

**Carlos Roberto Contreras Yunyeyt<sup>1</sup>**

Universidad Bolivariana de Venezuela

# Modelo Gerencial sustentado en Valores dirigido a la Unidad Educativa Nacional (UEN) “Pueblo Guri”

## Resumen

Actualmente, concebir la gerencia más allá de la gerencia tradicional circunscrita a la toma de decisiones es trascender la gerencia escolar bajo la concepción de una gerencia visionaria o de los valores o hacia una gerencia nueva para las transformaciones sociales que requiere de valores personales sociales, éticos, morales, de competencia orientado a optimizar los procesos administrativos, pedagógicos, didácticos y de interacción sociocomunitaria. Este estudio centra su objetivo en diseñar un modelo de gerencia fundamentado en valores orientado a la UEN Pueblo Guri. El nivel de investigación es descriptivo y el tipo de investigación es de campo, enfoque y análisis cuantitativo. La población y la muestra se homologan conformadas por 13 docentes, suministrándoles el instrumento de investigación (cuestionario), sometido previamente a la prueba piloto, luego se evaluó mediante la validez y la confiabilidad. Los resultados obtenidos evidencian una percepción muy negativa de los valores de los estudiantes y de los padres y representantes, derivando en antivalores que se vinculan con los factores sociales, económicos y políticos, que inciden desfavorablemente en las relaciones comunidad – escuela y por ende, en la gestión escolar del plantel. Se recomienda la ejecución del modelo gerencial en valores atinente a la UEN Pueblo Guri.

**Palabras clave:** modelo de gerencia, valores, procesos administrativos, pedagógicos, didácticos, sociocomunitario.

## ***Managerial Model Sustained in Values Directed the Educational National Unit (ENU) “People Guri”.***

### **Abstract**

*Currently, to conceive management beyond the traditional management circumscribed to decision-making is to transcend school management under the conception of a visionary management or of values or towards a new management for social transformations that requires personal, social, ethical values., moral, competence oriented to optimize the administrative, pedagogical, didactic and socio-community interaction processes. This study focuses its objective on designing a management model based on values oriented to the ENU Pueblo Guri. The level of research is descriptive and the type of research is field, focus and quantitative analysis. The population and the sample are homologated made up of 13 teachers, supplying them with the research instrument (questionnaire), previously submitted to the pilot test, then it was evaluated by validity and reliability. The results obtained show a very negative perception of the values of the students and of the parents and representatives, resulting in anti-values that are linked to social, economic and political factors, which adversely affect community-school relations and therefore, in school management of the campus. The execution of the management model in values pertaining to the ENU Pueblo Guri is recommended.*

**Keywords:** model of management, values, administrative, pedagogic, didactic processes, sociocomunitario.

Recibido: 22/05/2023

Aprobado: 12/07/2023

<sup>1</sup>Político y Lcdo en Educación. Magister Scientiarum en Ciencias Estratégicas para el Desarrollo, mención Innovación Educativa y Emancipadora. Docente – Investigador Agregado en la Universidad Bolivariana de Venezuela. (UBV). Ciudad Bolívar. Código Orcid: 0009-0007-7371-26-57. Email: ocarlosguri@yahoo.com

## Introducción.

Indudablemente el vertiginoso avance de la ciencia y la técnica, la información y la comunicación, la sociedad contemporánea está presenciando otro fenómeno que le es característico: *la crisis de valores*. Éste hecho social posee la particularidad de estar presente en diferentes países, estratos poblacionales, raza, sexo, credo religioso o político, atribuyéndosele gran parte de los problemas que actualmente confronta la humanidad.

Desde esas perspectivas, se ubica la gerencia educativa, pues bien, tiene importantes retos de mitigar los problemas asociados a la crisis de valores con el fin mejorar el proceso administrativo de las diferentes instituciones escolares, el aprendizaje de los alumnos, la eficiencia del personal docente y la situación educativa en general.

Esta situación diagnosticada en el contexto de la UEN Pueblo Guri, la demostración fehaciente de cómo existe una vinculación entre las condiciones de vida, los factores sociales y culturales que modelan los valores y al mismo tiempo marcan tendencia en los procesos administrativos y pedagógicos que son propios de la gerencia escolar, en la cual cohabitan los actores y sectores del hecho educativo.

Por consiguiente, antes la situación descrita, *la esencia del nudo crítico o el problema* en síntesis lo constituye: la crisis de los valores en la que se encuentra inmersa los actores del hecho educativo tales como los estudiantes, padres y/o representantes de la UEN Pueblo Guri, que redundan desfavorablemente en la interacción de las relaciones comunidad – institución educativa, al mismo tiempo, en los procesos administrativos – académicos de la UEN Pueblo Guri.

De allí que, las principales interrogantes que nos formulamos como prolegómenos fueron: ¿Cuál es la percepción que poseen los docentes sobre los valores que tienen los estudiantes, padres y/o representantes de la UEN Pueblo Guri?; ¿Cuál es la calidad académica, en términos de los valores y antivalores de los alumnos, de los padres y/o representantes de la UEN Pueblo Guri?; ¿Qué factores sociales, económicos, culturales y políticos influyen en la formación de los valores y antivalores de los padres y/o representantes de esta comunidad educativa; ¿un proyecto para el fortalecimiento de los valores en la comunidad educativa, influye favorablemente en la calidad de la gerencia escolar de la UEN Pueblo Guri?.

Estas y otras inquietudes, serán respondidas hacia el final del proceso investigativo, cuya naturaleza descriptiva, lo estructuramos así: Objetivo General y los específicos, los fundamentos teóricos, la metodología, acto seguido la propuesta de investigación.

Finalmente se formularán las conclusiones que emerjan del estudio.

## Objetivos de la Investigación.

### Objetivo General.

Diseñar un modelo de gerencia escolar sustentado en valores dirigido a la UEN Pueblo Guri; para el mejoramiento de los procesos pedagógicos, sociales, y comunitarios.

### Objetivos Específicos.

1. Diagnosticar la percepción que tienen los docentes sobre los valores personales y colectivos de los alumnos, padres y/o representantes de la UEN Pueblo Guri.
2. Describir los factores sociales, económicos y políticos que influyen en la formación de los valores en los alumnos, padres y/o representantes de la UEN Pueblo Guri.
3. Determinar los factores que influyen en la formación de los antivalores en los alumnos, padres y/o representantes de la UEN Pueblo Guri.
4. Proponer un modelo de gerencia escolar basado en valores dirigido a los actores escolares de la comunidad educativa.

## Bases Teóricas.

De igual modo, posteriormente como parte del marco teórico conceptual se emplean las obras de *Antonio Pérez Esclarín* de origen español pero con más de 30 años de residencia en el país; en razón de su trayectoria como académico de la Universidad del Zulia (LUZ), Venezuela; por cuanto sus obras son reconocidas en materia de *educación en valores*, asimismo maneja el programa formación de docentes para América Latina de la red de Fe y Alegría que tiene por finalidad formar a 25 mil educadores en toda América Latina.

Asimismo, se ha consultado para fortalecer las bases conceptuales del marco teórico; la obra de *Peter Sengen* (2010: 17 y 18), quien es un catedrático norteamericano en la Escuela de Negocios del Instituto de Tecnología de Massachusetts y Presidente de la Sociedad de Aprendizaje Organizacional, su obra más conocida es *La Quinta Disciplina* que viene hacer la fuente inspiradora, de la obra que será el soporte epistémico de la presente investigación: *Escuela que Aprenden* (2002); esta obra en síntesis está compues-

ta de 191 resúmenes, de 113 autores; en la cual se “exponen técnicas, métodos, anécdotas y reflexiones, ideas y guías, ejercicios que se han adaptado para hacer que las escuelas se parezcan más a las organizaciones que aprenden”.

Efectivamente, esta densa obra nos aporta mucho para la elaboración discursiva epistémica de las bases teórica de nuestro eventual modelo gerencial fundamentado en valores, pues se condensan exhaustivamente el liderazgo centrado en principios, los fundamentos de los procesos administrativos en función de las escuelas, así como de la organización que aprenden en atención a los cambios que se generan en el clima del salón de clases entre otros.

De igual manera se examina, la obra de *Stephen R. Covey*, en este caso el texto: “*Liderazgo Centrado en Principios*” (2013). Haciendo una síntesis de la trayectoria de Covey posee título de pregrado en negocios por la Universidad de Utah y un MBA en Harvard, Covey era un carismático Profesor de la Brigham Young University (BYU) antes de convertirse en el gurú de los negocios y la automotivación. El autor considerado uno de los 25 estadounidenses más influyentes por la revista Time, alcanzó la fama y el respeto de la comunidad empresarial con su libro “Los siete hábitos de la gente altamente efectiva” publicado por primera vez en 1989 y convertido en una lectura obligada para todo empresario y emprendedor.

Por ende, al volver a la obra de *Covey* “*Liderazgo Centrado en Principios*” (2013). De importante valía, toda vez que, es un legado teórico – epistémico metodológico para ser referenciado en la propuesta de diseñar un modelo sustentado en valores para UEN Pueblo Guri, en este sentido su trabajo en liderazgo centrado en principios constituye una contribución relevante, por cuanto sienta la base de la efectividad de la calidad, el liderazgo, el servicio, la formación de equipos, la orientación organizacional y muchas otras iniciativas empresariales estratégicas.

Por otra parte, el autor *Víctor Guédez* venezolano, profesional de aquilatada trayectoria en cargos de gerencia, docencia e investigador en el área de la gerencia, administración, y pedagogía entre lo que destaca una seria de obras escritas, entre la que enfatiza la empleada en esta investigación: “*La Ética Gerencial*”, que representa un legado para ser consultado, por gerentes, empresarios, y directores de empresas, para quienes quieran conocer o profundizar académicamente en la gerencia de empresas, constituyen un mapa que contiene un tesoro de ideas e instrumentos útiles, de quien tiene amplísima experiencia como gerente, profesor, gremialista, escritor, crítico y conferencista, y cuya vasta y variada labor ha sido merecidamente reconocida con numerosas condecoraciones.

Por otro lado, el autor *José Luis Márquez*, Venezolano, Lcdo. En Administración de Empresas, mención Gerencia Empresarial, Magister en Gerencia Empresarial, Doctor en Ciencias de la Educación. De igual manera se desempeña como Profesor universitario, actividad que se sustenta con experiencias adquiridas en prestigiosas empresas nacionales e internacionales. Actualmente cubre su tiempo profesional como consultor empresarial en las áreas de Gerencia y Tecnología. Ha escrito numerosos libros, pero en esta oportunidad nos referencia en su más reciente obra: “*La Nueva Gerencia y las Transformaciones Sociales*” considerada una innovación por su originalidad, la cual no sólo es útil a nivel académico sino también a nivel empresarial y organizacional, ya que brinda una oportunidad para el desarrollo de una dimensión aún no considerada con formalidad y seriedad en los procesos de toma de decisiones y gerencia estratégica.

## Método.

*Perspectiva ontológica – epistémica.* Desde esta perspectiva paradigmática, consideramos que nuestra investigación se suscribe en el paradigma positivista entre otras razones por las siguientes:

Esta investigación se ajusta a la tradicional relación sujeto – objeto de investigación vale decir, que nuestro objeto de estudio es la situación de los valores y antivalores, sus elementos sociales económicos y políticos de los actores socio educativos de la UEN Pueblo Guri. Siendo los sujetos quienes investigan, en este caso los investigadores tesisistas, por ello se asume la neutralidad en términos de indagar prevaleciendo el carácter de la objetividad de los investigadores, lo cual despoja de rasgos de subjetividad la investigación. No obstante, esto no supone que el proyecto sólo sea una mera descripción o exploración de los hechos del campo de estudio, es decir los de actores del hecho educativo en la UEN Pueblo Guri de cara a la problemática planteada.

*Tipo de investigación y nivel de investigación.* De acuerdo a la naturaleza del presente estudio en función de su profundidad, el tipo de investigación para el mismo; es combinado o mixto; es decir por una parte es una *Investigación Descriptiva* y por la otra, la Investigación se circunscribe en una *Investigación de Campo* o *Diseño de Campo*

*Población.* Rigurosamente para acceder con más facilidad a la población para esta investigación la población por consiguiente, queda delimitada por los 13 docentes tanto de aula y entre los que se incluye el personal directivo que laboran en la UEN Pueblo Guri.

*Instrumentos de recolección de datos.* Se realiza un sólo instrumentos de recolección de datos. En este caso es un instrumento tipo cuestionario que es suministrado a los docentes de la UEN Pueblo Guri.

*Validez del instrumento.* La validez se hace en función de un procedimiento de evaluación por jueces de tipo cuantitativo. De allí que, se conoce como Método del Coeficiente de Proporción por Rango (CPR). Sugerido por el autor Ramírez (2007: 117), que lo define así: "Consiste en que los jueces o expertos evalúen cada uno de los ítems del instrumentos de forma numérica a través de de la siguiente escala: 1.Deficiente, 2.Regular, 3.Bueno, 4. Excelente". De la validación de sendos instrumentos de investigación por los (as) Profesores (as) Ana Araya y Aida Vargas y Juan Conde este cuestionario se encuentran por encima del 0,75, luego de haber realizado el cálculo matemático, tal como lo sugiere el autor Ramírez (2007), en razón de que mientras más se acerque el CPR a uno (1) más se garantiza la validez de contenido de los instrumentos. De allí que, para el cuestionario el CPR arrojado es 0,86, estimándose de suficiente validez.

*Confiabilidad del instrumento.* Para el cálculo de la confiabilidad se empleo el coeficiente de Alfa –Cronbach. De ahí que los autores Hernández, Fernández y Baptista (1996: 251) sobre este coeficiente transcriben: "...Desarrollado por J. L. Cronbach requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 1 y 0". Siendo el resultado de dicho coeficiente el 0,968, considerándose de alta confiabilidad.

## Resultados

Una vez aplicadas y contestadas las *encuestas escritas* en la fase de la prueba piloto en la UEA Dr. Francisco José Duarte por ser próxima a la UEN Pueblo Guri, y por poseer una población similar a la misma, todo esto con el fin de detectar los sesgos presentes en el cuestionario. Posteriormente, en la UEN Pueblo Guri se suministraron los 13 cuestionarios dirigidos a los docentes y Director de la UEN Pueblo Guri; toda vez que, ello hace que el procesamiento de la información se lleva a cabo de forma *manual* cuando se haga la tabulación de los instrumentos mencionados para su posterior clasificación, *registro* y condensación de los datos. Para esto, consultando a Hamdan (2005) se emplean, los cuadros de distribución de frecuencias absolutas que se convirtieron en cuadros de frecuencias relativas, asimismo se utiliza el análisis porcentual que facilita la comprensión de los resultados.

*Opinión de los docentes sobre los valores personales de sus alumnos y los padres:* En función de los datos arrojados es evidente que existe una percepción de los docentes muy negativa en un 85% (sumando regulares y malos), contrario a un 15% de percepción positiva sobre los valores personales como respeto, éxito, salud, felicidad, realización personal, bienestar personal que poseen estudiantes, padres y representantes.

*Opinión de los docentes sobre los valores éticos - sociales de sus alumnos y los padres:* Del cuadro señalado se desprende del veredicto de los (as) profesores (as) que califican de manera muy desfavorable con un 38% de regulares y más absolutamente con 62% de malos en la calificación de los valores éticos – sociales tales como la paz, la supervivencia ecológica del planeta, la justicia social que tienen sus alumnos (as), padres o representantes.

*Opinión de los docentes sobre los valores éticos - morales de sus alumnos y los padres:* En función de estos resultados es evidente que la mayoría de los docentes tienen una opinión disímil que tiende en extremo a calificar desfavorablemente los valores éticos – morales como la honestidad, sinceridad, responsabilidad, lealtad, solidaridad, confianza, respeto de los derechos humanos, que tienen los estudiantes y padres de la UEN Pueblo Guri. En este caso si sumamos las escalas de regular, malos y muy malo se tiene un 85% de calificación negativa. No obstante, el 15% restante se califica de una opinión favorable de dichos valores.

*Opinión de los docentes sobre los valores de competencia de sus alumnos y los padres:* Del cuadro antes señalado se desprende que los (as) Profesores (as) califica positivamente con un 38% los valores de competencia como el dinero, imaginación, rendimiento escolar, colaboración, constancia de los estudiantes y los padres o representantes. No obstante, el 46% de estos (as) Profesores (as) califica de regulares dichos valores, seguido de un 8% de valoración mala para un total de 54%. Estos resultados revelan entre otras tendencias una opinión polarizada respecto a los valores de competencia.

*Opinión de los docentes sobre los factores sociales y su influencia en los valores de los padres:* De la opinión de los (as) Profesores (as) sobre los factores sociales como la clase social, el rol o profesión y su atribución en los valores de los padres o representantes, se hace notable que existe un alto nivel con un 85% de impacto en los valores. Mientras que el 15% considera que es de forma moderada dicha repercusión en los valores.

*Opinión de los docentes sobre los factores económicos y su influencia en los valores de los padres:* De acuerdo con los resultados los factores económicos como el dinero, el estatus económico, el éxito en la

profesión respaldan los valores que tengan los padres o representantes. De allí que, el 62% considera que sea en altísimo grado. Mientras que, 30% estime que dicha relación sea regular.

*Opinión de los docentes sobre los factores políticos y su influencia en los valores de los padres:* De conformidad con los datos arrojados por este cuadro los consultados estiman en 69% el nivel alto y muy alto en los cuales los factores políticos tales como el ocuparse en los asuntos sociales de la comunidad, participar en las organizaciones socio – políticas para resolver los problemas de la comunidad respaldan los valores en los padres o representantes, contrariamente el 23% considera de regular la influencia de dichos factores en los valores.

*Opinión de los docentes sobre los antivalores en los estudiantes como consecuencia de los factores sociales:* De la interrogante realizada a los docentes sobre si los antivalores en los (as) alumnos (as) tales como la deshonestidad, el consumismo, el irrespeto, la indisciplina se derivan de los factores sociales. En este sentido los datos son esclarecedores, por un lado, los entrevistados estiman que dicha frecuencia sea muy alta y alta en 92%, el cual se distancia del 15% de las opiniones que la califican como regular.

*Opinión de los docentes sobre los antivalores en los estudiantes como consecuencia de los factores económicos:* De los antecendidos datos se deduce que los entrevistados mantienen polarizadas la proporción en sus opiniones, para muestra de un botón, 46% manifiesta una proyección alta de los antivalores en los estudiantes como efecto de los factores económicos. Mientras que, la otra proporción de opiniones desde regular, baja y muy baja totalizan el 54% de la tendencia polarizada.

*Opinión de los docentes sobre los antivalores en los estudiantes como consecuencia de los factores políticos:* Es evidente que la mayoría de los entrevistados fueron enfáticos en decir que existe una alta tendencia que los antivalores en los alumnos (as) sean el producto de los factores políticos a juzgar por la opinión del 70%, frente al 30% que califica esta frecuencia de regular y baja de los antivalores en los estudiantes.

*Opinión de los docentes sobre las relaciones entre la comunidad y la escuela en función de los valores:* De los datos que ofrece este cuadro en la opinión de los entrevistados el 92% califica como regulares las relaciones comunidad y la escuela en los términos de los valores que se fomentan, esto implica que sea una percepción absolutamente negativa sobre las relaciones mencionadas.

*Opinión de los docentes sobre la gerencia educativa en función de los valores:* De los antecendidos datos se deduce que los encuestados mantienen similar proporción en sus opiniones, para muestra de

un botón, 30% manifiesta sentirse regular con la gestión gerencial en función de los valores que promueve la institución escolar. Mientras que el 54% expresa una calificación desfavorable respecto a la gerencia educativa basada en los valores del plantel. En otras palabras se interpreta en sendas tendencias un nivel de insatisfacción pronunciado para la gestión gerencial sustentada en valores.

*Opinión de los docentes sobre las actividades para diseñar un modelo de gerencia:* De la interrogantes que se realizó a los docente de la UEN Pueblo Guri, que expresaba: ¿Del siguiente listado, Usted qué actividades sugiere puntualmente para que se diseñe un modelo de Gerencia Escolar que se fundamente en valores con el propósito de optimizar los procesos pedagógicos, sociales y comunitarios? En consecuencia los resultados arrojan como recomendación para orientar la propuesta del modelo de gerencia sustentado en valores para la institución.

Por un lado, con igual porcentaje de 8% mejorar la estructura organizativa, repotenciar la infraestructura y hacer un reglamento de convivencias estas sugerencias tiende por su naturaleza a ser de carácter material.

Por otra parte, con similar porcentajes de 23% coinciden en recomendar jornadas de talleres para el fortalecimiento de los valores y constante evaluación de los procesos. Luego con 70% corregir los canales de comunicación e información. Todas estas recomendaciones arrojan luces para comprender que la propuesta enunciada está orientada en este sentido.

En general los resultados deducidos son esclarecedores en función que se hace imperiosa una exhaustiva reflexión en relación con la problemática de los valores presentes en los actores socioeducativos, en el ámbito de la UEN Pueblo Guri, toda vez que, su expresión más legítima son los antivalores, que están vinculados por las condiciones de la vida de los habitantes de Pueblo Guri, en la cual influyen en gran medida los factores sociales, económicos y políticos. Este contexto de los contra valores o antivalores en la comunidad de Pueblo Guri mitigan las relaciones de comunicación, cooperación, participación ciudadana entre la institución educativa - comunidad en desmedro de la gestión gerencial y administrativa de la UEN Pueblo Guri.

## Propósitos de la Propuesta.

Al terminar la propuesta, ejecutar el Diseño del modelo de gerencia escolar sustentado en valores diri-

gido a la UEN Pueblo Guri; con el propósito de mejorar los procesos pedagógicos, sociales, y comunitarios.

## Fundamentación

De acuerdo con la fundamentación teórica desarrollada al inicio de esta investigación, la acción educativa según Senge (2002) como escuelas que aprende, toda vez que lo hace de forma inacabada es una responsabilidad con visión compartida con el entorno social, liderizada por el Director como gerente institucional, asimismo, por los docentes como expresión de equipos de trabajo, en la que prevalezcan los valores y principios que guían la acción de la gestión escolar.

En este contexto, esta investigación se configura en una propuesta de modelo gerencial fundamentado en valores hacia la UEN Pueblo Guri, en la medida que se alcance por una parte, una gerencia visionaria como lo dice Guédez (2002) vale decir de los valores que en este caso se afinca en la institución escolar, por otra lado, en la nueva gerencia como refiere Márquez (2009), esto es la gerencia que se contrapone a la gerencia tradicional que se orienta a las transformaciones sociales.

En este sentido direcciona sus acciones a la ejecución de actividades que garanticen el acceso a una educación con calidad para todos como lo sugiere Pérez (2006) y esto se traduce en los procesos administrativos, pedagógicos y didácticos, en donde se enfatice la formación de valores personales, sociales, éticos y morales, lo cual repercute favorablemente en la convivencia de la comunidad, permitiendo que cada ciudadano se perfeccione en la búsqueda de la excelencia. En este orden de ideas, la importancia de la propuesta de esta investigación, desde el punto de vista socio – educativo es considerarla como referente o pauta que orienta el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona.

## Factibilidad de la Propuesta.

### Factibilidad social

El Modelo gerencial sustentado en valores de la UEN "Pueblo Guri", se hace con la finalidad de inducir a la mitigación de los factores que ocasionan la resistencia al cambio, la carencia de valores, y optimizar los elementos organizativos, administrativos de la gerencia escolar que son una consecuencia de los actores socio educativos que hacen vida en el plantel. Se considera factible en la medida que los Docentes, padres, representantes, estudiantes y la comunidad de Pueblo

Guri, a los cuales va dirigido, reciban la formación y capacitación pertinente relacionada con la sustentación teórica y práctica e internalicen el compromiso que tienen que asumir como entes protagónicos que perfilan la educación del próximo milenio, retomando la dimensión de agentes y promotores de cambio social para el desarrollo de una educación integral basada en experiencias significativas y una vinculación directa con las actividades de los procesos comunitarios pedagógicos y gerenciales de la institución.

### Factibilidad técnica - económica

El grupo de Docentes, Directivos que servirán de agentes de cambio en este proceso, lo constituyen, un grupo de profesionales interesados en llevar a cabo este Modelo de Gerencia, cuyos honorarios serán financiados por los participantes, por medio de una cuota extraordinaria fijada en Consejo de Docentes, los recursos audiovisuales, tales como los retroproyectores se alquilarán, el rota folio, el grabador, DVD, láminas de papel bond y de acetato así como la reproducción y encuadernación de material impreso serán costeados por los docentes padres y representantes.

Por ende, la factibilidad financiera de la propuesta, para socializarla mediante talleres dirigidos al personal docente, administrativo, obrero, padres y representantes, comunidad de Pueblo Guri, líderes comunitarios, se realiza por autogestión con el aporte de algunas empresas públicas y privadas, tales como la Alcaldía, Gobernación. CVG – Edelca, entre otras y la colaboración de padres y representantes, personal docente, administrativo, obrero, y los estudiantes, los miembros del consejo comunal y la comunidad en general

### Factibilidad política

Desde el marco normativo – estratégico del Estado Venezolano se vinculan con sus políticas públicas formuladas en la Ley Plan de la Patria (2019 – 2025), que por efecto del federalismo – centralizado son las mismas para el ámbito nacional, estatal y municipal, que en síntesis se concretizan en el sistema de la educación bolivariana fundamentada en la educación de inclusión social, integral, liberadora, descolonizadora, participativa basada en los valores y principios de la patria.

En este orden de ideas, la posibilidad de ejecución de esta propuesta pasa por la voluntad legal y legítima de la participación política en los asuntos que atañen con el funcionamiento y mejora de las relaciones entre la comunidad y la institución, toda vez que se pretende con la participación activa y protagónica

de todos los actores socio educativos para sentar las bases de sinergia, asimismo, de empatía y sentido de pertenencia. En este orden de ideas existiendo la voluntad de empoderamiento hacia los espacios vitales suscribimos la probabilidad de involucrar como agentes dinamizadores al Personal Directivo y de supervisión, miembros de la Comunidad, Asociación Civil de Padres y Representantes, integrantes de los consejos comunales, Personal Obrero de la institución, Agentes de Cambio, Docentes, Participantes y Padres y Representantes. Por lo tanto, de acuerdo a la opinión recogida en los resultados de la investigación, es un hecho hoy el compromiso de los diversos actores socioeducativos en el ámbito de la UEN Pueblo Guri para llevar a cabo la propuesta.

## Filosofía Gerencial

En primer término entendemos como gerencia educativa de conformidad con Martínez (2008) como el control y manejo de los recursos materiales y el talento humano para ponerlos al servicio de los grandes fines y aspiraciones determinadas por la política educacional y que tiene como fin mejorar el proceso administrativo de las diferentes instituciones escolares. Desde esta perspectiva nos fundamentamos en el paradigma de la Nueva Gerencia de acuerdo con Márquez (2009). En este sentido al referirnos a la filosofía gerencial entre otros aspectos debe y tiene que considerarse:

1. La participación de la comunidad escolar en la construcción de una filosofía de gestión gerencial.
2. Promoción de una visión compartida de los actores de la comunidad en sintonía con las dimensiones tales como visión, misión, objetivos y valores institucionales. En este orden de ideas se coteja con el planteamiento de Guédez (2002) tal como es la Gerencia Visionaria o en Valores. De ahí que proponemos como resultado de la investigación estas últimas dimensiones como aporte que a continuación sigue:

**Dimensión: Misión.** En relación con la UEN “Pueblo Guri”, que nos ocupa como garantizar la permanencia y prosecución escolar de los alumnos, mediante una educación de calidad para lograr ciudadanos y líderes para la transformación socio – cultural y técnico – científica, con un perfil curricular concebido como un Continuo Humano, fundamentado en el ideario bolivariano, y filosofía humanista, que aseguren el desarrollo, eco – ambiental, social y económico sustentable comprometido con la preservación y defensa

de los valores, que aseguren la convivencia ciudadana y el respeto a los derechos humanos universales.

**Dimensión: Visión.** Desde esta perspectiva elaboramos la visión de la UEN “Pueblo Guri así: tendrá como visión formar ciudadanos aptos para vivir en una sociedad democrática, participativa, protagónica, multiétnica y pluricultural, sin ningún tipo de discriminación, responsable, honesto, crítico, creativo, innovador, con capacidad para tomar decisiones, respetuoso, realista, capaz de valorar y administrar los bienes propios y colectivos.

**Dimensión: Valores.** En cuanto a la Dimensión Valores, se puede observar un esfuerzo por proyectar un marco axiológico en los cuales se fundamente la actitud de las personas que hacen vida en la escuela.

Los valores y principios que fundamentan las bases filosóficas, de la UEN “Pueblo Guri” son el referente ético que garantizan el cumplimiento de la misión y visión y es prioridad establecer de manera interna y externa el compromiso de todos los actores del sistema educativo, de conocerlo y fundirlos, apropiarse de ellos, asumirlos y llevarlos a la praxis, en el quehacer diario dentro y fuera de la institución educativa, priorizando en el desempeño laboral que expresado por Pérez Esclarin (2006) con docentes de calidad, lo que a continuación se señala: a) Responsabilidad, b) Puntualidad, c) Tolerancia d) Honestidad, Honradez, e) Respeto, f) Compromiso, g) Actitud de Servicio, h) Disciplina, i) Equidad, j) solidaridad, k) Responsabilidad Social y Ambiental, l) Respeto Mutuo.

## Principios Orientadores para Optimizar los Procesos de Participación Escolar.

### Trabajo en equipo

Esto implica la necesidad de un aprendizaje en colectivo por ello Senge (1999: 297) afirma: “que cada miembro permanece consciente de los demás miembros y actúan de manera que complementan los actos de los demás” A luz de los resultados de la investigación demuestra que existe poco trabajo en equipo signados por los valores de reconocimiento de solidaridad, participación política, entre otros, De esta realidad se plantea el trabajo en grupo para hacer eficiente la visión, misión valores y objetivos institucionales, se trata en todo caso de crear y fortalecer grupos de trabajos centrados en el dialogo en el pensar juntos, compartir los ideales.

Por lo tanto se trata de aprendizaje en equipo que vine a ser la interacción grupal entre todos los actores

socioeducativos de la UEN, en la búsqueda de lograr la calidad educativa institucional que en síntesis es la filosofía gerencial siendo de suyo la expresión de la calidad educativa – institucional, cuya meta es la formación del hombre.

### Visión compartida

La visión compartida de acuerdo con Senge (2010: 261) refiere: “Una visión es verdaderamente compartida cuando tú y yo tenemos una imagen similar y nos interesa que sea mutua, y no sólo que la tenga cada uno de nosotros” En otras palabras significa tener un propósito común, en este sentido implica que los directivos en conjunto con el personal docente asuman un compromiso para nutrir sus expectativas y experiencias que está guiada por la misión, visión y objetivos del plantel, para de esta manera llevar a cabo un proceso administrativo - académico fundado en valores hacia el trabajo, el respeto mutuo, solidaridad, disciplina, honradez, puntualidad.

### Enfoque sistémico

La Universidad Nacional Abierta (UNA) (1986: 415) transcribe la definición más simple así: “Un sistema es un conjunto de elementos que relacionados entre sí interactúan para el logro de un objetivo” Mas adelante la precitada universidad nos dice que los componentes que integran un sistema son: “ 1) el objetivo (los objetivos), 2) elementos del sistema (recursos y entornos), 3) interrelaciones o procesos integradores”.

Ahora bien, en la abstracción del enfoque sistémico adaptado a la realidad social, económica y política del plantel; asumimos, que la relación de los elementos que interactúan tienen lugar en tres (3) niveles de la realidad de la UEN “Pueblo Guri” que eventualmente a saber son:

En el primer nivel, se encuentra el *debe ser*, de la filosofía de gestión de la Escuela (que vendría siendo según la UNA los objetivos), y específicamente esto alude a la misión, visión, valores y objetivo de este plantel, que no es otra cosa que, la concepción de un modelo de alumnos o alumnas con un nivel de formación mínimo que les permita insertarse en la sociedad y se consecuentemente en el sistema de educación superior, pero formado con los postulados de la Educación Bolivariana, esto supone individuos que se caracterizan por ser crítico, reflexivos, transformadores del entorno, con valores de justicia, respeto, responsabilidad entre otros.

El segundo nivel, está representado conforme lo señala la UNA por los elementos del sistema (recur-

sos y entorno), extrapolando este fundamento teórico al ámbito de la UEN Pueblo Guri, podríamos decir que estos son los componentes del modelo administrativo, en la cual es la expresión del trabajo en equipo y al mismo tiempo, de la visión compartida del plantel, en otras palabras, el proceso de organización con sus elementos: Estructuración, sistematización e instalación y el proceso de dirección con sus elementos: planificación, toma de decisiones, coordinación, comunicación e información, supervisión, dotación de personal, financiamiento y evaluación. Evidentemente que todos estos elementos actúan en forma interdependiente y complementario para cumplir con el deber de la filosofía de gestión de la UEN Pueblo Guri.

El tercer nivel, estaría representado por lo que sostiene la UNA como el componente de interrelaciones o procesos integradores; y que para el caso de la UEN, *es el ser* de todo este proceso administrativo, es decir, son los resultados a corto, mediano y largo plazo que se cuantifican por la cantidad de promociones de graduados que de una manera se han insertado en la sociedad como ciudadanos con el perfil de competencias que desea la filosofía de gestión; pero asimismo este nivel supone que la interrelación que se dan entre todos sus componentes se retroalimentan para ir detectando cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de todos los procesos y elementos para ir haciendo los ajustes en la evaluación y seguimiento en las situaciones que así lo requieran la realidad social, política y económica de la UEN “Pueblo Guri”.

Todos estos componentes que interactúan en el entorno externo (Sistema educativo nacional, Zona educativa, comunidad educativa, sociedad de padres y representantes, Organismos No Gubernamentales (ONGs), empresas públicas y privadas) y en el entorno e internacional (organizaciones supranacionales, sistema educativo comparado, empresas transnacionales).

### Modelos mentales

Trabajar con modelos mentales parafraseando al autor Senge (2002) implica ayudar a definir más clara y honradamente la realidad corriente. Como en la educación la mayoría de tales modelos se consideran indiscutibles y están ocultos. Por lo tanto en las escuelas que aprenden un acto crítico de estas escuelas y su dirección, consiste en desarrollar la capacidad de hablar sin peligro y productivamente, sobre temas delicados, por medio de la creación de canales de comunicación. De manera que en función de los resultados obtenidos en la investigación sobre las creencias, prejuicios, percepciones negativas de los valores, y las relaciones ineficientes comunidad –ins-

titución educativa. Por todo esto, el modelo mental que debe y tiene que prevalecer en el ámbito de la UEN Pueblo Guri estará caracterizado por lo siguiente:

1. En este modelo mental trabajar con modelos mentales en la escuelas que aprenden en forma inteligentes en todos sus procesos administrativos – pedagógicos implican en el entorno del plantel de Pueblo Guri orientarse a través de dos (2) destrezas: a) la reflexión que se da en el dialogo, para entablar conversaciones abiertas en la interlocución de los actores escolares, y b) la investigación que es la aptitud para indagar en forma persuasiva en el dialogo las diversas creencias, prejuicios, y antivalores que se oponen a la filosofía gerencial haciéndola ineficaz e ineficiente.
2. Un modelo mental que rompa con el paradigma de la gerencia tradicional, es decir circunscrito a lo rutinario, a la desmotivación, que hacen de la gestión gerencial desviada de los valores de crecimiento, productivos, colectivos entre otros.

El modelo mental propuesto estará guiado por un paradigma de la Nueva Gerencia que se concreta en la filosofía gerencial que no es otra cosa, ir asumiendo mediante un trabajo en equipo y una visión compartida, para afincar la misión, visión, valores, objetivos de la institución en un trabajo que involucra en colectivo los actores escolares en la dimensión de la gerencia visionaria o en valores de la UEN Pueblo Guri. Todos estos niveles son al mismo tiempo interdependiente, esto implica que sean dialecticos lo cual significa que se retroalimente en cada una de sus fases.

### Liderazgo centrado en principios

Para esto nos fundamentamos en los lineamientos formulados por el Prof. Marín (2006b). Siendo el segundo lineamiento que nos arroja luces para plantearlo como una guía orientadora de los procesos académicos – administrativos de la UEN Pueblo Guri. En este caso el lineamiento es para mejorar las relaciones interpersonales de los docentes, directivos, personal administrativo, personal obrero y con la comunidad en general a través del Enfoque del Liderazgo Centrado en Principios propuesto por Covey (2013: 46 – 49) citado por el autor Marín (2006a), estos principios se extrapolan en función de la propuesta como se enuncian a continuación así: 1) Delege lo que otros puedan hacer, 2) Estimule las ideas, iniciativas y tomas de riesgos, 3) Asegúrense de que la gente tenga metas y entérese cómo la gente las logra, 4) Delege para desafiar. Desarrollar e infundir Empowerment, 5) Asesore para asegurar el éxito, 6) Refuerce el buen trabajo y los buenos intentos, 7) Comparta informa-

ción, conocimientos y habilidades, 8) Valore, confíe y respete cada persona, 9) Suministre apoyo sin tomar el mando, 10) Practique lo que predica.

## Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC) y Proyecto de Aula (PA) un Modelo para Incentivar la Participación.

En este orden de ideas, el PEIC y el PA se constituyen en espacio para incentivar la participación en tanto y en cuanto sea guiado por las siguientes características:

1. *La Integralidad:* Supone que la institución es un espacio de coparticipación que tome en cuenta los procesos educativos, pero al mismo tiempo, los procesos administrativos (coordinación supervisión, comunicación entre otros), asimismo con la filosofía gerencial (visión misión valores). En otras palabras, para cumplir con este cometido de la integralidad hay que transformar la escuela como un todo, su organización y su cultura. Esta transformación requiere un proyecto vinculado con los procesos propios del hecho educativo, es decir, lo ambiental – ecológico, lo institucional y lo social, lo académico y lo cultural, lo organizativo y lo comunicacional y la prioridad de lo vivencial por lo normativo.
2. *La Heterogeneidad:* Implica que en la UEN Pueblo Guri interactúen diversos actores escolares del hecho educativo, vale decir, los y las estudiantes, los y las docentes, y otros profesionales, las y los administrativos, los y las obreras, las madres, padres y representantes, en comunidad educativa y con la comunidad en general, lo cual implica que no haya discriminación de raza, sexo, posición ideológica entre otras.
3. *La Construcción Compartida:* Es decir, la gestión del plantel es un proceso de construcción colectiva y permanente de los distintos actores escolares que conforman la institución. Esto se traduce a través del intercambio de saberes entre los y las docentes, alumnos y alumnas, padres, madres, representantes y comunidad en general se persigue generar estrategias que surjan del propio medio educativo en el marco de la corresponsabilidad y cooperación, creando espacios de discusión con una visión compartida y asimismo, de un trabajo de equipo, donde todos y todas aporten y reciban información, en aras de

lograr consensos para el diseño, ejecución y evaluación de las acciones propuestas y particularmente tomando en consideración nuestras modalidades históricas y culturales de solidaridad colectiva que se retroalimentan como procesos ya mencionados, para fortalecer toda la filosofía gerencial de la UEN Pueblo Guri.

## La Contraloría Social

En el marco de la propuesta como componente del modelo de gerencia en valores implica que la contraloría social de acuerdo con la Ley Orgánica de Contraloría Social (2010) busca garantizar:

–El uso eficiente de los recursos públicos representado en el patrimonio de los recursos tales como infraestructura, económicos – financieros de la UEN Pueblo Guri.

El respeto de la legalidad de suyo es el reconocimiento de las funciones y roles que deben y tienen que cumplir los docentes, directivos, padres y representantes para llevar a cabo la filosofía gerencial enunciada, lo cual presupone la expresión del poder popular haciendo uso de la potestad de empoderarse de los asuntos públicos que atañen a las decisiones que se toman en el contexto de la institución escolar.

El desempeño diligente y la conducta honesta signada por la ética de la función pública de los docentes, directivo personal administrativo, y obrero de este plantel.

La amplia difusión de información para que los ciudadanos, que se expresan en el poder popular estén enterados sobre la toma de decisiones relevante que atañen a la gerencia educativa, al mismo tiempo, sobre quiénes son los funcionarios y empleados públicos a su servicio, vale decir el talento humano representado por los docentes, por el personal administrativo y obrero, esto presupone el cómo se están desempeñando y cómo ocupan los recursos públicos de la comunidad educativa de la UEN Pueblo Guri.

En otras palabras todos estos componentes se vinculan de forma estrecha haciendo sinergia con la filosofía gerencial. Esto supone por una parte, una clara visión compartida sobre los valores éticos y morales que se requieren para una sociedad en constante transformación, que asuma su rol protagónico en la toma de decisiones sobre su destino histórico. Por otro lado, los diferentes actores escolares de la UEN Pueblo Guri para afincar el liderazgo centrado en la cultura de la participación, asimismo en una visión compartida para la formación de un (a) ciudadano (a).

## Evaluación y Seguimiento de la Propuesta

Desde el marco de ideas descrito para que la evaluación como proceso de crecimiento continuo sea eficiente implica cumplir de manera sistemática, guiarnos por las siguientes fases:

1. Optamos por una evaluación que se realice cada seis (6) meses para que se obtenga como consecuencia de la aplicación de técnicas e instrumentos de evaluación de forma continua, esto supone de la elaboración de observaciones participantes, y no participantes, entrevistas estructuradas y no estructuradas, mediante cuestionarios y encuestas que sean innovadoras y creativos que plasmen la esencia de la realidad que se valora en forma sistemática para que facilite la toma de decisiones.
2. La evaluación como crecimiento continuo se hará antes, durante y después en todos los componentes de la propuesta, de allí que su carácter predominate sea la evaluación como algo habitual en todas las actividades de los procesos pedagógicos, administrativos y sociocomunitarios de la UEN Pueblo Guri.
3. Por ende, de los parámetros anteriores, se agrega la evaluación como una actividad continua que incorpora todos los componentes de la propuesta enunciada, esto implica ir ajustando, valorando para sopesar las fortalezas, debilidades que tengan lugar en cada componente de la propuesta tales como: a) la factibilidad de propuesta (social, técnica - económica y política), b) la filosofía gerencial (misión, visión, valores y objetivos institucionales), c) principios orientadores para optimizar los procesos de participación escolar (trabajo en equipo, visión compartida, enfoque sistémico, modelos mentales y liderazgo centrado en principios), d) proyecto educativo integral comunitario y proyecto de aula un modelo para incentivar la participación, e) la contraloría social. Por consiguiente, para concretar la evaluación y seguimiento se elabora el plan de acción que se resumen en fases así:

**Fase 1: Presentación:** constituye un momento para hacer la socialización de la propuesta por parte del autor de la misma en los espacios de la UEN Pueblo Guri; dirigida a los practicantes, docentes y directivos, esto implica ejecutar acciones tales como realizar las invitaciones al evento,

los trípticos, presentar la propuesta, registrar las observaciones, realizar los ajustes pertinentes a la propuesta, realizar tríptico donde se observen los ajustes.

**Fase 2: Preparación para un dialogo productivo con las comunidades:** El colectivo, se reúne produce y trabaja sobre la transformación. Esa transformación, se va generando en la organización y el hacer conciencia del cómo, del por qué y el para qué se produce, lo que genera la propia forma educativa del colectivo. Vale decir, que dialoguen con la realidad de manera constante, que la interpelen y que todos se involucren para transformarla, debe pasar por la voluntad de investigar desde el aporte transdisciplinar y por un nuevo modo de conocer..

**Fase 3: Ejercicios de dialogo necesarios:** se trata en dicha fase de un proceso transdisciplinar de información, sensibilización y cooperación entre los diferentes actores del contexto comunitario para profundizar el coloquio con los sectores populares, académicos, institucionales, de allí que, en la lógica de la fundamentación de la propuesta, en esta etapa como continuación de la anterior, se pone en práctica el principio del aprender haciendo..

**Fase 4: Sistematización de experiencias:** Al llegar a esta etapa, el colectivo desarrollará dinámicas para la sistematización como proceso organizativo de la información que se han generado en los diálogos y reflexiones como consecuencia de las fases preliminares. Es decir, se construye a partir de la experiencia colectiva, lo que contribuye a organizar y reconstruir en el contexto comunitario los discursos producto de la reflexión, análisis y crítica del proceso para su difusión y publicación.

Todas estas fases interactúan en forma interdependiente produciendo una retroalimentación lo cual presupone un proceso dialectico de ajustes, intercambio en la cual, se potencias las debilidades y se fortalecen las amenazas que se ciernen como riesgos para la eficacia y eficiencia del modelo gerencial fundamentado en valores para la UEN Pueblo Guri.

## Conclusiones

La gerencia escolar requiere de valores que le permitan concretar sus objetivos con sentido de per-

tinencia, coherencia y efectividad para ofrecer a sus estudiantes la oportunidad de vivir y estudiar en un clima de armonía y respeto, con ello lograr mayores y mejores resultados durante el proceso de enseñanza - aprendizaje, puesto que los valores ofrecen un sentido ético y moral promotor de la dignidad en los procesos educativos. Es decir, una formación basada en valores, papel que se orienta a partir de percibir a la institución educativa como una organización que aprende como lo refiere Senge (2002), lo que implica que la institución crece en la medida que su talento humano enaltece su acción pedagógica.

En este contexto referenciado en los objetivos de la investigación extrapolados de los resultados y análisis arrojados en la aplicación del cuestionario se llega a las siguientes consideraciones:

- 1) Se evidencia en la lectura que se hace de la percepción de los docentes sobre los valores personales, los valores éticos – sociales, los valores éticos – morales de los estudiantes, padres y representantes un nivel de calificación muy de desfavorable, siendo de suyo la infravaloración que hacen por el acuse de la crisis de valores en la que se encuentran la comunidad. No obstante, al dictamen que hacen de los valores de competencia, se deduce una tendencia polarizada que destaca como valor la colaboración de los padres y representantes hacia la UEN Pueblo Guri.
- 2) Existe la convicción en los docente que los factores sociales, económicos y políticos son una condición sine qua non para influir en los valores de los padres y representantes expresándose en los atributos tales como la formación educativa de los padres, las condiciones de la clase social a la cual se pertenece y el involucrarse en asuntos políticos, fortalecen el trabajo hacia los docentes y coadyuvan a la gestión del trabajo de la UEN Pueblo Guri, y por ende se traduce en calidad educativa de los estudiantes.
- 3) Respeto a los antivalores inoculados por efectos de los factores sociales, económicos, y políticos. Se extrapola una percepción en los docentes del plantel que los antivalores derivados de los factores sociales y políticos están condicionados en una tendencia alta y muy alta en los antivalores que poseen los estudiantes de la UEN Pueblo Guri, que son la expresión legítima de atributos tales como que los valores son el patrón de conducta del entorno social, asimismo, que las vinculaciones políticas son los reflejos de antivalores como el irrespeto, la indisciplina, la deshonestidad en general de la sociedad y el ámbito que se circunscribe la comunidad de Pueblo Guri. Referente a los

antivalores en los estudiantes devenido de los factores económicos, se observa una tendencia polarizada, es decir, que en la percepción de los (as) profesores (as) se dividen en sendas tendencia evaluándolas de positivas y negativas la relación de los antivalores con los factores económicos.

- 4) Se demuestra en la opinión de los docentes que las relaciones entre comunidad y la UEN Pueblo Guri en término de fomentar los valores en los actores del hecho educativo son muy desfavorables, toda vez que acusan mayores niveles de compenetración en los compromisos, responsabilidades e intereses en la gestión escolar.
- 5) Existe en la percepción de los (as) profesores (as)

un grado de insatisfacción prominente para la gestión gerencial sustentada en valores para la UEN Pueblo Guri. Esto queda comprobado en las valoraciones negativas tales como, irrespeto, desmotivación, apatía, falencia de valores personales, sociales, éticos, morales en los docentes, padres o representantes y estudiantes entre otros.

- 6) Se corrobora desde las actividades recomendadas la necesidad ineludible de diseñar el modelo gerencial basado en valores para la UEN Pueblo Guri, que optimice los procesos administrativos, didácticos, pedagógico y de interacción socio-comunitaria que atañen a la gerencia educativa de la UEN Pueblo Guri.

## Referencias.

- Covey S. (2013). **Liderazgo Centrado en Principios**. Editorial Paidós. Barcelona – España.
- Guédez V. (2002). **La Ética Gerencial**. Instrumentos estratégicos que facilitan decisiones correctas. Editorial Planeta. Bogotá – Colombia.
- Hamdan N. (2005). **Métodos Estadísticos en Educación**. Universidad Central de Venezuela. Ediciones de la Biblioteca. Caracas.
- Hernández R. Fernández C. Baptista P. (1996) **Metodología de la investigación**. Editorial McGraw Hill México.
- Ley Plan de la Patria (2019 – 2025). **Gaceta Oficial N° N°6.446** Extraordinario del 9 de abril de 2019
- Marín J. (2006a). **Perspectiva Administrativa de la Organización Escolar en Educación Básica**. Fondo Editorial Ipasme. Caracas.
- \_\_\_\_\_ (2006b). **Taller Gerencia Educativa, Administración Escolar o Gestión del Talento Humano. Una Perspectiva Práctica**, Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- Martínez R. (2008) **Planificación de los Proyectos de Aula en la I y II Etapa de Educación –Venezuela**. [Tesis en línea] Consultado el 26 de agosto de 2008 Disponible en [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- Márquez J. (2009). **La Nueva Gerencia y Las Transformaciones Sociales**. Editorial Horizonte C.A Barquisimeto – Estado Lara.
- Pérez A. (2006). **Más y mejor educación para todos**. Editorial San Pablo. Caracas.
- Ramírez T. (2007) **Como hacer un proyecto de investigación**. Editorial Panapo Caracas.
- Senge P. (2002) **Las escuelas que aprenden**. Editorial Norma Bogotá Colombia.
- Senge P. (2010). **La Quinta Disciplina**. Editorial Granica. S.A Argentina.
- Universidad Nacional Abierta (1986). **Teoría de la Administración**. Ediciones de la UNA. Caracas

