Gerencia de la vida*. Caracas-Venezuela: Editorial TORVIC.
- Mintzberg, E. y Quinn, B. (2005). **El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos**. Prentice hall hispanoamericana, S.A. México.
- Montero M. (2004). *Introducción a la Psicología Comunitaria*. Buenos Aires: Paidós.
- Palella S., & Martins P., F. (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Ediciones FEDEUPEL Caracas – Venezuela
- Pérez, J. (2012). *Modelo de Gerencia Estratégica para la consolidación de los Consejos Comunales*. Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magíster en Ciencias Administrativas. Universidad de Oriente.
- Piña, E. (2013). *La Gerencia Comunitaria en sus dimensiones: Integración Escuela –Comunidad y Desarrollo Endógeno*. Dirección de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Proyecto Educativo Integral Comunitario PEIC*. (2010-2011). U.E “Manuel Rodríguez Vásquez”. Valencia
- Quinn, Robert (1995). *Maestría en Gestión de las Organizaciones*. Traducción, Carmen León Pérez. Madrid-España: Ediciones Díaz Santos
- Quintero, A. (2015). *El Liderazgo del Director en la Integración de la Escuela y la Comunidad*. Dirección de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Resolución 058**. Gaceta Oficial 40.029 de fecha 16 de Octubre de 2012.
- Reyes E. (2013). **Liderazgo Comunitario y Capital Social: Una aproximación desde el Campo Biográfico**. Universidad Autónoma de Barcelona. España.
- Rodríguez, D. (2016). *Participación Comunitaria y Calidad Educativa. Hermeneusis en la U.E.N “Madre Teresa de Calcuta”*. Dirección de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias de la Educación. Universidad de Carabobo. Valencia.
- Roa, O. (2010). *La gerencia participativa en las escuelas bolivarianas en el marco del desarrollo endógeno*. Trabajo presentado en el V congreso latinoamericano de gerencia con pertinencia social: hacia la transformación de las organizaciones. Valencia, Venezuela.
- Robbins, S., & Coulter, M., (2010). *Administración*. (10a ed.). Prentice Hall. México.

- Robbins, S. (2009). *La Comunicación en las Organizaciones*. Caracas-Venezuela Editorial Futuro.
- Senge, Peter (1997). *La Quinta Disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona- España: editorial Juan Graniza S.A.
- Senlle, A. (2005). *Calidad y Liderazgo*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2007). *El proceso de la investigación Científica. 4ª edición*. Limusa Noriega Editores. México.
- Tovar, (2006). *Programa estratégico de participación para la integración escuela Y comunidad educativa en la unidad educativa “Creación Puerto Cabello” Municipio Puerto Cabello. Estado Carabobo*. Tesis de Maestría. Universidad de Carabobo. Estado Carabobo.
- Tobón, S. (2004). *Formación basada en competencias*. Colombia: Kimpress Ltda.
- UPEL. (2008). *Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. 4ta ed. Caracas: UPEL.
- Vigotsky, L. (1985). *Pensamiento y Lenguaje*. Buenos Aires, Pleyade.

ANEXOS

[Anexo - A]



**INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS
UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



Estimado participante:

El siguiente cuestionario tiene como objetivo recopilar información para realizar un trabajo de Investigación titulado: **“ACCIONAR DE UNA GERENCIA PARTICIPATIVA PARA LA INTEGRACIÓN ESCUELA- FAMILIA-COMUNIDAD. CASO: UNIDAD EDUCATIVA NACIONAL “RUIZ PINEDA I”. MUNICIPIO VALENCIA, ESTADO CARABOBO”**.

La información recopilada será utilizada de forma confidencial y sólo para fines de la investigación, por tal motivo, se le agradece la mayor sinceridad en sus respuestas y la atención prestada a este instrumento.

Instrucciones:

A continuación, se presentan una serie de preguntas, cuyas alternativas de respuestas se dividieron en cinco opciones:

S = Siempre

CS = Casi Siempre

N = Nunca

- Lea detenidamente cada proposición antes de responder
- Marque con una equis (x) la alternativa de su preferencia.
- Seleccione una sola alternativa de respuesta por cada proposición.
- Por favor responda la totalidad del cuestionario.
- En caso de no entender alguna interrogante pregunte a la investigadora.

Gracias por su sincera colaboración...

Licenciada Maryiris Alvarez

“ACCIONAR DE UNA GERENCIA PARTICIPATIVA PARA LA INTEGRACIÓN ESCUELA- FAMILIA-COMUNIDAD. CASO: UNIDAD EDUCATIVA NACIONAL “RUIZ PINEDA I”. MUNICIPIO VALENCIA, ESTADO CARABOBO”.

Nº	ÍTEMS	S	AV	N
	Usted como personal de la institución considera que:			
1	El personal directivo planifica actividades que busquen integrar a la escuela-familia-y comunidad, para construir los objetivos educativos.			
2	Se planifican proyectos o planes que generen beneficios a la escuela-familia-y comunidad			
3	El Gerente organiza con la comunidad las estrategias que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos.			
4	El Personal directivo organiza las tareas para luego delegar funciones a los docentes, estudiantes, familia y comunidad.			
5	Se guía y motiva al personal de la escuela, a la familia y a la comunidad para que se trabaje en equipo; y así se fortalezca la integración.			
6	Se orienta a la familia sobre la importancia que tiene la participación en actividades educativas.			
7	El personal directivo controla los objetivos planteados en la Institución Educativa			

8	Se controlan las actividades implementadas para alcanzar las metas dentro de la institución educativa.			
9	El gerente implementa frecuentemente estrategias, desde el punto de vista psicológico que permitan la integración de la Familia-escuela-comunidad.			
10	El personal directivo frecuentemente implementa estrategias creativas e innovadoras que promuevan la participación de todos los actores del ámbito educativo.			
11	El personal directivo implementa estrategias de cohesión social (como trabajo en equipo, dinámicas grupales), que permitan a todos los actores sociales, generar opiniones, reflexiones y toma de decisiones.			
12	El gerente educativo implementa estrategias, que fomenten la participación e integración de la Familia-escuela-comunidad, que conduzcan al alcance de metas establecidas en la institución			
13	La visión, autoconocimiento e intereses del gerente educativo, van de la mano con las necesidades requeridas por el ámbito escolar para lograr la integración de la escuela-familia-comunidad.			
14	La gerencia educativa posee autocontrol en el manejo de sus emociones, que le permitan no sólo manejar adecuadamente las relaciones interpersonales; sino también generar confianza para trabajar en equipo, con su personal, la familia y comunidad.			
	El personal directivo, posee iniciativa para realizar actividades que busquen integrar a la escuela-familia-			

15	comunidad.			
16	La gerencia educativa se comunica de manera efectiva con la escuela-familia-comunidad			
17	El gerente educativo busca crear equipos de trabajo, delegar funciones y asignar tareas a docentes, estudiantes, familia y comunidad.			
18	El gerente envía la información de forma veraz para que los padres y representantes participen en las actividades que desarrolla la institución.			
19	Los estudiantes se integran en los proyectos educativos, para desarrollar habilidades y competencia social, hábitos de autonomía, comunicación, colaboración y respeto, más que la adquisición de conocimientos.			
20	El Gerente educativo busca que el estudiante tenga satisfacción e iniciativa al participar, generar ideas, adquirir y promover el conocimiento.			
21	El director retroalimenta a los docentes para corregir sus debilidades y afianzar sus fortalezas en la integración de la Escuela – Familia- Comunidad.			
22	Se da feedback entre la escuela y la familia con la finalidad de fomentar el pensamiento crítico, liberador, transformador, valores, que le permita a los educandos dar respuestas y soluciones a las problemáticas de su entorno.			
23	Se utilizan los medios tecnológicos para transmitir información detallada a las familias de las actividades a realizar por la escuela y del rendimiento escolar de los estudiantes.			

24	Existe iniciativa por parte de la familia para formar parte de los planes que realiza la institución educativa.			
25	El gerente utiliza estrategias que le permita captar el interés y la participación de la familia y comunidad en la escuela.			
26	La comunidad trabaja de manera mancomunada y participa en las actividades que se realizan en la escuela.			
27	Se guía al personal de la escuela y a la comunidad para que se trabaje en equipo y así se fortalezca la integración.			
28	La comunidad participa en las actividades que se realizan en la escuela			
29	Existe apatía y desmotivación por parte de la comunidad , para integrarse a las actividades que se realizan en la escuela			
30	Existe un liderazgo comunitario y participación de la comunidad en la escuela			
31	La comunidad participa en los Proyectos pedagógicos comunitarios			
32	Si se desarrolla un plan de acción dirigido a la integración de la escuela, familia y comunidad, se podrían rescatar los valores morales necesarios para lograr el desarrollo del país y convivir en sociedad en la que los padres y representantes intervengan en las actividades y proyectos que se realizan en la escuela			

[Anexo - B]

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



Carta de Validación del Instrumento

Título del Trabajo: “ACCIONAR DE UNA GERENCIA PARTICIPATIVA PARA LA INTEGRACIÓN ESCUELA- FAMILIA-COMUNIDAD. CASO: UNIDAD EDUCATIVA NACIONAL “RUIZ PINEDA I”. MUNICIPIO VALENCIA, ESTADO CARABOBO.

Yo, Luz Marina Marrero titular de la Cedula de Identidad N° 20031283 cuyo último Título Académico es Magister en Educación, considero que el instrumento presentado por la Licenciada Maryiris Alvarez, titular de la Cédula de Identidad N° 20.514.309, reúne las condiciones y atributos suficientes para lograr el objetivo propuesto, en consecuencia recomiendo su aplicación a la muestra seleccionada, para los fines que fue diseñado.

En Valencia, a los 20 días del Mes de Enero de 2019

Firma manuscrita de Luz Marina Marrero, con el número de identificación 20031283 escrito debajo.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



Carta de Validación del Instrumento

Título del Trabajo: “ACCIONAR DE UNA GERENCIA PARTICIPATIVA PARA LA INTEGRACIÓN ESCUELA- FAMILIA-COMUNIDAD. CASO: UNIDAD EDUCATIVA NACIONAL “RUIZ PINEDA I”. MUNICIPIO VALENCIA, ESTADO CARABOBO.

Yo, Domingo Abad Rodriguez titular de la Cedula de Identidad N° 15108331 cuyo último Título Académico es Magister en Gerencia Avanzada en Educación, considero que el instrumento presentado por la Licenciada Maryiris Alvarez, titular de la Cédula de Identidad N° 20.514.309, reúne las condiciones y atributos suficientes para lograr el objetivo propuesto, en consecuencia recomiendo su aplicación a la muestra seleccionada, para los fines que fue diseñado.

En Valencia, a los 20 días del Mes de Enero de 2019

C.I: 15108331



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN**



Carta de Validación del Instrumento

Título del Trabajo: “ACCIONAR DE UNA GERENCIA PARTICIPATIVA PARA LA INTEGRACIÓN ESCUELA- FAMILIA-COMUNIDAD. CASO: UNIDAD EDUCATIVA NACIONAL “RUIZ PINEDA I”. MUNICIPIO VALENCIA, ESTADO CARABOBO.

Yo, Ysabel Rojas titular de la Cedula de Identidad N° 14038823 cuyo último Título Académico es Magister en Gerencia Avanzada en Educación, considero que el instrumento presentado por la Licenciada Maryiris Alvarez, titular de la Cédula de Identidad N° 20.514.309, reúne las condiciones y atributos suficientes para lograr el objetivo propuesto, en consecuencia recomiendo su aplicación a la muestra seleccionada, para los fines que fue diseñado.

En Valencia, a los 20 días del Mes de Enero de 2019

Ysabel Rojas
14038823

[Anexo - C]

CONFIABILIDAD

TABLA DE RESPUESTAS PARA EL CÁLCULO DE LA CONFIABILIDAD

	ÍTEMS																																
Sujetos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	Total
1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	2	3	3	1	1	43
2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	43
3	3	1	1	3	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	44
4	3	1	3	3	2	2	2	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	3	1	1	1	1	2	1	3	1	2	1	3	3	2	3	68
5	3	2	3	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	1	3	1	2	2	3	3	2	2	54
6	3	3	1	1	1	1	2	2	1	2	2	3	3	1	3	1	2	1	3	1	2	3	1	1	3	3	1	1	3	3	3	3	64
ESTADÍSTICOS																																	
VARIANZA	1,1	0,7	1,1	1	0,2	0,2	0,3	0,7	0,3	0,3	0,4	0,6	0,6	0,7	0,7	0,7	0,3	0,7	0,7	0	0,3	0,7	0,3	0	1,2	0,7	0,3	0,3	0	0	0,7	1	

K	32
SUMATORIA VI	16,27
VT	125,47

SECCIÓN 1	1,03
SECCIÓN 2	0,87
COEFICIENTE	0,90

$$\alpha = \left[\left(\frac{K}{K-1} \right) \cdot \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right) \right]$$



SECCIÓN 1



SECCIÓN 2