

# **El Directivo como Promotor de la Participación de los Docentes del Estado Vargas en el Diseño de la Convención Colectiva de Trabajo del año 2006. Una Visión Gerencial**

José Ricardo Velásquez Laya  
IUTIRLA – Núcleo La Guaira  
ricardocpv@yahoo.es

Manuel Enrique Rivas Moulié  
UPEL-IMP, Núcleo Académico Miranda  
eerivas51@yahoo.es

## **Resumen**

*La presente investigación tuvo como objetivo analizar la gestión del directivo-gerente educativo como promotor de la participación de los docentes del Estado Vargas en el diseño de la Convención Colectiva de Trabajo del año 2006, desde una óptica eminentemente gerencial. El enfoque epistemológico se enmarcó en el paradigma cuantitativo, con un diseño metodológico apoyado en una investigación de campo, de carácter descriptivo. La población objeto de estudio estuvo conformada por los docentes que laboran en los 16 planteles del Estado Vargas, en los niveles de la III Etapa de Educación Básica, Media, Diversificada y Profesional, dependientes del Ministerio de Educación y Deportes; la muestra estuvo constituida por 64 docentes de una población de 200, previamente seleccionada de manera intencional por estar afiliados al Colegio de Profesores de Venezuela. La técnica para la recolección de datos fue la encuesta y como instrumento se utilizó un cuestionario con escala tipo Likert. La validez se obtuvo través del Juicio de Experto, en tanto que su confiabilidad se determinó con el método prueba Piloto y la técnica del Test-Retest, medido con el coeficiente de correlación de Pearson que alcanzó un 0.73. El tratamiento de los datos se efectuó utilizando la estadística descriptiva y su presentación mediante diagramas circulares de sectores. Los resultados evidencian la débil gerencia de dicho grupo, como promotores de la participación de los docentes en el diseño de la Convención Colectiva de Trabajo del año 2006 y una marcada preferencia de los docentes a delegar su participación. Se recomendó a las autoridades educativas y*

*sindicales correspondientes, profundizar la dimensión educación, para solventar la problemática encontrada, además de tomar en consideración estos resultados como posibles criterios de evaluación del desempeño de los directivos.*

**Palabras clave:** *gestión del directivo-docente; participación; Convención Colectiva de Trabajo.*

## **The Management as a Promoter of the Participation of the Teachers of the Vargas State in the Design of the Collective Convention of Work of the year 2006. A Managerial Vision**

### **Abstract**

*The present investigation had as goal objective to analyze the management of the educative directive-manager as a promoter of the participation of educational in the Vargas state in the design of the Collective Convention of Work of the year 2006, from an especially managerial optics. The epistemological approach was framed in the quantitative paradigm, with a supported methodological design in an investigation of field, of descriptive character. The population studied object was conformed by the teachers that works in the 16 establishments of the Vargas State, in the levels of the third Stage of Basic Education, Average, Diversified and Professional, dependent of the Ministry of Education and Sports; the sample was constituted by 64 teachers of a population of 200, previously selected in intentional way to be affiliates to the School of Professors of Venezuela. The technique for the data collection was the survey and as instrument were used a questionnaire with scale Likert type. The validity obtained through the Expert judgment, whereas its trustworthiness was determined with the pilot test method and the technique of Test, measured with the coefficient of correlation of Pearson that reached a 0.73. The treatment of the data took place using the descriptive statistic and its presentation by means in circular diagrams of sectors. The results demonstrate the weak management of this group, as promoters of the participation of educational in the design of the Collective Convention of Work of the year the 2006 and one noticeable preference of the teachers to delegate their participation. It was recommended to corresponding the educative and union authorities, to deepen the educative dimension, to solve the problematic found, besides considering these results like possible criteria for evaluation about the performance of the managers.*

**Key words:** *management of the directive-teachers; participation; collective convention of Work.*

## **Le Directeur comme Promoteur de la Participation des Enseignants de l'État de Vargas dans la Description de la Convention Collective de Travail de l'année 2006. Une Vision de Gérance**

### **Résumé**

*La présente recherche a eu comme but d'analyser la gestion du directeur-gérant éducatif comme promoteur de la participation des enseignants de l'État de Vargas dans la description de la convention collective de Travail de l'année 2006, depuis une optique éminemment administrative. L'analyse épistémologique a été encadrée dans le paradigme quantitatif, avec une description méthodologique soutenue dans une recherche de domaine descriptif. La population objet d'étude a été conformée par des enseignants qui travaillent dans les 16 établissements de l'État de Vargas, dans les niveaux de la III<sup>e</sup> Étape de Éducation de Base, Moyenne, Diversifiée et Professionnel, employés du Ministère l'Éducation et des Sports ; l'échantillon a été constitué par 64 enseignants d'une population de 200, choisie de manière intentionnelle étant affiliés au Collège de Professeurs du Venezuela. La technique pour la collecte de données a été l'enquête et comme instrument, on a utilisé un questionnaire avec une échelle type Likert. La validité a été obtenue à travers le jugement d'expert, tant que sa fiabilité a été déterminée avec la méthode d'essai Pilote et la technique du Test-Retest, mesuré avec le coefficient de corrélation de Pearson qui a atteint un 0.73. Le traitement des données a été effectué en utilisant la statistique descriptive et sa présentation au moyen de diagrammes circulaires de secteurs. Les résultats démontrent la gérance faible de ce groupe, comme promoteurs de la participation des enseignants dans la description de la convention collective de travail de l'année 2006 et une marquée préférence sur des enseignants à déléguer sa participation. On a recommandé aux autorités éducatives et syndicales correspondantes, d'approfondir la dimension de l'éducation, pour résoudre la problématique trouvée, en plus de prendre en considération ces résultats comme possibles critères d'évaluation de l'exercice des directeurs.*

**Mots clef:** *Gestion du directeur-enseignant; Participation; Convention Collective de Travail.*

### **Introducción**

La sociedad como sistema reconoce una serie de relaciones entre diversos y complejos actores cuya influencia va más allá de los intereses de un grupo de ellos; de tal manera que el resultado debe ser mayor que la suma de las partes; es decir, se tiende al efecto sinérgico de dicho sistema. También como estructura, la sociedad se expone al efecto entrópico, entendido como la tendencia del sistema hacia el desorden; sin embargo, su capacidad de autorregulación impone el ajuste necesario para reestablecer su condición óptima de funcionamiento.

En lo esencial, esta definición explica en gran medida el deber de actuar de los actores educativos y principalmente en aquellos que detentan cargos directivos, en procura de alcanzar niveles de excelencia en la materia, vistos los numerosos informes que describen problemas en su calidad. Cabe destacar que uno de los puntales para justificar este desmejoramiento de la calidad educativa en Venezuela, reside en el docente. Una figura que como trabajador, demanda cada vez más nuevos espacios para su desarrollo profesional, laboral y personal; de hecho, sus exigencias no están siendo satisfechas por el Estado ni por las estructuras diseñadas para tal fin, reconociéndose como una de las características de esta realidad, lo precario de su contratación colectiva; documento que recoge muchas de las inquietudes y peticiones del sector, pero que en muchos casos, no se cumplen a cabalidad sus cláusulas, ni en la forma, ni en el fondo.

En este orden de ideas, surge la figura de los gremios educativos, sobre quienes descansa la mayor parte de la responsabilidad de estos fracasos; no por el cumplimiento en sí, sino en su poder de convocatoria y cuestionamiento de las interpretaciones que aplica el Estado y sus autoridades a tan importante contrato de trabajo. De allí que, en esta relación aparece la figura del directivo-gerente, quien debe, desde su perspectiva, atender sus obligaciones como gerente sin descuidar su dimensión docente frente a sus compañeros inmediatos de trabajo.

Sobre esta comprometida situación laboral, se manifiesta la inquietud de investigar en qué medida el director-gerente educativo demuestra sus competencias como promotor de la participación de los docentes en el diseño de su Convención Colectiva de Trabajo del año 2006. Específicamente, el estudio se focalizó en el estado Vargas, limitándose su alcance a las escuelas de los niveles de la III etapa de Educación Básica, Media, Diversificada y Profesional, dependientes del Ministerio de Educación y Deportes.

## **Planteamiento del Problema**

Es importante señalar que los planes nacionales han sido el instrumento orientador para el desarrollo de las políticas educativas, las cuales se han venido perfeccionando progresivamente, desde la concepción de una planificación normativa hasta el manejo actual de

una estratégica prospectiva. En este orden de ideas, en el X Plan de la Nación se contemplan los diez objetivos que persigue la educación para el año 2001-2007, que consta de los siguientes lineamientos: La educación de calidad para todos; el acceso y permanencia al sistema educativo; la extensión de la matrícula en los niveles y modalidades del sistema educativo; la articulación del sistema educativo con la producción de bienes y servicios; el desarrollo de la planta física y la dotación de materiales; la atención integral de niños y jóvenes no escolarizados; la erradicación del analfabetismo; el acceso a la cultura; la universalidad del deporte y el mejoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores (Ministerio de Planificación y Desarrollo, 2004 p. 93).

Asimismo, se señala en el capítulo dedicado al equilibrio social, la obligación de fortalecer la participación social para generar poder ciudadano; expresan también la necesidad de incentivar el desarrollo de las redes sociales como instrumentos que garanticen la defensa de los derechos políticos, sociales y humanos. Desde esta perspectiva es importante señalar que la participación en la toma de decisiones, en especial aquellas destinadas a promover el diálogo y la corresponsabilidad ciudadana se convierten en la actualidad en tareas primordiales de los espacios organizativos.

Estos planteamientos devienen que el Estado diseña un modelo humanista, que promueve el desarrollo humano, busca devolverle la dignidad a los grupos humanos excluidos, sumergidos en la pobreza y en las más profundas de las desigualdades sociales, reconociendo los principios de universalidad, equidad, corresponsabilidad y participación expresados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). De esta manera se asumen los dos últimos principios como herramientas para el desarrollo ulterior de este trabajo. Al respecto Magendzo (2004) señala lo siguiente:

La participación, desde la perspectiva del desarrollo humano es un medio y el fin de un modo de convivencia social basado en la democracia, en el fortalecimiento de las capacidades de acción de cada persona y en la colaboración mutua. Desde esta óptica, la participación, que crea acción colectiva es “autoconstrucción de la sociedad. En este sentido participación y democracia son

inseparables. La democracia no tiene sentido sin la participación y la participación no tiene sentido si la democracia no permite la convivencia social. (p. 43)

De modo que la noción de participación implica un derecho ciudadano, un deber de la sociedad, una obligación del Estado en facilitar las condiciones más favorables para su práctica, supone un conocimiento e interés por los asuntos gremiales, un sentido de pertenencia a la organización y un sentido de responsabilidad por el todo social, lo que exige el desarrollo de prácticas, costumbres y conductas particulares que coadyuven al empoderamiento, a lo cual agrega Magendzo (ibidem.):

Un ciudadano empoderado es aquel que: conoce las disposiciones legales, los cuerpos normativos fundamentales relacionados con sus derechos y obligaciones para tener mecanismos de exigencia, vigilancia y control; además, para asumir sus responsabilidades individuales y colectivas, tiene capacidad y poder para decir “NO” con autonomía, libertad y responsabilidad frente a situaciones que comprometen su dignidad y rechazar pedidos arbitrarios, injustos y abusivos que lesionen sus derechos. Finalmente usa el poder de la palabra para intervenir en las políticas públicas, en los diferentes niveles en donde éstas se desarrollan: locales, regionales, nacionales. (p. 48)

Como consecuencia, los actores sociales devienen en actores políticos en el marco de identidades que son moldeadas por prácticas sociales, constructoras de una ciudadanía que, por naturaleza, debe ser participativa, responsable y corresponsable en la construcción de un proyecto colectivo, capaz de construir redes asociativas que superen el individualismo en aras de crear competencias, actitudes y valores que fortalezcan al ciudadano empoderado.

Sobre la base de los señalamientos anteriores, los principios de participación y corresponsabilidad, involucran tanto a los gerentes educativos como a los gremios sindicales en los procesos inherentes al bienestar de los trabajadores, de allí que, la participación en el ensamblaje de un contrato colectivo se convierte en un compromiso ineludible del quehacer docente. Ante esta realidad, la incorporación

de sistemas de gestión participativos, permite que los trabajadores se sientan responsables y compartan los resultados de las organizaciones donde desarrollan su trabajo (Agote, Albacete y Fuentes, 2002, p.201).

Por otra parte, la gerencia ha sido determinante en la administración para orientar mecanismos hacia la obtención de mejores resultados en las diferentes organizaciones; ella es responsable del éxito o fracaso de una institución. Gerenciar las personas requiere de compromiso, orientación a las metas, alineación en el propósito, motivación, percepción de igualdad y justicia, por ello implica, involucrar, compartir, aprobar y guiar procesos; con estas premisas la gerencia moderna está basada en un modelo de beneficios mutuos y cooperación. Guédez (1998) adopta el criterio de la gerencia así:

Es un proceso y se caracteriza por estar compuesto de dos dimensiones: (a) la dimensión estructurada: porque se apoya en principios válidos y sistematizados. Supone tres subprocesos: planificar, organizar y evaluar. Y (b) la dimensión semiestructurada y asimétrica: se desenvuelve en una dinámica abierta y escenarios cambiantes y comprende todo lo concerniente a la acción de dirigir o gerenciar. (p. 8)

Ser gerente es conocer el proceso de cómo penetrar en las funciones que realizan los miembros del grupo con el cual se trabaja, para influir en sus conductas y alcanzar la visión y misión de la organización. En el plano educativo, la gestión de una escuela implica dirigir su funcionamiento, basándose en la normativa tanto legal como curricular, sin obviar las políticas y planes educativos. De acuerdo con las apreciaciones de Graffe (2004):

La gerencia de una institución educativa es el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela y sus relaciones con el entorno, con miras a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa, a fin de ofrecer un servicio de calidad y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de sus proyectos comunitarios. De allí que el rol del gerente educativo consiste en motivar y estimular la participación de los docentes y de su entorno con el fin de asegurar la calidad del servicio. (p.47)

Ello sugiere que las organizaciones educativas, para crear participación, tienen que estar representadas por directivos que ayuden a la movilización de sus miembros, promuevan las buenas relaciones con el entorno, inspiren confianza, generen motivación al logro. En definitiva, propiciar la construcción de un capital humano participativo con fortaleza profesional, por lo que toda institución es la imagen de quien la dirige. Al respecto, López (2003) expresa lo siguiente:

El director es la autoridad máxima del establecimiento y el responsable de la conducta de la totalidad de las actividades de la institución, le corresponden funciones de gobierno, orientación, asesoramiento, coordinación, supervisión, evaluación pedagógica y administrativa, de representación escolar y de relaciones con la comunidad. Además, debe tomar todas las medidas que conduzcan al cumplimiento de las normas emanadas de la superioridad. Es necesario dentro de su perfil profesional que el director demuestre tener conocimientos de asuntos sindicales y laborales de acuerdo con el nivel educativo. (p. 56)

De ahí que las diversas y complejas tareas de un director escolar imponen una gerencia integral que considere lo administrativo, lo académico-pedagógico y las relaciones de la escuela con su entorno a fin de asegurar la calidad del servicio. Por ende, este debe contar con un perfil profesional de competencias que a través del manejo de las relaciones interpersonales entre los integrantes de las comunidades educativas, la información y la toma de decisiones se oriente hacia la motivación, estimulación de la participación y el compromiso con el entorno laboral del docente. En este sentido se hace imprescindible la vinculación del gerente educativo con el gremio sindical.

Con base en lo anterior, los gremios sindicales cumplen un papel relevante como interlocutores sociales entre los poderes públicos y privados, así como en los trabajadores y en los partidos políticos. Ellas se encuentran constituidas en diferentes niveles: los sindicatos, las federaciones y confederaciones. Para Díaz (2004) los sindicatos “son asociaciones de trabajadores que tienen por objeto el estudio, desarrollo y protección de los intereses profesionales o generales de los trabajadores para el mejoramiento social, económico, moral que conducen a la defensa de los derechos individuales de sus asociados”



(p. 29). Las federaciones son asociaciones de sindicatos y las confederaciones son asociaciones de federaciones. Los sindicatos, en conjunto con las federaciones, son los entes encargados de velar por la materia de la Convención Colectiva de Trabajo, instrumentos que día a día adquieren importancia como marco regulador de las relaciones entre patronos y trabajadores y se asumen como un fenómeno de la vida social, capaz de proyectar paradigmas que orienten la conducta de los trabajadores venezolanos.

En el ámbito educativo, desde el año 1969 el magisterio venezolano, a través de tres Actas Convenios (1969-1981); tres Contratos Colectivos (1984-1992) y cuatro Convenciones Colectivas de Trabajo (1993-2006) y en medio de una multiplicidad de federaciones unidas a los sindicatos de base, han acordado con el patrono las condiciones socio-económicas, laborales, sindicales y académicas de los trabajadores de la enseñanza. En este proceso, es importante destacar el uso de la consulta, la movilización, los paros y las huelgas como medios legítimos de participación y presión social para lograr las reivindicaciones laborales. A este respecto, Navarro (2004) destaca la importancia de:

Promover en las organizaciones, la defensa de los derechos colectivos de los trabajadores con argumentos que permitan optimizar las relaciones de trabajo, la cultura de diálogo obrero-patronal y los niveles de productividad; para asumir en conjunto responsabilidades y obligaciones que permitan vincular las percepciones de los trabajadores con la necesidad de generar satisfacciones laborales con equidad, en los procesos de producción, ya sea en el campo, social, cultural, económico y educativo. (p. 3)

Específicamente, la participación de los docentes adscritos al estado Vargas, en el diseño de su Convención Colectiva de Trabajo se ha evidenciado a través de su asistencia a las asambleas, con un registro de no más del 10% de asistentes de un total de quinientos (500) afiliados al Sindicato de Profesionales de la Docencia del Municipio Vargas y del espacio ofrecido a través del correo electrónico [colegiodeprofesores23@yahoo.es](mailto:colegiodeprofesores23@yahoo.es), que reveló una ausencia total de contacto vía e-mail desde enero hasta marzo del 2006 equivalente a noventa (90) días.

En esta perspectiva se observa cada vez más una ruptura entre los docentes y su gremio, que afecta los niveles de participación y se le vincula con el paternalismo del Estado y de la actividad gremial, la partidización de los gremios, la forma elitescas y cupular como se elaboran los proyectos de contratos colectivos y la inconformidad de los docentes en torno a las expectativas de los convenios colectivos con lo que finalmente se negocia y, en definitiva, la insatisfacción laboral que genera falta de interés y motivación para involucrarse tanto en la elaboración como en la defensa de su contrato colectivo.

A este respecto, es importante hacer mención que la Federación Venezolana de Maestros a través del Centro de Investigación, Documentación y Estadísticas (CIDEE) (citado por Hernández, 2004), elaboró un estudio en el ámbito nacional con el objetivo de conocer la opinión de los docentes respecto a la insatisfacción o satisfacción de su labor como educador a partir de: (a) la motivación al trabajo; (b) los beneficios de ser docente; (c) la supervisión; (d) la comunicación en el trabajo; (e) el trabajo en equipo; (f) el entorno del docente en el plantel y (g) el contrato colectivo, al que particularmente se hace referencia en este estudio. Los resultados arrojaron un 100% de insatisfacción laboral.

También Ramírez (2005) constató que los docentes se encuentran satisfechos con los llamados factores motivadores, a saber: hacia el trabajo en sí mismo, el ambiente de trabajo, el reconocimiento por la labor realizada y hacia la autonomía funcional en el trabajo docente. Mientras que se evidenció un alto margen de insatisfacción hacia los llamados factores higiénicos o contextuales del trabajo, los cuales son: las remuneraciones, las condiciones de trabajo y los beneficios obtenidos por la labor realizada. Tales planteamientos obligan a los actores educativos a generar espacios de discusión y análisis que incentiven la participación en el diseño de su Convención Colectiva de Trabajo en aras de buscar mejores condiciones de vida y de trabajo, que reviertan los niveles de insatisfacción y propicien en definitiva mayores estados de participación.

En cuanto al contexto del estudio, se ha observado que los hallazgos de Ramírez (2005) y Hernández (2004) tienen pertinencia con lo que acontece en el gremio de los docentes del Estado Vargas, toda vez que la participación de sus integrantes ha resultado muy

escasa en lo que al diseño de su Convención Colectiva de Trabajo se refiere; hecho que, según los investigadores posee estrecha relación con la figura del directivo como promotor de la participación de los docentes del mismo estado, en el diseño de la citada Convención Colectiva correspondiente al año 2006.

Esta marcada ausencia de los docentes, en lo que representa el diseño del instrumento por excelencia en lucha por sus reivindicaciones laborales, sociales, profesionales y económicas, deja ver una problemática de marcadas proporciones, que determina un fenómeno poco usual en los gremios nacionales e internacionales, en los que se reconoce el impacto que históricamente han tenido sobre la vida política de muchas naciones. Por ello, los investigadores especulan que esta posición liberal de no participar o dejar hacer, representa una respuesta del gremio frente a sus dirigentes naturales, en este caso el directivo; de manera que esta figura protagónica puede no estar asumiendo el papel de un verdadero gerente del proceso de promoción de la citada Convención.

A partir de esta realidad, se destaca la necesidad de analizar la gestión que realiza el directivo-gerente educativo para promover la participación de los docentes del estado Vargas en el diseño de la Convención Colectiva de Trabajo del año 2006, con la finalidad de ofrecer un marco de opciones para debatir sobre nuevos esquemas de gerencia. En este contexto, la interrogante medular objeto de este estudio estuvo referida a ¿cómo es la gestión que realiza el directivo-gerente educativo en la promoción de la participación de los docentes del estado Vargas en el diseño de la Convención Colectiva de Trabajo del año 2006?, por consiguiente se hizo necesario formular otras incógnitas, las cuales permitirán resolver el problema planteado, a saber: ¿cuáles son las competencias que posee el directivo-gerente educativo del estado Vargas para promocionar la Convención Colectiva de Trabajo del año 2006?; ¿cómo son las acciones gerenciales en los directivos de los Liceos del estado Vargas como promotores de la citada Convención?; ¿cuáles son las formas de participación de los docentes del estado Vargas en el diseño de la Convención objeto de estudio? y ¿cuál es la efectividad del directivo-gerente educativo como promotor de la participación de los docentes del estado Vargas en el diseño de la Convención en cuestión?

El objetivo general se planteó en términos de analizar la gestión de los directivos-gerentes educativos en la promoción de la participación de los docentes del estado Vargas en el diseño de la Convención Colectiva de Trabajo del año 2006. Para alcanzar este objetivo, fue necesario plantearse una serie de objetivos específicos, entre los que se destacan: identificar las competencias que posee el directivo-gerente educativo del estado Vargas para promocionar la Convención precitada; caracterizar las acciones gerenciales en los directivos de los liceos del estado Vargas como promotores del instrumento en cuestión; describir las formas de participación de los docentes del estado Vargas en el diseño de la citada Convención; y por último, precisar la efectividad del directivo-gerente educativo como promotor de la participación de los docentes del estado Vargas en el diseño de la Convención en cuestión.

Toda investigación que indague sobre la efectividad del directivo gerente educativo como promotor de la participación de los docentes en el diseño de la Convención Colectiva de Trabajo, tiene pleno argumento al generar espacios para el debate de un tema tan relevante como son las condiciones laborales del gremio docente. Asimismo, en este proceso de cambios que experimenta la sociedad venezolana, la participación ciudadana se convierte en un referente obligatorio para los entes y actores en las comunidades y en particular dentro de las organizaciones sindicales y gremiales, de tal forma que reorientar los mecanismos de elaboración de los contratos colectivos en el gremio docente implica asumir la gerencia desde el principio de la corresponsabilidad, encontrando la sinergia que requiere el proceso de discusión y ensamblaje del instrumento que norma las relaciones laborales como lo es la Convención Colectiva de Trabajo.

## **Algunos antecedentes de la investigación**

Rada (1994) presenta un estudio sobre La Contratación Colectiva del Sector Educativo y el Mejoramiento Profesional del Docente de Educación Básica y Media Diversificada, cuyo propósito fundamental fue determinar cómo perciben los docentes de educación básica y media diversificada que laboran en los Distritos Escolares 2 y 4 del estado Miranda, las cláusulas de la contratación colectiva referidas al mejoramiento profesional. El autor encontró que: (a) los docentes

no tienen conocimiento de las cláusulas sindicales de la contratación colectiva referidas al mejoramiento profesional; (b) conocen las cláusulas de naturaleza socio-económicas y laborales; (c) el Ministerio de Educación cumple medianamente con el contrato colectivo; (d) las cláusulas de mejoramiento profesional no están ejerciendo la acción de motivar, ni de satisfacción deseada, para que los docentes prosigan cursos de mejoramiento profesional.

Córdova (1995), en su trabajo Estudio de Opinión sobre la Acción Gerencial y Sindical del Dirigente Magisterial y su influencia en el Desarrollo de la organización que dirige, aplicado a las unidades educativas del Distrito Escolar N° 4 de la Zona Educativa del Distrito Federal, encontró que el dirigente sindical no cumple con su rol de planificador, es un organizador a medias, no ejerce funciones de supervisión y le faltan conocimientos gerenciales.

Por otra parte, García (1998) en su estudio titulado Las Competencias Gerenciales y su incidencia en el desempeño del directivo de Educación Básica en el Municipio Autónomo Atanasio Girardot del Estado Aragua concluyó que los directores no siempre aplican las políticas educativas que le sirven de herramientas en su trabajo y que existen serias deficiencias en las competencias técnicas y conceptuales, a la vez de no demostrar los conocimientos gerenciales indispensables para una buena labor. Las conclusiones de este trabajo ayudaron a la comprensión de las competencias que debe poseer un gerente educativo para aplicar las políticas educativas como herramientas de acción gerencial.

En lo esencial Rangel (1998), en su estudio acerca de la Relación entre las Cláusulas Económicas de la Contratación Colectiva y el Grado de Satisfacción Laboral del Personal Docente y Administrativo de los Centros de Desarrollo Infantil del Área Metropolitana de Caracas, reveló el escaso nivel de información sobre las cláusulas económicas del contrato, incumplimiento del Ministerio de Educación en algunas de ellas, baja satisfacción laboral en el personal docente y administrativo como consecuencia de dichas violaciones; además de demostrar una correlación significativa entre las cláusulas económicas y la satisfacción laboral.

Sarmiento (2000), en torno a La Gestión centrada en una Gerencia Participativa de los Docentes Directivos del Sector A-26, Municipio Barinas, Estado Barinas, adelantó un diagnóstico de la gestión gerencial cuyas conclusiones evidencian que la gestión gerencial de los docentes directivos no se centra totalmente en una gestión participativa.

Asimismo Galvis (2001), en su trabajo Funciones Gerenciales de los Directores de Educación Básica del Municipio Maracaibo, se concentró en la influencia que tiene el conocimiento de las funciones gerenciales en el desempeño laboral de los directores de las Escuelas Básicas del Sector Escolar No 4, Parroquia Escolar N° 3 del Municipio Autónomo Maracaibo del estado Zulia. Es un estudio teórico reflexivo analítico de la función gerencial del director, que contribuye con la comprensión del rol que los gerentes educativos y particularmente en el caso de estudio, a los vinculados a la convención colectiva de trabajo.

Macías (2001) abordó el tópico de las Competencias Gerenciales para la Implantación de los Proyectos Pedagógicos de Plantel en la Tercera Etapa de la Educación Básica del Distrito Escolar N° 2 Caracas. Distrito Metropolitano y concluyó que los directivos poseen las competencias gerenciales para la implantación con relación a la planificación, comunicación, control, y es necesario mejorar en la competencia de liderazgo. También Fonseca (2003), quien propuso un Programa de Desarrollo de Competencias Gerenciales para el Desempeño de los Cargos Directivos en Escuelas de Educación Básica de la Parroquia San Bernardino. Caracas, encontró la presencia de debilidades en las habilidades gerenciales así como también un desequilibrio importante en las motivaciones que determinan el ejercicio del cargo.

Betancourt (2005) trabajó sobre la Satisfacción Laboral de los gerentes educativos en función de la aplicación del Contrato Colectivo de los educadores en las escuelas del Municipio Carrizal del Estado Miranda, revelando una insatisfacción de los gerentes educativos en la aplicación y cumplimiento del contrato colectivo.

Todas las anteriores investigaciones proporcionaron elementos fácticos para el análisis de la gestión del directivo, quien actuando en su rol de promotor para la participación de los docentes del estado

Vargas en el diseño de la Convención Colectiva de Trabajo, debe demostrar sus competencias gerenciales, la capacidad de compromiso y convocatoria para alcanzar el nivel óptimo de modo de involucrar a los docentes en las tales actividades.

## **Gerencia educativa**

Para Sandoval (2004) “la gerencia se define como un proceso de organización y empleo de recursos para lograr objetivos predeterminados” (p. 33). Así pues, en cualquier ente gubernamental o sindical, los gerentes son en todos los niveles, los jefes, subjefes y supervisores, cuya misión es lograr que se obtengan resultados mediante los esfuerzos de subalternos. Por otra parte, Méndez (2005) en torno a la gerencia educativa indica que ésta en las instituciones educativas se ha concebido bajo una estructura piramidal conformada en esencia por tres niveles: (a) Gerencia Ejecutiva, a la cual se adscriben los supervisores, directores y subdirectores; (b) Gerencia Media, constituida por los jefes de unidades académicas, administrativas y unidades de servicio y (c) Gerencia de base, a la cual pertenecen los docentes responsables de ambientes de enseñanza (p. 1).

Por otro lado, Mezones (1998) señala que “las estrategias gerenciales son el conjunto de decisiones, conscientes, racionales y coherentes, sobre las acciones a emprender y los recursos, técnicos y procedimientos metodológicos a utilizar que permiten alcanzar los objetivos previstos en la gestión gerencial” (p.46). Dicha gestión está definida como el proceso de formular, ejecutar y evaluar actividades que harán posible las metas de la organización.

## **Las competencias gerenciales**

En este título se recogen las apreciaciones de Sastre y Aguilar (2003) y Benavides (2002), para quienes existen cuatro tipos de competencias, a saber: (a) las competencias genéricas se consideran como una serie de características requeridas por los individuos que pueden generalizarse en una empresa, entidad, consorcio, sector o Estado. Son aplicables al conjunto de la organización, aunque su importancia no será la misma para todos los puestos; su adquisición es lenta y costosa, en muchos casos dependen de los valores, creencias

y personalidad del individuo y son fundamentales en los procesos de cambio cultural para alinear los esfuerzos de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización, por ejemplo, la orientación al cliente, la creatividad o la empatía (Sastre y Aguilar, 2003. p. 384); (b) las competencias laborales, entendida por competencia laboral o gerencial, destaca el conjunto de atributos personales visibles que se aportan al trabajo, o comportamiento para lograr un desempeño idóneo y eficiente (Benavides. 2002. p. 40); (c) las competencias técnicas son propias de cada función determinada, se refieren a todos aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto de trabajo determinado (Sastre y Aguilar (Ob. Cit., p. 384) y (d) las competencias básicas que se definen como un grupo de competencias mínimas y comunes a los diferentes sectores laborales, áreas y niveles de gestión. Son los cimientos que fundamentan el desempeño adecuado y el aprendizaje. Se refieren a la capacidad de transferir en la cotidianidad información, conocimientos, aptitudes y habilidades desarrolladas en la escuela básica (Benavides, Ob. Cit., p. 75).

## **La gestión participativa**

En la gestión participativa los trabajadores colaboran en la fijación de metas, planificación de actividades, están informados sobre el rumbo y el desempeño de la organización; y como consecuencia opinan sobre las decisiones que los afectan y se les educa para mejorar el rendimiento organizacional. En este sentido, Alvarado (1990) señala que “una de las ventajas de la planificación y la toma de decisiones en grupos, es el compromiso y el nivel de motivación que se alcanza por el efecto de la participación y la cooperación” (p. 75). Al referirse a la gerencia participativa, se hace énfasis en la capacidad para integrar, orientar, tomar decisiones y lograr resultados sinérgicos; de modo que un gerente participativo puede hacer corporativamente mucho para mejorar el entorno de trabajo estimulando a la gente a hacer las cosas.

El análisis de la gerencia participativa se concibe como un vehículo para obtener efectividad en la organización y a su vez como herramienta de cambio en el comportamiento del personal. Se estima entonces importante que la gerencia participativa represente un sistema administrativo de carácter democrático, de ahí que



actualmente se haya derivado la frase democracia participativa, la cual está incluida en el texto de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, referido a la forma de gobierno y de sus entidades políticas, lo que supone una adaptación del enfoque de gerencia participativa a la idiosincrasia venezolana, siendo factible la incorporación de los postulados y características de la práctica gerencial en el medio educativo y laboral.

Por su parte, la gerencia se concibe como un proceso que hace posible las metas de una organización, a su vez la gerencia participativa implica algo más que asignar tareas, se nutre de la oportunidad de compartir responsabilidades, el gerente participativo distribuye poder para recibir apoyo, esto genera acciones sincronizadas y produce resultados productivos para la organización. Al ser el poder compartido, produce sinergia del trabajo en conjunto, por ende se enfatiza la participación activa de las personas, así como el compromiso de todos los miembros de la organización, su fin primordial es involucrar a las personas al proceso de toma de decisiones (Manzanilla, 2005, p. 138).

Partiendo del criterio anterior, la gerencia es la encargada de estimular la participación, involucrar al personal en la identificación de los problemas así como en la búsqueda de soluciones y fortalecer las relaciones interpersonales que conduzcan al conocimiento entre los miembros. La gerencia centrada en la participación debe estar dispuesta a organizar, controlar, dirigir, administrar y planificar adecuadamente en función de los recursos disponibles.

La participación, vista como fundamento y exigencia de la sociabilidad humana, sumerge al hombre como un ser social que necesita relacionarse, comunicarse y compartir con los demás hombres. En el plano del derecho ciudadano, el hombre como persona libre tiene que estar informado, opinar e intervenir en la vida política y social de la comunidad, ello le confiere un contenido social, haciendo que los derechos formales adquieran una realidad. Es el ejercicio del desarrollo de la solidaridad, frente a la competitividad individualista; potencia el pluralismo, permite un mejor conocimiento de la realidad, contribuye a la educación social cívica de los ciudadanos y fortalece las organizaciones sociales (Sánchez, 2002, p. 110).

Vista así, la participación tiene múltiples acepciones de acuerdo con el contexto, por lo que se pretende exponer las más representativas y debatirlas en aras de ilustrar el concepto. ¿Qué es y en que consiste la participación? El término evoca referencias al involucramiento de la población, a reuniones, consulta, movilizaciones, grupos, colaboración, voluntariado, concertación y muchas otras facetas. Como más general, uno de los conceptos tomados en este estudio se extrae de Davis y Newstrom (2003): “la participación es el involucramiento psicológico de las personas en situaciones de trabajo, en equipo, lo cual los estimula a contribuir con la obtención de las metas y a compartir la responsabilidad en la organización” (p. 221); de aquí se desprenden tres ideas importantes de la participación, como son el compromiso, la contribución y la responsabilidad. Asimismo, la participación implica un compromiso tanto mental como emocional por parte de todos los trabajadores involucrados en el proceso, no sólo con las habilidades, sino también con sus conductas y emociones.

Es imperativo señalar que el concepto de participación tiene dimensiones económicas, financieras, sociales, políticas y culturales, no es unívoco y está pleno de connotaciones e implícitos. A los efectos de este estudio, se maneja el criterio de la participación como una estrategia que fomenta la interacción entre los actores sociales, representantes de las instituciones gubernamentales desde la gerencia educativa, las organizaciones gremiales y los docentes, así como un derecho individual del ciudadano para incidir en las políticas del Estado respecto a las cuales es el beneficiario directo y de disponer de instrumentos para enfrentar al Estado cuando afecte negativamente los intereses del grupo o del individuo.

En este contexto, la participación es la puesta en práctica de proposiciones, decisiones y actuaciones para la construcción de la democracia participativa, esto implica la información, el conocimiento, la negociación y la incidencia compartida, por lo que la intensidad de la participación va a ser también muy desigual, con grupo de personas muy activas, frente a la absoluta pasividad de otros sectores; los que participan son pocos representativos o son siempre los mismos. En definitiva, las energías participativas de los ciudadanos son limitadas, hay que ser respetuosos con ellas; cuanto más exigencias de estas

energías, mayor riesgo podrá existir de una participación poco representativa y cualquier esfuerzo deberá tener en consideración los límites de la información habitualmente disponible.

Por otra parte, los problemas de representatividad y legitimidad podrían ser superados con la recuperación de un modelo de participación que enfatice el rol crítico y de control democrático de las asociaciones, con una profunda renovación de las mismas que debe ser impulsada desde dentro de las entidades, apoyada y estimulada desde la gerencia. La legitimidad de los mecanismos de participación dependerá de: (a) la capacidad de representación del conjunto de intereses y sensibilidades de la población; (b) el volumen de participantes; (c) la capacidad de información y (d) los intereses gerenciales. Finalmente, los efectos legitimadores de los procesos participativos serán mayores si se constata una capacidad educadora en valores y prácticas democráticas de los ciudadanos (Sánchez, Ob. Cit.).

Asimismo, la Fundación Centro Gumilla (2006) en torno a los niveles de participación establece tres expresiones: (a) la asistencia, que es la forma de participación más frecuente, mediante la cual los actores de una organización realizan acciones espontáneas, intermitentes, improvisadas y puntuales. En este nivel no se encuentra un alto compromiso, ni identificación con el proyecto, ni con la organización. Las personas responden a las convocatorias e invitaciones que conducen la propuesta y en algunos casos a partir de las relaciones socio-afectivas antes que la identificación con el proyecto. En resumen, es un nivel de participación con bajo grado de compromiso; (b) la permanente, que la ejercen los individuos a través de acciones sistemáticamente conectadas o asociadas a un determinado plan o proyecto, estableciéndose un mayor acercamiento y compromiso con el proyecto, a partir de la conciencia de que su actuación es necesaria dentro del conjunto de la acción grupal, pero aún no se llega al nivel de toma de decisiones en forma permanente y sostenible y (c) la orgánica, que implica la actuación planificada que desarrollan algunos miembros de la comunidad a partir de un proyecto específico, que responde a la necesidad sentida de perseguir la transformación de algunos aspectos de la realidad. Esta manera de participación implica

que los miembros del grupo comunitario estén convencidos de los objetivos del proyecto y, como consecuencia, actúan con un alto grado de compromiso en las distintas fases de planificación y ejecución. Desde esta perspectiva y a los efectos de este estudio se trabajó con dos enfoques de la participación; la pasiva y la activa.

## **La convención colectiva de trabajo**

La convención colectiva de trabajo es un acuerdo de voluntades de profundo contenido social y de importancia en las relaciones de trabajo. Se constituye hoy por hoy en una de las instituciones más relevantes de la época, por sus repercusiones económicas y sociales y por su incidencia en las esferas políticas, culturales y morales de los pueblos. Para el mismo autor la convención colectiva de trabajo se define como:

Aquella que se celebra entre uno o varios sindicatos o federaciones o confederaciones sindicales de trabajadores, de una parte, y uno o varios patronos o sindicatos o asociaciones de patronos, de la otra, para establecer las condiciones conforme a las cuales se debe prestar el trabajo y los derechos y obligaciones que correspondan a cada una de las partes. (p. 95)

Asimismo, Herrero (2000) define el convenio colectivo como “el acuerdo suscrito por los representantes de los trabajadores y empresarios para fijar las condiciones de trabajo y productividad, orientadas a regular la paz laboral” (p. 48). Por lo que las normas de regulación de las condiciones de trabajo serán objeto de discusión y presentación en este estudio, enfatizando en sus aspectos: (a) Mínimo; (b) Normativo y (c) Obligacional (Díaz, 2004, p. 103). En este sentido, la negociación de un contrato colectivo supone una serie de etapas que culminan con el acuerdo entre las partes. Una vez logrado dicho acuerdo, comienza su administración, lo cual implica aplicarlo, sea interpretándolo o integrándolo. Administrarlo supone la buena fe, sinceridad y honestidad para cumplir con lo acordado, bajo principios de irreductibilidad y obligatoriedad capaces de dinamizar con eficiencia las relaciones laborales entre patrono y trabajadores.

La importancia de la convención colectiva para los trabajadores en su contenido intrínseco es esencial; sin embargo, la contratación colectiva del mundo globalizado no puede ser la misma del Estado

Nación, ni sus actores pueden ser los mismos, no pueden cumplir su función con la misma organización y procedimientos de acción con que lo lograban los actores de la sociedad nacional.

## **Elementos metodológicos**

La concepción epistemológica que orientó este estudio se sustenta en los conceptos teóricos de la investigación cuantitativa, utilizándose preferentemente la medición numérica. De modo que, el problema que da origen a la investigación, fue enfocado a través de la descripción, puesto que el propósito del estudio fue describir las competencias y acciones que desarrolla el directivo, en su rol de gerente, para promover la participación de los docentes del estado Vargas, en el diseño de la Convención Colectiva de Trabajo del año 2006.

El diseño de investigación fue el de campo, porque en este estudio la realidad está en los planteles del estado Vargas de la III etapa de Básica, Media y Diversificada, exceptuando al Junko que no posee escuelas correspondientes a los niveles de la III etapa de Educación Básica, Media, Diversificada y Profesional, dependientes del Ministerio de Educación y Deportes.

La población la conformaron los docentes que laboran en los dieciséis (16) planteles del estado Vargas, en los niveles de la III Etapa de Educación Básica, Media, Diversificada y Profesional, dependientes del Ministerio de Educación y Deportes. Sin embargo, como la población se elevó a 200 docentes, fue necesario aplicar la técnica del muestreo, en este caso intencional, puesto que los docentes debían estar afiliados al Colegio de Profesores de Venezuela (CPV) Seccional Vargas, por ser una organización sindical que dispone de una base estadística actualizada por plantel. A partir de la población total de 200 docentes afiliados al CPV, se decidió seleccionar al azar simple una proporción que equivaldría al 30%, es decir, 69 docentes; no obstante, cinco de los seleccionados no devolvió nunca el instrumento, por tanto, en términos reales, fueron tomados en consideración 64 respondientes.

Se utilizó como técnica la encuesta y el cuestionario como instrumento. Para la emisión de las respuestas se utilizó el escalamiento Likert con cinco (5) alternativas de respuesta. Este cuestionario fue

validado a través del Juicio de Experto, en tanto que su confiabilidad fue determinada a través de la técnica denominada Prueba Piloto y su interpretación mediante la prueba de Test Retest. La resultante de la prueba piloto en los sujetos, alcanzó un valor de 0,73 ubicándose en la categoría Confiable, según Hamdan (1996).

### Sistema de Variables

Objetivos específicos	Definición conceptual	Definición operacional
Identificar las competencias que posee el directivo gerente educativo del Estado Vargas para promocionar la Convención Colectiva de Trabajo del año 2006.	Las competencias se definen como aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función. (Álvarez de Mon, 2001. p. 82). Por ser comportamientos habituales, son el resultado de las características innatas, conocimientos, motivaciones y habilidades de la persona.	Conocimientos, motivaciones y habilidades del directivo-gerente de las escuelas básicas de la III etapa, media, diversificada y profesional del estado Vargas, demostradas en la promoción de la Convención Colectiva de Trabajo 2006.
Caracterizar las acciones gerenciales en los directivos de los liceos del Estado Vargas como promotores de la Convención Colectiva de Trabajo del año 2006	Las acciones de un gerente se subdividen y clasifican en planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar (Sandoval 2004. p.33).	Acciones del directivo-gerente educativo de las escuelas básicas del estado Vargas, aplicadas para promover la participación de los docentes en el diseño de la Convención Colectiva de Trabajo 2006.
Describir las formas de participación de los docentes del Estado Vargas en el diseño de la Convención Colectiva de Trabajo del año 2006.	Son todos aquellos mecanismos de participación a través de los cuales los ciudadanos pueden ser agentes protagónicos en la actividad del Estado y en la toma de decisiones para la gestión del interés público y del bien común. (Escarra 2003. p.30).	Distintas maneras de participar los docentes de las escuelas básicas del estado Vargas en el diseño de la Convención Colectiva de Trabajo 2006, como resultado de la gestión del directivo-gerente de las mismas.

*Fuente: Álvarez de Mon (2001); Escarra (2003) y Sandoval (2004). Cuadro elaborado por los autores.*

### Análisis de datos

Tal como fue citado anteriormente, la definición del momento epistemológico y su modelo cuantitativo requirió el apoyo de la estadística descriptiva, enfatizando en las medidas de tendencia central como elemento que garantizara la posible generalización de las opiniones emitidas por los encuestados, además de la desviación

estándar para comprobar la uniformidad de las respuestas, hecho que permite desestimar o corroborar el comportamiento de las mismas. La interpretación sugiere que una media en el orden de 3 ó 3,5 demuestra una tendencia hacia el aspecto favorable; cifras en menos de 3, marcan énfasis en lo desfavorable. De igual manera, una desviación estándar superior a 1 determina la poca coincidencia de los juicios emitidos y, por supuesto, sugieren la descalificación de la información por falta de consistencia. Por supuesto, valores por debajo la 1 se asumen como definitivamente favorables, vista la uniformidad de las mismas alrededor de la media.

## **Conclusiones**

En cuanto a las competencias que posee el directivo-gerente educativo del estado Vargas para promocionar la Convención Colectiva y en el entendido que éstas representan los comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de dicho directivo, los resultados son desfavorables. En un plano específico, el directivo-gerente, no domina la dimensión conocimiento. Las motivaciones, concebidas también como mecanismo interviniente en las competencias, asumen también rasgos desfavorables. Las habilidades del directivo-gerente demostradas en su gestión como promotor del diseño de la Convención Colectiva toman igualmente valoraciones desfavorables. En términos generales, el directivo-gerente del estado Vargas no resulta competente en la promoción de la participación de los docentes de la región, en el diseño de su Convención Colectiva; por lo que esta carencia pudiese estar sugiriendo debilidades en la formulación de dicho documento y, por supuesto, en los fracasos que ello conlleva.

El análisis revela, además, la escasa voluntad de los gerentes educativos como representantes del patrono o de las autoridades educativas para la elaboración de su contrato colectivo, ello aunado a la poca solidaridad del gremio, a no gozar de autonomía, estímulo y reconocimiento en el ejercicio de sus labores. Esta realidad también fue evidenciada por Fonseca (Ob.Cit.), por cuanto sus resultados se asemejan a los alcanzados en el presente estudio, interpretándose la presencia de marcadas debilidades en las denominadas habilidades gerenciales. Similares resultados presentó el trabajo de García (Ob.

Cit.), quien concluyó, entre otros aspectos, que los directores presentan serias deficiencias en las competencias técnicas y conceptuales, no demostrando los conocimientos gerenciales indispensables para una buena labor.

Al caracterizar las acciones gerenciales en los directivos de los Liceos del estado Vargas como promotores de la Convención Colectiva de Trabajo, las mismas se enfocaron hacia los procesos claves de planificación, organización, coordinación, dirección y control, concluyendo que la gestión gerencial del directivo se aprecia como desfavorable. Así las cosas, y tomando como norte la propuesta teórica de Mezones (Ob. Cit.), quien señala que las estrategias gerenciales son el conjunto de decisiones, conscientes, racionales y coherentes, sobre las acciones a emprender y los recursos, técnicos y procedimientos metodológicos a utilizar que permiten alcanzar los objetivos previstos en la gestión gerencial, se infiere que si las acciones no son eficaces como se pretende, los objetivos no se alcanzan y por ende, fracasa la gestión gerencial.

Al describir las formas de participación de los docentes del estado Vargas en el diseño de la Convención en estudio, se concluye que los docentes optan por la forma pasiva (representación por Poder Delegado). Se infiere, a partir de los resultados alcanzados, la negativa de los gerentes educativos en el manejo de la información y transmisión de lo referente al diseño del contrato colectivo. Evidencian además, el no involucramiento y aislamiento de la gran mayoría de los directivos estudiados en promover la consulta y la asociación para el diseño de la contratación colectiva; prefiriendo en su gran mayoría, que otros asuman y decidan lo concerniente a la elaboración de la convención colectiva de trabajo.

Al tratar de precisar la gestión del directivo-gerente como promotor de la participación de los docentes del estado Vargas en el diseño de la Convención Colectiva de Trabajo del año 2006, se concluye que resulta muy poco efectiva. En cuanto a los niveles de participación de los actores educativos se encontró que la misma no es homogénea, puesto que se dan niveles opuestos de participación, todos con significativa importancia y que difieren dependiendo del grado de identidad, pertenencia y compromiso establecido con base en los objetivos.



## **Recomendaciones**

Se recomendó a las autoridades educativas nacionales y regionales promover el desarrollo de las competencias del directivo-gerente educativo del estado Vargas, que le posibiliten alcanzar de manera simultánea sus éxitos personales, profesionales y gremiales, procurando garantizar el logro de los objetivos institucionales y por ende el mejoramiento significativo de la gestión educativa regional y nacional. Además, se hace extensiva a las autoridades gremiales, en lo particular, a los directivos del Colegio de Profesores de Venezuela, cuyo fin es de procurar el desarrollo integral de sus agremiados.

En cuanto a las características de las acciones gerenciales en los directivos de los Liceos del Estado Vargas, se recomendó diseñar y adelantar acciones educativas formales que permitan la formación, desarrollo y perfeccionamiento de los directivos del contexto estudiado, precisamente en lo que a gerencia se refiere, esto en procura de mejorar significativamente la gestión de los centros educativos existentes, y en especial lo tendente al proceso de participación de los docentes, vistos los beneficios que dicha actividad agrega a la educación en su conjunto. En este punto conviene señalar que se hace imprescindible acudir a la participación como un elemento clave para la resolución de los problemas encontrados y entendida como un proceso colectivo, donde se interactúe con formas de relación determinadas, se distribuyan las tareas y roles y se fijen normas aceptadas por todos los actores del proceso, en función de unos objetivos y fines muy precisos, los cuales deben ser preferentemente articulados en un plan de acción pertinente, que responda a las necesidades e intereses del gremio magisterial; en una palabra: gestión gerencial del proceso.

Para la debida atención de las formas de participación, se recomendó a las autoridades gremiales profundizar las acciones de difusión de sus actividades en todos los medios y canales disponibles, cuya intención puntualice en el rescate de la participación plena de sus agremiados en las actividades de presentación y análisis de sus convenciones colectivas de trabajo. A las autoridades gremiales se recomendó adelantar técnicas e instrumentos que le permitan medir con precisión la efectividad del directivo-gerente educativo como promotor de la participación de los docentes en el diseño de su Convención Colectiva de Trabajo, esto como una forma científica de

evaluar una gestión gerencial y de promover la instauración de criterios de evaluación objetivos, que a mediano plazo puedan ser tomados en cuenta a la hora de valorar el desempeño de dichos gerentes.

## Referencias

- Agote, A. Albacete, C. y Fuentes, M. (2002). *La Gestión Participativa: Un análisis de sus fundamentos, alternativas y resultados*. Caracas: IESA.
- Alvarado, J. (1990). *El Gerente de las Organizaciones del Futuro*. Caracas: UPEL.
- Álvarez de M., S., Cardona, P., Albiol, N., Miller, P., Pérez, J., Pin, A., Poelmans, S., Rodríguez, C., Rodríguez, J., Torres, M. (2001). *Paradigmas del Liderazgo*. España: Mc Graw-Hill.
- Benavides, O. (2002). *Competencias y Competitividad. Diseño para organizaciones Latinoamericana*. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Betancourt, C. (2005). *Satisfacción Laboral de los Gerentes Educativos en Función de la Aplicación del Contrato Colectivo de los Educadores en las Escuelas del Municipio Carrizal del Estado Miranda*. Trabajo de Grado de Especialización no publicado. UPEL-IMPM, Núcleo académico Miranda. Estado Miranda.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela* 36.860, Diciembre 30, 1999.
- Córdova, I. (1995). *Estudio de Opinión sobre la Acción Gerencial y Sindical del Dirigente y su Influencia en el Desarrollo de la Organización que Dirige*. Trabajo de Grado de Maestría no publicado. UPEL-IPC.
- Davis, K. Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (11ª Ed.). México: Mc Graw- Hill.
- Díaz, R. (2004). *Derecho Colectivo del Trabajo. La Convención Colectiva como Sistema* (2da Ed). Caracas: Mobilibros.
- Escarra, C. (2003). *Los Mecanismos de Participación Ciudadana como Garantía de la Soberanía Popular* [http://www.imca.org.ve/Dr\\_Carlos\\_Escarra.htm](http://www.imca.org.ve/Dr_Carlos_Escarra.htm). [Consulta 2006. Diciembre, 15].
- Fonseca, D. (2003). *Programa de Desarrollo de Competencias Gerenciales para el Desempeño de los Cargos Directivos en Escuelas de Educación Básica de la Parroquia San Bernardino*. Caracas. Trabajo de Grado no publicado. UPEL-IMPM, Sede Central, Caracas.
- Fundación Centro Gumilla. (2006). *El Contexto Comunitario. Serie Quehacer Comunitario 1*. Caracas: Gráficas Franco.
- Galvis, O. (2001). *Funciones Gerenciales de los Directores de Educación Básica del Municipio Maracaibo*. Trabajo de Grado no publicado. UPEL-IMPM, Núcleo Académico Zulia.
- García, M. (1998). *Las Competencias Gerenciales y su incidencia en el desempeño del directivo de Educación Básica en el Municipio Autónomo Atanasio Girardot del Estado Aragua*. Trabajo de Grado no publicado. UPEL- IPMAR. Maracay.
- Graffe, G. (2004). *Gestión Educativa para la Transformación de la Escuela*. Revista Candidus, (julio-septiembre), Caracas.
- Guédez, V. (1996). *Gerencia, Cultura y Educación*. Caracas: Fondo Editorial Tropikos/ CLACDEC.

- Hamdan, N. (1996). *Estadística Descriptiva para Educación*. Caracas: UCV.
- Hernández, G. (2004). *Insatisfacción Laboral de los Docentes Venezolanos*. Revista Magisterio, 1 (2 abril- junio), p.20.
- Herrero, J. (2000). *Administración, Gestión y Comercialización en la Pequeña Empresa*. España: Paraninfo.
- López, R. (2003). *Nuevo Manual del Supervisor, Director y Docente. Para los Niveles de Educación Básica, Media y Diversificada y Profesional en Planteles Oficiales y Privados (Vol. 1)*. Venezuela: Publicaciones Monfort.
- Macías, A. (2001). *Competencias Gerenciales para la implantación de los Proyectos Pedagógicos de Plantel en la Tercera Etapa de la Educación Básica del Distrito Escolar No 2 Caracas*. Distrito Metropolitano. Trabajo de Grado no publicado. UPEL-IMP, Sede Central, Caracas.
- Magendzo, A. (2004). *Formación Ciudadana*. Colecciones Transversales, Bogotá: Editorial Magisterio.
- Manzanilla, O. (2005). *Gerencia de la Participación Ciudadana. Una Visión Integralista*. Caracas: OM Editores.
- Mas, M. (2005). *Desarrollo Endógeno. Cooperación y Competencia*. Caracas: Panapo.
- Méndez, L. (2005). *Perfil del Gerente Educativo ante los Retos del Nuevo Milenio*. Ponencia presentada en el III Congreso Regional de Gerencia Educativa. Los Teques.
- Mezones, I. (1998). *Gerencia. Municipio y Ambiente*. Los Teques, Venezuela: Editorial Alem.
- Ministerio de Planificación y Desarrollo. (2004). *Centro de Información y Documentación "Samuel Robinsón" 3 años de la V República 2000-2003. Planes de la Nación. Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001-2007*. (Grabación en CD). Caracas.
- Navarro, C. (2004). *Desaparece la Contratación Colectiva*. [Disponible: <http://www.analitica.com/va/sociedad/articulos/1697128.asp>.] [Consulta. 2004, Septiembre, 16].
- Rada, A. (1994). *La Contratación Colectiva del Sector Educativo y el Mejoramiento Profesional del Docente de Educación Básica y Media Diversificada*. Trabajo de Grado de Maestría no publicado. UPEL-IPC.
- Ramírez, T. (2005). *El Docente Venezolano Frente a su Trabajo. Entre el Compromiso y el Desencanto*. Caracas: Fondo Editorial de Humanidades y Educación / Vicerrectorado Académico / Universidad Central de Venezuela.
- Rangel, Y. (1998). *Relación entre las Cláusulas Económicas de las Contrataciones Colectivas y el Grado de Satisfacción Laboral del Personal Docente y Administrativo de los Centros de Desarrollo Infantil del Área Metropolitana de Caracas*. Trabajo de Grado no publicado. UPEL-IPC.
- Rodríguez, H. (2006). *Permanencia de Beneficios a Través de las Convenciones Colectivas de los Trabajadores de la Educación (FESLEV-CLEV)*. Caracas: Editorial IPASME.
- Sánchez, M. (2002). *La Participación. Metodología y Práctica (3ª Ed.)*. España: Editorial Popular.
- Sandoval, M. (2004). *Las Funciones de la Gerencia Escolar*. Revista Candidus, (julio-septiembre), pp.32-46.

- Sarmiento, C. (2000). *La Gestión centrada en una Gerencia Participativa de los docentes directivos del Sector A-26, Municipio Barinas, Estado Barinas*. Trabajo de Grado no publicado. UPEL-IPLBPF. Barquisimeto.
- Sastre, M., Aguilar, E. (2003). *Dirección de Recursos Humanos*. Un enfoque estratégico. España: Mc Graw Hill.