



Revista



educare

*Órgano Divulgativo de la Subdirección de Investigación y Postgrado
del Instituto Pedagógico de Barquisimeto "Luis Beltrán Prieto
Figueroa"*

Barquisimeto Estado Lara

EDICIÓN XX ANIVERSARIO

Volumen 21 N° 3

Septiembre – Diciembre 2017

**GESTIÓN DEL DIRECTIVO EN LA PROMOCIÓN DE CALIDAD EDUCATIVA: UNA
VISIÓN DESDE LOS ACTORES SOCIALES**

**MANAGEMENT OF THE DIRECTOR IN THE PROMOTION OF EDUCATIONAL
QUALITY: A VISION FROM THE SOCIAL ACTORS**

ISSN: 2244-7296

Autor

Yoel Vivas Tapias

MPPPE

Leonardo Castillo Ramos

UNY

Investigación

Recibido:15-0-2017

Yoel Vivas Tapias *

Leonardo Castillo Ramos **

Aceptado: 19-09-2017

RESUMEN

La investigación se desarrolló con el propósito de comprender la importancia de la gestión gerencial del directivo, orientada hacia la calidad educativa en la Unidad Educativa Estatal "Rómulo Betancourt", a través de la visión de los actores involucrados en el proceso. El estudio se ubicó bajo una dirección cualitativa y sobre las bases del método fenomenológico. Los informantes clave fueron docentes de la institución mencionada, hasta que la información se consideró saturada. Ésta fue recolectada a través de la entrevista a profundidad. De ahí surgieron los hallazgos que permitieron develar la percepción de una inquietud por parte del equipo docente sobre la gestión gerencial del director, puesto que consideran necesario e importante que se fortalezcan los procesos gerenciales en pro del logro de resultados relacionados con la eficacia y eficiencia, porque se interpreta que existen ciertas debilidades en la praxis gerencial que inciden de manera negativa en el alcance de la tan ansiada calidad educativa.

Descriptor: Gerencia Educativa, Gestión Gerencial, Calidad Educativa

ABSTRACT

The research was developed with the purpose of understanding the importance of management management of the manager, oriented towards the educational quality in the State educational unit "Rómulo Betancourt", through the vision of the actors involved in the process. The study was placed under a qualitative direction and based on the phenomenological method. Key informants were teachers of the aforementioned institution, until the information was considered saturated. This was collected through the in-depth interview. From there emerged the findings that allowed to reveal the perception of a concern by the teaching team on the management of the Director, as they consider it necessary and important to strengthen the management processes to achieve Results related to effectiveness and efficiency, because it is interpreted that there are certain weaknesses in management praxis that negatively affect the scope of the much-anticipated educational quality.

Key words: Educational management, management, educational quality.

* Director encargado de la Unidad Educativa Estatal Rómulo Betancourt. Profesor egresado del U.P.E.L "José M Siso Martínez". Magister en Gerencia Educacional (UNY)

yoelvivas33@hotmail.com

** Docente Investigador (UNY). Coord. Proyectos de Investigación para el Desarrollo Sustentable. Lcdo. en Educación (UNA). Especialista en Gerencia Educativa (USM). Magister en Gerencia Educacional (UNY). Doctorando en Gerencia (UNY) leohercastillo@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

La educación es un derecho fundamental y un bien público, porque gracias a ella se logra el desarrollo integral como personas y se contribuye al desarrollo de la sociedad, por lo que es obligación del director de la escuela, a través de su gestión gerencial, generar toda estrategia y cambio que asegure este derecho. El equipo directivo que conduce la institución educativa será quien diseñe y lleve a cabo una serie de acciones que involucrarán a los diferentes actores sociales que participan en el proceso escolar y que interactúan en la misma.

De allí, que se plantea la necesidad de que el director de la Unidad Educativa Estadal Rómulo Betancourt, ubicada en la urbanización La Rosa, de Guatire, estado Miranda que revise las capacidades para el soporte de una gerencia educativa acorde con las exigencias planteadas, tanto en el marco jurídico, como por la comunidad educativa, que demanda una visión integral.

Nace de allí, la importancia de la realización de esta investigación, dado que actualmente la gerencia educativa está orientada hacia la búsqueda y sostenibilidad de la excelencia y la calidad en la prestación de servicios educativos en sus diferentes niveles y modalidades. Todo ello requiere de la optimización de los procesos de aprendizaje y saberes. En consecuencia, el Director de una institución educativa requiere adecuarse a los cambios generados en el entorno, ante el surgimiento de nuevos enfoques organizacionales-gerenciales y transformar la institución en un centro de interacción constructiva con el fin de elevar la calidad educativa.

Por ello, cabe destacar que la significación de este trabajo reside en que los modelos actuales de gerencia, utilizados por la Dirección de la Unidad Educativa Estadal "Rómulo Betancourt" y en base a las entrevistas realizadas, hay situaciones que permiten comprender que existen limitaciones en la gerencia de la institución en el cumplimiento de compromisos, y responsabilidades adquiridas en el desarrollo efectivo de las funciones del director para la toma de decisiones. Esta investigación presenta un escenario escolar donde se observan situaciones que parecieran indicar la necesidad de una reconsideración en la gestión gerencial del directivo.

A lo largo de la historia se ha señalado, que el desarrollo de un país radica en la educación, solo con grandes esfuerzos para fortalecer su sistema educativo, le permitirá a su población alcanzar el desarrollo integral, donde el estudiante reciba una educación basada en competencias y habilidades matemáticas, computación, idiomas, así como la adquisición de habilidades manuales, manejo de herramientas, habilidad verbal y escrita, y formación en valores.

La educación es necesaria en todos los sentidos, según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2007), la educación contribuye a alcanzar mejores niveles de bienestar social y de crecimiento económico; para nivelar las desigualdades económicas y sociales; además que propicia la movilidad social de las personas y el acceso a mejores niveles de empleo; entre otras condiciones. Es decir, la educación contribuye a lograr sociedades más justas, productivas y equitativas.

Se hace necesario, reconocer que apostando en la educación, es el verdadero camino para lograr que sus habitantes alcancen nuevas senda de desarrollo y de bienestar, permitiendo su crecimiento personal y económico, además de fomentar en ellos su independencia, trazará nuevos espacios para reformas educativas fomentando la creatividad, por medio de la ciencia y la tecnología, permitiendo la creación de nuevos escenarios, donde todos tengan igualdad de oportunidades, para vivir en una sociedad más equitativa.

De allí, la trascendencia de la figura del director en la escuela, como la persona que está al frente de la institución, convirtiéndose en figura clave en la actividad escolar. Al respecto, el Ministerio de Educación de El Salvador (2008) en una visión latinoamericana, plantea que el gerente escolar es el encargado de guiar y motivar a todos los miembros de la comunidad educativa, en función de lograr mejoras en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Ante lo planteado, se puede interpretar que el director es el responsable de fomentar en los individuos el hecho de trabajar con y a través de un equipo dirigido al logro de objetivos y satisfacción de metas, para lo cual requiere de un clima de confianza y compromiso, a fin de generar eficiencia, aprendizaje, conocimientos y saberes; es decir, el trabajo del directivo se orienta hacia una labor de equipo, con tareas individuales y compartidas.

En ese orden de ideas, Ruiz (2002) define como gerencia educativa al "...proceso que se inicia con la formulación de una idea, organización y empleo de recursos para lograr los objetivos correspondientes, con la máxima eficiencia en sus operaciones..." (p. 8). Por ello, la sociedad está en la obligación de vigilar quienes serán los responsables de llevar tan loable tarea. Será custodia del personal directivo y de su trabajo asertivo dentro de sus comunidades.

En atención a lo descrito anteriormente, se comprende que el director es responsable de motivar el trabajo en equipo para establecer los objetivos de la institución, y de manera conjunta con los miembros del Consejo Educativo organizar las actividades, que permitirán la solución de problemas o dificultades, así como incentivar la innovación pedagógica en la escuela, generando espacios de reflexión y encuentro de saberes entre docentes, capaces de generar estrategias fundamentadas en la creatividad y la mejora de la calidad educativa.

Asimismo, el directivo, es el encargado de generar cambios efectivos dentro de la institución y su preocupación debe estar centrada en crear una imagen tal, que sus compañeros de trabajo lo cataloguen como un colaborador más, un orientador que escucha a su gente, generador de confianza; aceptado naturalmente por el grupo, que sea un buen comunicador y colaborador.

Con lo relación a lo expresado, se pretendió construir un marco interpretativo de los significados que le otorgan los informantes clave al desarrollo de una gestión gerencial del directivo orientada hacia la promoción de la calidad educativa, considerando que como gerente tiene la responsabilidad de velar y hacer cumplir el ordenamiento jurídico aplicable en el sector educativo, impartir las directrices y orientaciones pedagógicas, administrativas y disciplinarias correspondientes.

Surge la figura del director como actor fundamental para lograr el derecho a la educación de calidad, actuando como brújula ante caminos inusitados y como guía por senderos seguros, ante la espera de una transformación pedagógica interconectada con el entorno social y la realidad nacional. De tal manera, que se hace imperiosa la necesidad de contar con directivos y gerentes de buen talante en pro de construir un país con una educación de calidad.

En este sentido, en la Unidad Educativa Estatal "Rómulo Betancourt" se observan situaciones que parecieran indicar la necesidad de una reconsideración en la gestión

gerencial del directivo; en atención a lo planteado, en expresiones de los informantes, destacan problemas en la comunicación entre el personal directivo y el resto de los actores sociales involucrados en el hecho educativo en la institución objeto de estudio, así como apatía del personal para cumplir con las actividades, ausencia de trabajo en equipo resaltando las individualidades y limitaciones en la gerencia, tanto en el cumplimiento de compromisos, como en las responsabilidades adquiridas en la toma de decisiones.

Partiendo de los supuestos anteriores se establecieron como propósitos de la investigación lo siguiente:

Describir dentro del contexto socioeducativo la gestión gerencial del directivo para la promoción de la calidad educativa en la Unidad Educativa Estatal Rómulo Betancourt.

Construir un marco interpretativo de los significados que le otorgan los informantes claves al desarrollo de la gestión gerencial del directivo orientada hacia la promoción de la calidad educativa.

Comprender la importancia de la gestión gerencial del directivo, orientada hacia la calidad educativa en la Unidad Educativa Estatal "Rómulo Betancourt", a través de la visión de los actores involucrados en el proceso.

ARGUMENTACIONES TEÓRICAS

Las argumentaciones teóricas tienen el propósito de ofrecer a la investigación un sistema coordinado y coherente, tanto de conceptos, como proposiciones que permitan abordar el problema. Sabino (2006) afirma que "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" (p. 46). En este sentido, se desarrollan las orientaciones teóricas referidas a la gestión gerencial del directivo y a la promoción de la calidad en las instituciones escolares, aspectos relevantes en este estudio.

Gestión Gerencial

La gestión gerencial del personal directivo se fundamenta en los preceptos de la gerencia y se relaciona con los roles que debe cumplir el director de una institución

educativa, como líder pedagógico y gerente, que guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa en función de lograr mejores aprendizajes consolidando de esta manera una educación de calidad.

En cuanto a la gerencia, Stoner y Freeman (2011) señalan que es “la forma o modalidad de administración de los recursos humanos y materiales de una organización, con eficiencia y eficacia, para enfocar los recursos hacia el logro de metas organizacionales”. (p.10). Mientras que Chiavenato (2000) al definir la gerencia, expresa: “La gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan las actividades de planificación, organización, dirección y control; al objeto de utilizar los recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos comúnmente relacionados con beneficios económicos” (p. 146).

En el caso educativo se orienta en el uso racional de los recursos para el logro de contenidos sin descuidar los indicadores de calidad; es decir, se debe aprovechar al máximo el talento humano dentro de la institución, de manera que los saberes individuales de cada uno de los miembros que conforman la organización escolar se transformen en una educación de calidad, como objetivo común de la institución.

En consecuencia, el gerente es la persona que consigue que se hagan cosas mediante el esfuerzo de otras personas y al actuar así, tiene como función primordial obtener y producir resultados. Dado que el acto gerencial implica asumir roles, compromisos, funciones y responsabilidades; se requiere que el sujeto ostente competencias gerenciales que obedezcan al entorno y contexto donde éste se desempeñe.

El gerente educativo es quien deberá guiar a la institución en todo momento. Entonces, se hace necesario que posea un cúmulo de capacidades que le permitan llevar a cabo dicha función. A lo largo de su labor cotidiana, le corresponderá ejercer otras funciones de carácter administrativo como: planificación, organización, dirección y control.

Gerencia Educativa

El gerente educativo debe saber qué pretende alcanzar y adónde quiere llegar, por ello, debe tener claro los planes y objetivos a lograr, de ahí la importancia de la gerencia educativa, que según Manes (2003) se refiere al “proceso mediante el cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela y sus relaciones con el entorno, con

miras a conseguir las funciones institucionales mediante el trabajo de todos los miembros...” (p. 11).

Por tanto, para que la gerencia educativa conserve y desarrolle su direccionalidad se hace necesario fortalecer la toma de decisiones específicas sobre aspectos esenciales como: potenciar recursos, determinar niveles de rendimiento institucional, entre otros. Asimismo, González (2009) expone que el director de toda institución educativa debe poseer las competencias necesarias para poder cumplir con las tareas complejas que la praxis gerencial demanda, por tanto, es necesario que desarrolle habilidades referidas con la gestión de talento humano, toma de decisiones efectivas y funciones administrativas, entre otras.

Se comprende de lo planteado por el autor citado, que el director de escuela ha de mantenerse en un proceso de actualización profesional y crecimiento personal, lo que le permitirá mejorar sus funciones gerenciales, para lo cual debe tener presente en todo momento, que la finalidad primordial de la escuela es dar respuesta a las exigencias sociales, por consiguiente, los directores deben profundizar en su formación. De igual manera, es primordial que asuma un fuerte liderazgo que con la participación de los diversos sectores que hacen vida en la escuela, propicie procesos de cambios valiosos.; para ello deberá reunir un conjunto de características personales y profesionales.

Características del Gerente Educativo

Los líderes educativos serán quienes deban planificar y concretar nuevas posibilidades de acción, no sólo en el interior de las escuelas, sino también en la vinculación de éstas con su contexto. Es por esta razón, que al gerente educativo se le exige poseer condiciones y características básicas.

Por tal motivo, Lorenzo (2004) sostiene que son cuatro las cualidades que tienen mayor importancia a la hora de analizar las características del gerente educativo: experiencia, buen juicio, creatividad y habilidades cuantitativas. Otras cualidades podrán ser relevantes, pero estas cuatro conforman los requisitos fundamentales. Por ello las describe de la siguiente manera:

Experiencia. De esta cualidad, Lorenzo (op. cit.) plantea que es lógico suponer que la habilidad de un gerente crece con la experiencia. Este aspecto tiene un importantísimo

papel en la toma de decisiones, porque cuando un gerente se enfrenta a un problema, recurre a su experiencia para poder resolverlo de una forma efectiva, utilizando lo que sabe, cuando lo solucionó con anterioridad. Entonces, para situaciones mal estructuradas o nuevas, la experiencia puede acarrear ventajas y desventajas.

Buen juicio. Según Lorenzo (op. cit.), está constituido por el sentido común, la madurez, la habilidad de razonamiento y la experiencia del gerente. Por lo tanto, se supone que la sensatez mejora con la edad y la experiencia. El buen juicio se demuestra a través de ciertas habilidades para percibir información relevante, sopesar su importancia y evaluarla; de hecho, es más valioso en el manejo de problemas mal estructurados o nuevos, porque precisamente de ese juicio el gerente sacará determinaciones y aplicará criterios para entender el problema y simplificarlo, sin distorsionarlo con la realidad.

Creatividad. En este aspecto, Lorenzo (op. cit.) expone que el gerente creativo es capaz de captar y entender el problema de manera más amplia, aún de ver las consecuencias que otros pasan por alto. Sin embargo, el mayor valor de la creatividad está en el desarrollo de alternativas. Son creativos y pueden generar suficientes ideas para encontrar el camino más corto y efectivo al problema.

Habilidades Cuantitativas. Parafraseando a Lorenzo (op. cit.), ésta es la destreza de emplear técnicas presentadas como métodos cuantitativos o investigación de operaciones, como pueden ser: la programación lineal, teoría de líneas de espera y modelos de inventarios. Estas herramientas ayudan a los mandos a gerenciar en forma efectiva. Pero es muy importante no olvidar que las habilidades cuantitativas no deben, ni pueden reemplazar al buen juicio en cualquier actividad, como por ejemplo en la toma de decisiones

De tal manera, que las cualidades mencionadas, le permiten al gerente de una institución escolar tener una visión clara de la meta global, así como de los objetivos y filosofía de los objetivos de la escuela. Su labor debe ser realizada mediante la coparticipación, es decir, el trabajo efectivo en equipo, de tipo tanto disciplinario, como multidisciplinario, verificando entre otras cosas, el rendimiento y efectividad de los proyectos comunitarios, así como de aprendizaje, e impulsar el desarrollo armonioso, mediante la toma de decisiones en el proceso administrativo escolar, de manera tal, que propicie el desarrollo de todos los integrantes de la comunidad escolar.

Competencias Personales del Director

El director deberá reunir un conjunto de habilidades intrínsecas de su ser, el cual le brindará la ejecución de un buen liderazgo entre los miembros de la institución que dirige. Es decir, en la medida que un directivo fortalezca sus cualidades personales, ello le permitirá dirigir de manera adecuada. La formación de directores debe estar orientada, en parte, por las funciones que, en realidad, ejerce un director eficaz. Entre las competencias personales que posee el directivo, Mercader (1998) en su momento distinguió tres competencias que aún se consideran fundamentales, éstas son: (a) Conocimiento de sí mismo; (b) Autorrealización; (c) Autocontrol.

Conocimiento de sí mismo. Ésta se vincula con la necesidad de que el gerente se conozca, que tenga claramente definidos sus deseos e intereses, percepciones y motivaciones. Desarrollar el conocimiento de sí mismo, implica adentrarse en el ámbito de las asignaciones puesta de manifiesto en los objetivos personales que se posea, es lo que Senge (1997) en la “Quinta Disciplina” identifica como “visión personal” es decir, metas e intereses relevantes que brotan de un plano más sólido que los propósitos.

En consecuencia, todo gerente debe establecer prioridades, definir metas, identificar una visión personal y profesional, para ello es preciso desarrollar un proceso de autoevaluación continuamente; más aún el director de escuela, es importante que asuma esta premisa, puesto que le permitirá reconocer en el otro, virtudes y fortalezas.

La Autorrealización. Senge (op. cit.) la define: “como una necesidad fundamental en la adquisición de los propios ideales, es decir, hacerse realidad las visiones”. (p. 43). Por su parte, Acosta (2012) considera que la autorrealización es la “apreciación que sentimos para ser mejores, por buscar la excelencia en la que se realice” (p. 20). Es una aspiración que nos motiva, depende de nuestra voluntad. Es la búsqueda permanente de nuestro propio crecimiento y desarrollo personal.

Según Mercader (op. cit.) todos nacemos con la capacidad para pensar con claridad, de mostrar decisión, de tener una mentalidad única que permita discernir entre las posibilidades reales, eligiendo la mejor alternativa para la solución de problemas. Según este autor, la autorrealización, no solo abarca alcanzar metas sino sentir satisfacción por el crecimiento que se experimenta, descubrir que se evoluciona en atención a las posibilidades y destrezas,

Autocontrol. Se define como la capacidad que debe tener cualquier persona y entre ellas el gerente educativo del manejo equilibrado de su inteligencia emocional. Mercader (op. cit.) destaca que la presión de 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 resultados de vida. Por tanto, al directivo de escuela, se le presentarán momentos, en la cual deberá poner en práctica esta característica, de allí la importancia de fortalecerla.

El desempeño del personal directivo constituye uno de los principales factores de calidad del servicio educativo. De ahí la importancia de contar con directores y subdirectores cuyo perfil integre competencias personales y profesionales como patrones generales de comportamiento y ejecución de acciones concretas, que propicien el desarrollo con excelencia del ejercicio profesional y, de donde emerja un conjunto de factores, componentes y relaciones entre los distintos actores, que le impriman calidad al sistema educativo.

En efecto, Marcano y Finol (2007), expresan que los directivos deben realizar una acción reflexiva que los conduzca a desarrollar una tarea consigo mismo, mediante la cual puedan acrecentar el conocimiento y control sobre su dinámica pedagógica. Asimismo, Hill y Jones (2005), señalan que las competencias personales reflejan la conducta que se necesita para el futuro éxito de la empresa u organización. Pero éstas necesitan ser acompañadas por otros factores clave como son la misión, la información y la cultura. Todo ello, como una vía para lograr que la organización tenga los directores que puedan desempeñar un liderazgo apropiado, que los empleados sepan qué hacer con toda la información que reciben y las competencias que se necesitan, se adquieran y estén garantizadas de un modo estructurado.

Al respecto, Goleman, Boyatzis, y Mckee (2004), definen las competencias personales “como una mezcla indisoluble de conocimientos, experiencias y los rasgos de la personalidad, conciben las mismas como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas” (p.18). Las competencias personales son una compleja acumulación de atributos tales como: comunicación, actitudes, habilidades, valores, emprendedor y líder dentro de una organización

En este marco de definiciones, cabe señalar que la gerencia educativa, se torna una tarea compleja para el director y subdirector; quienes precisan tener claro cuáles son sus roles, funciones y tareas a cumplir en las instituciones que dirigen con la finalidad de lograr los objetivos y metas propuestas, por lo que cobran mayor importancia las competencias personales de los directivos.

Por tal razón, Marcano y Finol (op. cit.) afirman que las competencias personales “se materializan en una actuación a través de la cual se logra conjugar personas, distribuir tareas y repensar el trabajo al objeto de que el conjunto produzca bien” (p. 42). Es controlar y manejar los recursos materiales y humanos, para ponerlos al servicio de los grandes fines y aspiraciones determinados por la política educativa.

Competencias Gerenciales del Director

Junto a las competencias personales, el personal directivo, en opinión de Bernal (2014) debe contar con un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas de tipo gerencial que le permitirán desarrollar una praxis encaminada hacia la eficiencia y en procura de una educación de calidad, a través de un trabajo mancomunado con los miembros de la comunidad educativa, caracterizado por la motivación, el liderazgo, dirección, comunicación eficaz y gestión para el cambio.

Motivación del personal. La motivación es definida por Chiavenato (op. cit.) como “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea” (p. 102). Según este autor, para que una persona esté motivada debe existir una interacción entre el individuo y la situación que esté viviendo en ese momento, el resultado arrojado por esta interacción es lo que va a permitir que el individuo esté o no motivado. De igual manera, se puede entender como la capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo laboral intenso. Conducción de grupos: capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a desarrollar las actividades con autonomía y responsabilidad.

Liderazgo. Como lo expresa Lozada (2007), el liderazgo “es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. Inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo” (p. 15). Orientar es mostrar y definir lo que se pretende que logre la institución. Motivar es contribuir al

desarrollo del profesorado y el personal que trabaja en las escuelas, a partir del reconocimiento de sus necesidades, intereses y sentimientos, así como construir espacios que permitan hacer compatibles tales características personales con las necesidades e intereses de la institución.

En definitiva, un buen ejercicio del liderazgo escolar promueve valores comunes, un saber hacer compartido, una cultura docente y organizativo-colaborativa y crea equipo; además, es necesario que ese liderazgo esté acompañado de autoridad auténtica. Por ello, no siempre la dirección significa liderazgo, ni éste debe suponer necesariamente dirigir. Sin embargo, en educación y en relación con la cultura de las instituciones educativas, se entiende que cuando hablamos de liderazgo, nos referimos a la dirección, que lo puede ejercer, pero también puede ser ejercido sin tener ninguna función directiva.

Entre las cualidades necesarias para ejercer un buen liderazgo educativo se encuentra la de reconocer que el liderazgo no es una cuestión personal, sino de equipo y comunidad, de sistema, entendiendo aquí el centro como un sistema. De este modo, un liderazgo efectivo requiere tener competencias en la gestión y promover los procesos que mejoran la enseñanza de su profesorado y utilizar las habilidades interpersonales de manera que se construya la confianza relacional en la comunidad escolar.

Comunicación eficaz. El director de escuela debe cultivar y poner en práctica una comunicación adecuada. Así lo expresa, Ballenato (2013): “El director es indudablemente un líder que debe promover una comunicación eficaz” (p.19), no sólo a partir de cualidades personales necesarias y deseables en todo individuo para lograr el éxito, sino que además es necesario un amplio radio de competencias profesionales como: conocimientos teóricos, práctica, experiencias y reflexión sobre el hecho pedagógico y sus implicaciones, así como también una revisión integral de la filosofía, los principios y las políticas educativas.

Entre las funciones que cumple la comunicación, se debe mencionar también la relacionada con la participación como la mejor forma de tomar decisiones. Una comunicación eficaz facilita al individuo la información que necesita para tomar decisiones luego de haber estado en contacto con los datos que le permiten identificar y evaluar las opciones a escoger. En consecuencia, la toma de decisiones sólidas dependerá del conocimiento que se tenga de los hechos. La comunicación es la base del liderazgo

efectivo. De allí que la comunicación es una herramienta indispensable de la educación y juega un papel importante dentro de la gerencia educativa.

Dirección de Personas. Ésta es definida por Chiavenato (2000) como “el esfuerzo por mejorar la formación y desarrollo, preocupándose, tanto por la propia formación, como por la de los demás, a partir de un apropiado análisis de las necesidades de las personas y de la organización” (p. 61). Fortaleza clave, que deberá desarrollar el director de escuela como gerente de la misma, para así alcanzar las metas propuestas.

Gestión para el cambio y desarrollo de la organización. Al respecto, Bernal (2014), considera que es la habilidad para manejar el cambio, asegurar la competitividad y efectividad a largo plazo, plantear abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones para optimizar la efectividad de la organización.

De lo postulado por Losada (2007) se interpreta, que las competencias gerenciales constituyen el conjunto de cualidades, actitudes, conocimientos, habilidades y destrezas que debe poseer el personal directivo de una institución educativa para tener un desempeño superior en su puesto de trabajo y su habilidad para compartirlo y concertarlo con los demás miembros de la organización.

Calidad Educativa

La calidad de la educación se relaciona directamente con el funcionamiento de la escuela y el aula, es decir, con los procesos pedagógicos; según Schmelkes (2008), “La calidad educativa depende de las personas que laboran en la escuela, porque son ellas las que pueden adaptar las medidas políticas uniformes a los contextos específicos”. (p. 10). Se considera esto como cierto, porque todo va a depender del interés de cada uno de los actores que participan en una determinada escuela para lograr su desarrollo. Es decir, si cada uno de los protagonistas interviene con el firme propósito de alcanzar la excelencia, en esa medida se verá reflejado en la institución.

Asimismo, sostiene Schmelkes (op. cit.) que es bien cierto que solo como equipo de trabajo se alcanzan las metas propuestas dentro de las escuelas. En el caso contrario, si los protagonistas no trabajan en equipo, tal vez se logren metas, pero tan pocas, que no se percibirán cambios rotundos dentro de las organizaciones. Donde se debe concienciar que

es un proceso continuo, de todos los días, siendo persistente en lo alcanzado. El director y su equipo deben estar atentos a los problemas que demanda su institución donde laboran.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2001), define la educación de calidad como aquella que "asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta" (p. 31). Todo esto constituye el más grande de los retos en este momento histórico que vive Venezuela.

Es decir, el director de escuela, en su rol de gerente de la institución, fortalecerá en sus alumnos ese ambiente de enseñanza-aprendizaje, que le brinde seguridad y protección, para así alcanzar todas las habilidades necesarias que conlleven a una excelencia educativa. Por tanto, debe promover la calidad educativa, contando con el apoyo de su comunidad escolar y para satisfacción de todos, enmarcado en un ambiente armónico y de paz.

Por su parte, Aguerondo (2003) advierte que a fin de avanzar hacia una educación de calidad "el Estado debe asumir su papel como garante del bien común, interviniendo para garantizar el derecho a la educación, como bien público" (p.17). Esta intervención se debe hacer con dos tipos de acciones: por un lado, timoneando cambios profundos en el diseño del modelo de enseñanza y en la organización y la gestión del sistema educativo; y por el otro, compensando diferencias para generar condiciones de "educabilidad".

Desde la perspectiva de la política pública, la preocupación sobre la calidad de la educación está íntimamente ligada a la formulación de políticas para mejorar la educación, esta vinculación es de creciente complejidad y la disponibilidad de conocimiento, información y datos para la toma de decisiones es aún insuficiente. Por tal motivo la educación con calidad debe satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios, predominantemente de aquellos que se encuentran en ambientes desfavorecidos a través del mejoramiento de los planteles educativos y personal docente, asimismo, debe estar documentada mediante programas que permitan observar las prácticas exitosas y el avance de la consecución de las metas.

Por su parte, Lepeley (2001) refiere que: "la calidad es un camino, no es un destino". (p. 9). Así lo refiere la misma autora "La calidad de la educación nunca excede la calidad de los educadores" (p. 20), el talento de las personas debe ser el punto inicial del proceso, siendo el director el garante de que ello ocurra. En su discurso, la autora citada, menciona

al respecto “no hay calidad si no hay evaluación de resultados” (p. 21) y continua: “no hay calidad si no hay resultados que muestren mejoramiento continuo” (p. 21). Por tanto, es importante hacer énfasis en los protagonistas del proceso, logrando así el éxito en la calidad. Ello significa romper paradigmas, pero sobre todo el accionar de nuevas propuestas.

Lograr calidad, sólo, es posible a través de un cambio de cultura de la organización, en donde se le concede al personal la oportunidad de vivir con dignidad, brindándole un trabajo significativo y un ingreso suficiente. Por ello, se hace necesario detenerse en este punto y reflexionar: ¿Están los directores de hoy comprometidos con sus funciones y principios? Están impregnados de una verdadera filosofía de vida, donde su premisa de acción diaria es: “Educar más allá de las aulas”. La educación tiene que ser un proceso cotidiano, de mejoramiento de calidad y lo que implica propiciarla dentro de la organización.

Se considera, entonces el rol trascendental del director de escuela, puesto que, como gerente de dicha institución, es el responsable principal de lo que acontece en ese espacio. La invitación, es pues y está en cada uno de los directivos de las escuelas ir en búsqueda de esa calidad que el mundo y nuestra sociedad exige, recordando en todo momento lo dicho por Kotter (2010): “El líder auténtico crea las estrategias y determina la dirección en la que debe avanzar la empresa, consiguiendo a la vez que sus subordinados lo sigan por estar convencidos de la validez de sus ideas” (p. 63). El directivo de escuela, en su rol de líder, deberá crear y suministrar esas metas y proyectos necesarios, que han de llevar a la escuela, por los caminos del éxito y la calidad educativa. Haciendo gala de su condición de líder y gerente educativo.

Como así lo refiere Ugalde (2012): “La calidad de la educación tiene que ver esencialmente cómo funciona la escuela y el aula, es decir, de los procesos didácticos o pedagógicos”. (p. 27) Cabe destacar, que uno de los pilares para mejorar la calidad de la educación en las escuelas son los propios directores, entendiendo por directores no a quienes ejercen formalmente ese cargo, sino un equipo de personas, generalmente sin responsabilidades de aula, tales como sub-directores, coordinadores pedagógicos, entre otros. Si Venezuela busca el logro de una educación de calidad vale la pena primeramente evaluar cómo se logra esto

Se señala entonces, la educación como fuente de transformación y desarrollo de un país. Cómo instrumento de alfabetización y de acercamiento a las realidades de estos tiempos posmodernos. Donde acompañados de las comunicaciones e informaciones alcanzarán en el individuo su desarrollo integral.

El director está llamado a motivar en el personal, ese proceso de toma de conciencia que todos conforman un equipo y que cada acción que tomen o dejen de tomar se convertirá en éxito o fracaso para su escuela. Consciente de que para los procesos dentro de la escuela mejoren, se requiere del cumplimiento de una función estimulante y de apoyo por parte del director. Cuidar los procesos, mejorarlos, significa entre otras cosas, aumentar los esfuerzos a las personas, estimularlas y apoyarlas retroalimentándolos permanentemente. El director ha de conocer entonces las necesidades del plantel y del personal, siendo el responsable de soluciones ante las demandas de su comunidad.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

De acuerdo con los propósitos de la investigación, la metodología se ubica en el paradigma interpretativo, que permite conocer las construcciones sociales que hace el sujeto de estudio desde su interioridad. En esa línea, Pérez (2007) afirma que “El conocimiento de la realidad consiste en acercarse a ella, desvelarla y conocerla, con el fin de mejorarla, pues la realidad es algo que nos viene dado, lo que existe...” (p.31). En otras palabras, esta investigación se ubica en este paradigma, porque permite comprender los diferentes significados y percepciones que tienen los diversos actores sociales que participan en el fenómeno o suceso estudiado. El cual describe las distintas visiones de esta problemática planteada.

Respecto a la investigación cualitativa, modalidad de este paradigma, Sandin (2003) la considera una “actividad sistemática orientada a la comprensión a profundidad de fenómenos educativos y sociales, a la transformación de prácticas y escenarios, socioeducativos, a la toma de decisiones y también al descubrimiento y desarrollo de un cuerpo organizado de conocimientos” (p. 123).

Por su lado, Martínez (2006) la distingue como “aquella que trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, la que da razón plena de su

comportamiento y manifestaciones” (p. 66). El cual nos adentrará en esa realidad interna de sus protagonistas, descubriendo sus sentimientos y significados, ante el problema planteado.

Lo anterior revela lo trascendental de la metodología cualitativa en los espacios educativos, en donde la diversidad como hecho consustancial del hombre justifica los diferentes ritmos de aprendizaje e intereses académicos. La investigación cualitativa se propone, por tanto, abordar la situación tal y como se da en el escenario en cuestión, identifica su origen y elementos que la conforman, para luego interpretar desde el marco de referencia de quien actúa. Este enfoque permite integrar y concretar una visión interpretativa y comprensiva de los fenómenos sociales.

Esta investigación, se desarrolló bajo esta modalidad, porque permitió comprender la visión que poseen los diversos actores sociales que participaron en este problema a estudiar. Se adentró en las opiniones y sentimientos, de las personas que están involucradas con la Unidad Educativa Estatal “Rómulo Betancourt”. Conociendo la gestión gerencial del directivo y su incidencia en la promoción de la calidad educativa de su escuela.

En relación con el método de investigación se utilizó el fenomenológico, considerado por Martínez (2012) como “el estudio de los fenómenos tal como son experimentados, vividos y percibidos por el hombre” (p. 167). Resalta en la definición, que, bajo la metodología fenomenológica, se indaga y analizan las vivencias expuestas por el sujeto en relación con el problema que ubica en el contexto o comunidad, en que se desenvuelve, prestando especial interés en los significados que dan a su experiencia, para verlos y describirlos desde su punto de vista.

En la fenomenología se propone que el mundo social debe ser estudiado en su estado natural, sin manipulaciones por parte del investigador. Sobre las bases de estas consideraciones, en la investigación que se desarrolló, el método fenomenológico permitió al autor, conocer las experiencias propias de las personas tal como las dicen y las hacen, de manera estrictamente personal, como las ha vivido y percibido. Este método es considerado individualista por descubrir los estados, vivencias y sentimientos, como universalmente válidos, por medio de la percepción de las experiencias cotidianas.

Por medio de la Hermenéutica, se conoció desde las vivencias de cada uno de sus miembros, ese sentir y pensar sobre la problemática a estudiar. Como lo expresa Yegres –

Mago (2007): “La hermenéutica hace el papel de mediadora entre el sujeto y el objeto de estudio, del cual se trate, procurando interpretar los fenómenos, desde su propio contexto de acción...” (p.43). Es decir, la fenomenología con el apoyo de la hermenéutica, no se propone la reducción del fenómeno, sino su interpretación con el contexto temporal-espacial. Más que comprender, esta investigación buscó contextualizar el fenómeno para entenderlo mejor.

Los informantes clave fueron considerados fuente de información primaria, debido a que narraron sus propias experiencias. Este término informante clave se aplica a cualquier persona que pueda brindar información detallada debido a su experiencia o conocimiento de un tema específico. Para el desarrollo de este estudio el investigador realizó una serie de entrevistas donde formuló preguntas al entrevistado de acuerdo con el tema de investigación y luego dejó que el entrevistado tomara las riendas, porque por ser informante clave posee el conocimiento para dar respuestas a dichas preguntas y aportar información valiosa sobre prácticas específicas.

El autor utilizó como técnica de recolección de información, la entrevista en profundidad, la cual permitió recoger las experiencias de los sujetos en su propio ambiente, en sus palabras y, sobre todo, las visiones del mundo, tanto internas, como externas. La entrevista permite obtener una información más completa, a través de ella el investigador puede explicar el propósito de estudio y especificar claramente la información que necesita.

Cabe destacar que, para obtener la información pertinente de la investigación, el investigador se basó en principio para las entrevistas preliminares que según este tipo de entrevista le permite establecer un diálogo intensivo y extensivo con su informante, el cual puede ser redimensionado y reorientado en función de la información proporcionada por el informante y en función de la intención y la necesidad del entrevistador.

La entrevista en profundidad sigue el modelo de plática entre iguales, como lo expresa Taylor y Bogdan (2006): “encuentros reiterados cara a cara entre el investigador y los informantes” (p. 101), reuniones orientadas hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras. Por otra parte, la recolección de información culminó cuando la misma se saturó.

Luego de instrumentar las técnicas que nos permitió recabar la información requerida en la investigación, se dio inicio a su tratamiento, procedimiento que se realizó de acuerdo con lo señalado por Martínez (op. cit.), quien propone apoyarse en los procedimientos de categorización, triangulación e interpretación; procesos que el investigador trabaja desde que se inicia la recolección de los datos, pero que se cristalizan cuando éstos son obtenidos en su totalidad y no hay necesidad de volver a la fuente.

Para el autor la categorización, consiste en resumir en una idea o concepto, la información de la cual se dispone al objeto de facilitar su manejo; la idea o concepto es conocida como categoría y representa el dato cualitativo a interpretar. Asimismo, se utilizó la triangulación de datos, para la cual se comparó la información de los informantes claves.

Luego de comprender en lo expuesto por el autor la importancia de la triangulación para el análisis de la información obtenida, se adoptó como metodología en su elaboración, la comparación y contrastación con fuentes.

CONCLUSIONES

En el contexto de la institución educativa donde se llevó a cabo el estudio sobre la gestión gerencial del directivo para la promoción de la calidad educativa y luego de interpretada la información se encontró que la realidad refleja, que se percibe una inquietud al respecto por parte del personal docente de la institución, porque consideran que el director ha de fortalecer los procesos gerenciales a su cargo para alcanzar otros resultados, porque según los informantes, hasta el momento ha habido ciertas debilidades en la gestión gerencial.

En este escenario socioeducativo, se comprende del discurso de los entrevistados, que el directivo ejerce la toma de decisiones de una manera no siempre acertada, lo que ha originado en muchos casos conflictos entre el personal, atentando contra la paz y armonía escolar. Estas dificultades señaladas han mostrado en parte, las debilidades en la praxis gerencial del directivo. Otro aspecto señalado por los informantes es la ausencia de delegación de responsabilidades al resto del equipo directivo y demás actores del proceso escolar, puesto que en ocasiones la gestión gerencial se ha visto afectada, por el establecimiento de funciones y atribuciones de manera inadecuada.

Al interpretar de la voz de los informantes, se logró comprender que el directivo en su gestión gerencial presenta algunas limitaciones, porque los actores involucrados en la institución perciben que el talento humano no es gestionado para optimizar los procesos que se llevan a cabo en la institución y los recursos materiales no son utilizados adecuadamente, lo que podría estar obstaculizando el alcance de las metas propuestas y la obtención de mayores resultados en la promoción de la calidad educativa.

Asimismo, del discurso de los informantes se develó que el director hace un uso ineficaz de la comunicación, y de la aplicación correcta de los procesos de toma de decisiones y delegación de funciones; porque, consideran los docentes que la gestión de la escuela, no la ha llevado de manera eficaz, dada su poca experiencia en el cargo, por tanto, se le hace necesario que asuma la responsabilidad de llevar a feliz término, a través de un trabajo mancomunado la institución encomendada.

Igualmente se develó, que el director en su gestión debe estar más atento a su praxis gerencial y verificar, a través de sus visitas al aula y por medio de los acompañamientos pedagógicos, el cumplimiento de los lineamientos emanados por el Ministerio Popular para la Educación, Cultura y Deportes. En ese orden de ideas, debe fortalecer los procesos de formación docente, por medio de talleres de actualización y mejoramiento profesional. Todo con la finalidad de lograr la promoción de la calidad educativa.

Por otra parte, los informantes opinan que el director no incentiva el trabajo en equipo de manera eficaz, y no logra desarrollar adecuadas relaciones con los miembros de la comunidad escolar, se percibe aceptación de su gestión de parte de algunos y otros no están de acuerdo con la labor realizada por él, lo que ha afectado el ambiente laboral, percibiéndose algunos conflictos que atenta contra la armonía y las buenas relaciones interpersonales.

Es importante considerar que el trabajo del director es muy importante, pues tiene que desarrollar unos mecanismos internos necesarios para entender la cultura de la escuela, y cómo se dan en la misma las relaciones interpersonales, la comunicación y la motivación de los estudiantes, maestros y otros actores sociales. Si el director logra desarrollar este conocimiento, entonces puede entender su rol en la escuela para desarrollar y mantener un ambiente de trabajo adecuado para propiciar el desarrollo de una comunidad de aprendizaje en la que se logre la calidad académica deseada.

Ante los hallazgos, el investigador sugiere que es importante que el director de la escuela objeto de estudio, asuma las responsabilidades que el cargo que ostenta le exige. Debe gerenciar en función del logro de los objetivos y en promoción de la calidad educativa, es decir, debe desarrollar acciones dirigidas a la consolidación de la transformación en la escuela.

De igual manera, como directivo es necesario que fortalezca y desarrolle un proceso de autoformación y capacitación profesional, a través de la participación en cursos de formación y/o actualización sobre aspectos gerenciales, para internalizar el rol como director, para así llevar a cabo una gestión eficiente, fundamentada en una dirección escolar efectiva, lo que incidiría directamente en el bienestar de la escuela y la comunidad.

Asimismo, es fundamental que el directivo comprenda que el proceso de dirección de la escuela le exige la toma de decisiones en grupo y el manejo adecuado de conflictos, a través de un enfoque de solución de problemas, para así poder contar con mayor tiempo para desarrollar labores de mayor valor agregado y un clima que favorezca la gestión escolar eficiente y la innovación pedagógica, fundamentadas en la calidad educativa.

Aunado a lo planteado anteriormente, como directivo se hace necesario que delegue funciones a los docentes para incentivar una gerencia participativa a favor del éxito escolar; esto implica la toma de conciencia, sobre lo necesario de la delegación de responsabilidades a otros miembros de la comunidad educativa, favoreciendo el trabajo en equipo y permitiéndole disponer de más tiempo para dedicarse a las tareas más importantes y sustantivas de la gestión escolar, tales como el acompañamiento pedagógico a los docentes, la promoción de la calidad educativa, propiciar el ambiente armónico de la institución, fomentar una relación de trabajo mancomunado con los representantes y demás actores sociales del proceso escolar.

Por último, se sugiere que el director asuma un proceso de planificación estratégica que permita la participación comprometida de los padres y representantes en las actividades de la escuela, como charlas, talleres, visitas a la comunidad, jornadas de salud, entre otras, involucrando en ellas a todo el personal de la Unidad Educativa en función del logro de objetivos comunes, fundamentados en la excelencia y la consolidación de una gestión escolar eficiente promotora de la calidad educativa en sus espacios.

REFERENCIAS

- Acosta, M. (2012). *Un proyecto de vida para directores: Planeación de vida y carrera de trabajo*. (5ta ed.). México: Prentice Hall.
- Aguerrondo, I. (2003). *La calidad de la educación: ejes para su definición y evaluación*. Granica: España.
- Ballenato, G. (2013). *Comunicación eficaz*. España: Pirámide.
- Bernal, J. (2014). *Funciones de los directores escolares: Una nueva función pública hacia el gerencialismo*. *Fórum Aragón*, N° 12, julio 2014.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Internacional Thomson
- Goleman, D. Boyatzis, R y Mckee, L. (2004). *El líder resonante. Crea más: El poder de la inteligencia emocional*. Caracas-Venezuela: Plaza & Janes
- González, M. (2009). *Organización y gestión de centros escolares: Dimensiones y procesos*. Madrid: Pearson-Prentice Hall.
- Hill y Jones (2005). *Comportamiento organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Kotter, J. (2010). *El factor liderazgo*. E.E.U.U: Wiley & Sons.
- Lepeley, M. (2001). *Gestión y calidad en educación: Un modelo de evaluación*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Lorenzo, M. (2004). *La función del liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal*. *Enseñanza*, 22. España: Universidad de Salamanca.
- Lozada, C. (2007). Liderar en l'àmbit públic. *En Longo, F i Ysa, T. (eds) El sescenaris de la gestió pública del segle XXI*. Barcelona: Escolad' Administració Pública.

Manes, J. (2003). *Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires: Granica.

Marcano, N. y Finol de Franco, M. (2007). Competencias personales y gerenciales de los directores y subdirectores de las escuelas básicas. *Revista Venezolana de Gerencia*. 12 (39), 410-430.

Martínez, M. (2012). *El paradigma emergente: Hacia una nueva teoría de la racionalidad científica*, México: Trillas.

Martínez, M. (2006). *Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa*. *Paradigma* v.27 n.2 Maracay.

Mercader, V. (2012). *Gerencia de la vida*. Caracas-Venezuela: TORVIC.

Ministerio de Educación de El Salvador (2008). *Dirección escolar efectiva*. El Salvador: Autor.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2007). *Educación de calidad para todos en asuntos de recursos humanos. Documento de discusión sobre políticas educativas en el marco de la II Reunión Intergubernamental del Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (EPT/PRELAC)* 29 y 30 de marzo de 2007. Buenos Aires, Argentina.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2001). *Schooling for tomorrow: trends and scenarios*. Paris: CERI.

Pérez, G. (2007). *Modelos de Investigación cualitativa en Educación Social y Animación Sociocultural. Aplicaciones prácticas*. Madrid: Narcea.

Ruiz, J. (2002). *Gerencia en el aula*. Caracas-Venezuela: Laboratorios educativos.

Sabino, C. (2006). *El proceso de investigación*. (6ta. ed.). Caracas: Panapo

Sandin, M. (2003). *Investigación cualitativa en educación*. España: McGraw Hill

Schmelkes, S. (2008). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. (4ta reimpresión)
México: Gobierno del Estado de Guanajuato

Senge, P. (1997). *La quinta disciplina*. México: Trillas.

Stoner, J. y Freeman, R. (2011). *Administración*. (6ta ed.). España: Prentice Hall.

Taylor, S y Bogdan R. (2006). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La
búsqueda de significados*. España: Paidós Básica.

Ugalde, L. (2012). *Educación para transformar el país*. Caracas: CERPE.

Yegres-Mago, A. (2007). *La investigación cualitativa en el ámbito de las Ciencias
Sociales*. Caracas: Material de estudio de la Asignatura Métodos avanzados de
Investigación Cualitativa. No publicado.