

Las Competencias del Directivo Como Gerente en el Modelo de Educación Bolivariana. Caso: Liceo Bolivariano “Diego de Osorio”. Naiguatá, Estado Vargas

Sinopsis Educativa
Revista Venezolana
de Investigación
Año 10, Nº 1
Junio 2010
pp 44-57

Recibido: Marzo 2010
Aprobado: Julio 2010

Manuel E. Rivas
CULTCA
eerivas51@yahoo.es
Karla León
Liceo Bolivariano “Diego de Osorio”
karlajleon@hotmail.com

Resumen

La propuesta del modelo educativo bolivariano que ha definido el Estado para Venezuela, ha generado múltiples debates con relación a la figura protagónica del directivo y sus competencias gerenciales. Ante los cuestionamientos de la misma, la presente investigación se orientó a describir dichas competencias, en el nuevo modelo de educación bolivariana, pero desde la óptica de los docentes del liceo Bolivariano “Diego de Osorio” de Naiguatá, del estado Vargas. Los referentes teóricos definieron los fundamentos del modelo educativo bolivariano. El diseño metodológico se acogió al paradigma cualitativo, atendiendo la condición epistemológica concebida como un estudio etnográfico y se analizó a través del interaccionismo simbólico; con un diseño de campo cuyo propósito fue comprender los significados de la conducta de los docentes dentro de su contexto cultural. La muestra, necesariamente intencional, se definió en los tres directivos y el docente con mayor tiempo de servicio en la institución. Como técnicas de recolección de datos se empleó la entrevista en profundidad, por lo que los datos fueron aportados por los mismos actores, siendo validados a través del juicio de experto y determinada su auditabilidad mediante las técnicas de la replicación y la triangulación por expertos. Como elemento teorizante para sustentar los resultados se acudió a la teoría de la acción en sus dos dimensiones. En las conclusiones se destacan la poca precisión de los documentos normativos con relación al directivo y las brechas significativas entre la propuesta del Estado venezolano y su praxis en la institución, así como francas debilidades en lo que a elementos gerenciales se refiere; todo ello explicado a la luz de la teoría de la acción. Las recomendaciones se elevaron a la Zona Educativa correspondiente, en el sentido de promover, aplicar y evaluar estrategias vinculadas con la formación y desarrollo de competencias gerenciales, con una sólida base ética; de manera simultánea, se les invitó a una revisión profunda de los instrumentos normativos.

Palabras clave:
Modelo Educativo Bolivariano.
Directivo como gerente.
Competencias Gerenciales.

The Competence of the Manager as Manager of Bolivarian Educational Model; Specific Case: Bolivarian High School Diego De Osorio, Naiguatá City, Vargas State

Abstract

The educational Bolivarian model that the Venezuelan state has defined to the country has generated a lot of debates around the relation between the figure of the manager and its management competencies. In the light of the questioning of it; the present investigation was oriented to describe its competen-

Key words:
Educational Bolivarian model, Manager

cies in the new Bolivarian educational model. Nevertheless, the vision of this study will come from the teachers of the Bolivarian High School Diego de Osorio in Naiguatá City, Vargas State. The theoretical references defined the fundamentals of the Bolivarian educational model. The methodology design was based in the paradigm qualitative, attending the epistemological condition as an ethnographic study and was analyzed through the symbolic interactionism, with a field design which purpose was to understand the behavior of the teachers in their cultural context. The sample was intentional and the sample was intentional and was defined in the three Directors and the teacher with more time in the institution. As techniques of collection of data was used interview in depth because the data were provided for its own actors and were validated through the Trial of experts and its auditability was validated through the replication and triangulation of experts. As a theory element to sustain the results it was necessary to go to the action theory in its two dimensions; in the conclusions are highlighted the few precision of the normative documents in relation to the manager and the significant gaps between the state purpose and its practice in the institution, as well as the weaknesses of the managerial elements. This is explaining to the light of the action theory. The recommendations were elevated to the corresponding educative zone to promote; apply and evaluate the strategies related with the formation and develop of the managerial competencies with a solid ethical foundation. Simultaneously, were invited to a deep review of the normative instruments.

as manager, managerial competencies.

Les Compétences du Directeur en tant que Responsable du Modèle D'éducation Bolivarienne. Cas: Lycée Bolivarien “Diego De Osorio”. Naiguata, État Vargas

Résumé

La proposition du modèle éducatif bolivarien défini par l'État Vénézuélien a créé de multiples débats concernant le caractère prépondérant à des cadres de direction et ses compétences de gestion. Sur la contestation d'elle-même, cette recherche s'est orientée à décrire ces compétences dans ce nouveau modèle éducatif bolivarien, mais sur l'optique du personnel enseignant du lycée Bolivarien «Diego de Osorio» situé à Naiguatá à l'état Vargas. Les référents théoriques ont défini les fondements du modèle éducatif bolivarien. Le canevas méthodologique a eu recours au paradigme qualitatif en tenant compte la condition épistémologique conçue comme une étude ethnographique et on a analysé à partir de l'interaction symbolique conçue pour comprendre la signification de la conduite du personnel enseignant dans leur contexte culturel. L'échantillon a été forcément intentionnel. On a considéré et défini les trois directifs et l'enseignant le plus ancien de l'institution. Comme technique de collecte de données on a fait recours à l'interview en profondeur car les données ont été rapportées par les mêmes acteurs. Elles ont été validées grâce aux recours d'experts et déterminée son audibilité à partir des techniques de réplication et de triangulation faite par des experts. Les éléments théoriques afin de préserver les acquis on a utilisé la théorie de l'action dans ces deux dimensions. Dans les conclusions on met l'accent sur la faible précision des documents normatifs en relation avec le personnel directif et les importantes failles entre le projet de l'État vénézuélien et sa praxis dans l'institution, y compris les faiblesses des éléments de direction. Tout cela est expliqué à la lumière de la théorie de l'action. Les recommandations ont été amenées à la Zone Éducative correspondante dans le développement des compétences de direction, avec une base solide sur l'éthique. Parallèlement on les a invités à faire une profonde révision des instruments normatifs.

Mot clefes:
Modèle Éducatif Bolivarien, Directif en tant qu'Administrateur, Compétences de Direction.

Introducción

En las organizaciones educativas se necesitan directivos competentes, capaces de enfrentar y resolver situaciones inesperadas dando soluciones

efectivas. Por tanto, fortalecer las competencias personales y profesionales del personal directivo resulta fundamental para el desarrollo de toda organización

y se debe fundamentar en sólidos valores morales y éticos. Se plantea entonces, un factor primordial para guiar las instituciones al logro de sus metas y es la de que sea un verdadero gerente educacional competente, con un perfil profesional deseable, cuyas actitudes y habilidades conduzcan al ejercicio directivo con vocación y humanismo respondiendo a las exigencias de la comunidad, en lo administrativo, académico y social, además de que con certeza, logre la participación protagónica de los miembros de su organización sin ningún tipo de exclusión, para que así con responsabilidad, compromiso y bienestar colectivo se logre el desarrollo humano.

En este marco de ideas, surge la propuesta del nuevo modelo educativo para los liceos bolivarianos venezolanos; hecho que ha suscitado en un debate acerca de las competencias ideales de dicho directivo y que por supuesto, por no estar de manera explícita, genera múltiples y variadas interpretaciones. A la par de este enfoque, se reconoce que la propuesta en cuestión ha generado polémica y una profunda disputa entre el personal docente y los demás integrantes de la comunidad educativa, básicamente por ser un paradigma novedoso que modifica estructuras significativas. De hecho, la aceptación a lo nuevo implica siempre resistencia, pero esta puede ser atenuada cuando el proceso cuenta con un liderazgo, cuyas competencias se sustenten en dimensiones claras de habilidades, valores y actitudes, que avalen su papel transformador. Esta última intención se ajusta a la direccionalidad del modelo educativo propuesto, en términos de generar la tan anhelada transformación de la realidad social venezolana.

A esta altura de los cambios, conviene conocer desde la perspectiva del personal directivo y docente del liceo bolivariano "Diego de Osorio", situado en la parroquia Naiguatá del estado Vargas, cómo se percibe en la actualidad esa figura directiva y cuáles serían sus competencias, visto el vacío que representa la indefinición de las mismas en la declaratoria de sus documentos normativos.

Eje Problemático

En términos generales, la educación es un hecho político, económico y social que debe orientarse a la

formación de un hombre integral, de modo que con la puesta en vigencia de la Carta Magna venezolana en 1999, se formuló un nuevo paradigma de pueblo y nación que responde a una proyección diferente sobre el deber ser del hombre, a sus aspiraciones y expectativas, sin desvincularlos del entorno social y de la era tecnológica del mundo actual. En tal sentido, el Capítulo VI del Artículo 102 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) establece que la educación prepara al hombre para modificar su conducta y hacerla viable para el desempeño de su rol dentro de la sociedad, dándole las herramientas para el desarrollo del pensamiento reflexivo y crítico aplicado a la realidad nacional; por tanto, el fin educativo es la formación de hombres libres, conscientes, responsables de sí mismos y capaces de su propia determinación; asimismo, aspira desarrollar el potencial creativo de cada ser humano y el pleno ejercicio de su personalidad.

Así, el Estado diseña un modelo humanista, que busca devolverle la dignidad a los grupos humanos excluidos, sumergidos en la pobreza y en las más profundas de las desigualdades sociales, por lo que se sustenta en los principios de universalidad, equidad, participación y corresponsabilidad; puesto que al analizar los modelos planteados y ejecutados durante los años 1959-1999 en materia educativa, se hallan signos desalentadores. Estos problemas sociales como muchos otros, determinaron la necesidad de fortalecer el sistema educativo nacional para producir las condiciones que dieran una esperanza de vida escolar y una calidad integral. En tal sentido, el Estado venezolano a través del diseño de una nueva política educativa, expresada en el Currículo Básico Nacional, establece la concepción de la transdisciplinariedad, transversalidad y globalización de los aprendizajes, con contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales, insertos en el pensar, el saber hacer y el ser, a través de los proyectos escuelas, los proyectos pedagógicos de plantel y de aula, así como los proyectos educativos institucionales (Varela, 2000, p. 62).

En este contexto, el Liceo Bolivariano surge para atender a los adolescentes y jóvenes entre 12 ó 13 años y los de 17 ó 18 años aproximadamente como continuo humano, articulando los ejes de aprender a ser (convivir, saber, hacer).

A este respecto, surgen retos interesantes y trascendentes porque la educación bolivariana se desarrolla a través de una nueva concepción de la escuela, para la identidad y la ciudadanía bolivariana. Por ello, según Ministerio de Educación y Deportes (2004), el Liceo Bolivariano da continuidad a esa concepción en el nivel correspondiente y centra su orientación en la adolescencia y juventud para el desarrollo endógeno. En este contexto, el gerente educativo debe manejar conceptos y estrategias que van más allá de las competencias que tradicionalmente se le han demandado a esa figura educativa. Sin embargo, resulta interesante destacar que el término gerente educativo, no se menciona en ninguno de los documentos rectores de este nuevo modelo educativo. Claro que, al intentar hacer corresponder esos espacios con las competencias demandadas, se consigue que ese directivo es de alguna manera, un gerente educativo.

En cuanto al nuevo perfil del docente para el Liceo Bolivariano, el mismo tiene como propósito la dimensión social y el desarrollo endógeno, distinguiéndose las características siguientes: conocer a los adolescentes en su desarrollo bio-psico-social, sus potencialidades y su problemática en el momento actual, promover la pedagogía desde el hacer, con pertinencia socio-cultural y centrado en lo humano, promover el estudio local con visión regional, nacional y mundial, integrar asignaturas por áreas del conocimiento bajo la concepción interdisciplinaria, global e integral a través de contenidos, mediante la planificación por proyectos e incorporar los principios del ideario bolivariano (Ministerio de Educación, 2004, p.18).

Al analizar los lineamientos que persigue la educación bolivariana, es pertinente de nuevo plantear el papel del director como gerente, tal como lo expresa Méndez (2005):

Los imperativos de este milenio demandan un gerente educacional que responda a un perfil ético profesional basado por una parte, en sólidos valores morales y fundamentado en un genuino humanismo, donde prevalezcan cualidades como la empatía, solidaridad, asertividad,

proacción y altruismo, por otra parte, en una consistente formación profesional que lo dote de competencias, entendidas como la amalgama de conocimientos, actitudes, aptitudes, habilidades y destrezas para gerenciar la educación con probidad y vocación, a fin de dar respuestas a las demandas cada vez más exigentes de una comunidad consciente y clara de su participación protagónica para lograr la inclusión sin excepciones, sentido de identidad, compromiso, responsabilidad, acompañamiento, bienestar colectivo, equidad, desarrollo humano y social. (p. 1)

En esta perspectiva, una gerencia exitosa requiere de un trabajador con conocimiento para alcanzar los objetivos, de una estructura ágil que permita crear un ambiente de trabajo satisfactorio para sus miembros, un sistema de recompensas basado en la efectividad de los procesos organizacionales y administrativos, apoyado en un equipo de trabajo participativo en las acciones de la institución educativa.

Sin embargo, en la institución objeto de estudio ese éxito en la gerencia, ha sido difícil de alcanzar. Esta suposición, formulada desde la perspectiva de los investigadores, se sustenta de manera empírica en observaciones sobre aspectos puntuales en los directivos del centro, siendo los más relevantes: el marcado estilo de liderazgo autocrático, fracturas en su dimensión ética y valores, poca flexibilidad en el manejo de situaciones de conflicto particulares, fallas en la comunicación con los subordinados y una franca desvinculación con los avances tecnológicos y en especial, con las nuevas tecnologías de la información y comunicación. Reconociendo esta apreciación subjetiva, se convino en comentar los hechos con algunos docentes de la misma institución, quienes coincidieron con los investigadores hasta el punto de señalar su total desvinculación con los ideales propuestos por la realidad histórico-social tanto del modelo educativo actual como de la propia institución, para lo profesional, laboral e incluso humano de su gestión.

Frente a este panorama, surge una serie de interrogantes que enmarcadas en la problemática exis-

tente, definen como el norte de la investigación el plantear ¿cuáles son las competencias que requiere el gerente educativo del Liceo Bolivariano "Diego de Osorio" de Naiguatá, del estado Vargas, de acuerdo con el nuevo modelo educativo bolivariano? La pregunta central da origen a otras interrogantes, a saber: ¿cuáles son los postulados teóricos que orientan la definición del perfil gerencial de los directivos de los liceos bolivarianos? ¿Hasta qué punto las competencias de los directivos del Liceo Bolivariano "Diego de Osorio" de Naiguatá, del estado Vargas se identifican con el nuevo modelo educativo bolivariano? ¿Cuáles son las competencias que integran el perfil deseable del gerente educativo del Liceo Bolivariano "Diego de Osorio" de Naiguatá, del estado Vargas?

Por tanto, el objetivo general se orientó a describir las competencias del gerente educativo del Liceo Bolivariano "Diego de Osorio" de Naiguatá, del estado Vargas, de acuerdo con el nuevo modelo educativo bolivariano. Para coadyuvar con la consecución de este objetivo, se precisaron como objetivos específicos los siguientes: identificar los postulados teóricos que orientan la definición del perfil gerencial de los directivos de los liceos bolivarianos; caracterizar las competencias de los directivos del Liceo Bolivariano "Diego de Osorio" de Naiguatá, del estado Vargas que se identifican con el nuevo modelo educativo bolivariano y, por último, precisar las competencias que integran el perfil deseable del gerente educativo del citado liceo.

Por otro lado y frente a este cambio educativo, la razón de ser del presente estudio es la de coadyuvar con la oportuna y acertada toma de decisión, para que produzca el cambio de paradigma sin los consecuentes traumas que ello implica. De igual manera, la importancia de esta investigación está en que la misma representa para la comunidad educativa del Liceo objeto de estudio, el primer trabajo científico que reflejará su problemática, sus eventos y sobre todo, un espacio para la reflexión sobre la figura del directivo; accediendo además a la conformación de un banco de datos que permita construir el análisis crítico de la gestión educativa desde la perspectiva de los gerentes educativos, lo cual deviene en el mejoramiento sobre su actuación en torno a la

nueva realidad bolivariana. Por todo ello, este trabajo se convierte en un referente de extraordinario significado para esa institución, sus trabajadores, docentes, comunidad y en especial, sus directivos.

La relevancia para la línea de la investigación de Gerencia Educacional, se reconoce en el sentido de ofrecer un marco referencial que devela las posibles afinidades y disparidades entre la propuesta teórica gubernamental y la realidad del medio educativo, a la par de consentir un acercamiento a la comprensión del perfil deseable del gerente educativo en un Liceo Bolivariano, esto se traduce en una significativa contribución para enriquecer el proceso reflexivo que debe acompañar las transformaciones educativas.

Referentes Teóricos

Modelo Educativo para los Liceos Bolivarianos

El proceso de desarrollo que se viene generando a través de la llamada revolución democrática bolivariana, permite que la educación en Venezuela se oriente en función de los derechos culturales y educativos que alcanzan a todos los que residen en su ámbito geográfico y que por supuesto, está contemplado en los artículos 3 y 102 de la Carta Magna de la República Bolivariana de Venezuela. Dentro de este modelo de educación, se encuentran los liceos bolivarianos, instituciones educativas para atender al ser humano en sus etapas de adolescencia y juventud con el fin de formarlos para el desarrollo endógeno (MED, 2004).

Esta propuesta se orienta hacia el convivir, el saber, el conocer y el hacer, y señala que el saber representa el conocimiento como poder del pueblo. El hacer, para el trabajo liberador y el convivir para la formación de un ser social solidario.

Por su parte, la formación docente para el liceo bolivariano tendrá los siguientes componentes: (a) La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la educación como continuo humano, el ideario bolivariano y la ciudadanía e identidad. (b) El enfoque interdisciplinario para la integración en áreas del conocimiento, de manera contextualizada. (c) El seminario como estrategia metodológica para

la investigación y la elaboración y ejecución de proyectos sustentables para el desarrollo endógeno y soberano. (d) Visión holística de la adolescencia y la juventud; (e) Nuevas tecnologías de la información y la educación y (f) dominio pedagógico de la relación teórico- práctico: realidad-pensamiento-realidad.

El Director Escolar

Esta figura ejecutiva-administrativa dentro de la estructura operativa de las instituciones educativas se concibe en términos del representante del Ministerio de Educación y Deportes ante su comunidad, por ende, responsable de establecer buenas relaciones entre la institución que dirige y los integrantes comunales, todo ello con la finalidad de involucrarlos en el desarrollo del proceso educativo. Como conductor de una escuela, debe organizar medios personales y materiales para satisfacer la función social de la institución educativa, por lo cual puede decirse que el director es un gerente o administrador de la misma. Al respecto Fuguet (2002) señala lo que sigue:

El perfil fundamentado en la filosofía ilustra el tipo de capacidades para los directivos y docentes: iluminarse para hacer cuestionamientos y valoraciones que sean sustantivos y permanentes, apreciar las múltiples formas de acercamiento al conocimiento, formularse interrogantes sobre lo deseable y lo valioso, orientar la conducta con capacidad reflexiva sobre las implicaciones morales del trabajo, crear ambientes que permitan dar significado al aprendizaje, desarrollar pensamiento crítico, constructivo y pensar en experiencias enriquecedoras, facilitar el intercambio y la deliberación en escenarios democráticos, modelar pautas que clarifiquen y articulen un trabajo centrado en valores. Así se observa coherencia entre el discurso y la acción y se promueve un liderazgo constructivo. (p. 190)

De modo que, el Director es la autoridad máxima del establecimiento y responsable de la totalidad de las actividades de la institución. Le corresponden

funciones de gobierno, orientación, asesoramiento, coordinación, supervisión y evaluación pedagógica y administrativa, de representación escolar y de relaciones con la comunidad. Cabe destacar, dentro del perfil deseable del director según López (2003, p. 65), las siguientes características: (1) poseer una buena salud física y mental; (2) ejercer un liderazgo democrático-humanista; (3) actitud para trabajar con otros de manera individual y grupal; (4) habilidad para tratar con las personas; (5) buenas relaciones humanas; (6) respeto por la opinión ajena; (7) uso adecuado e imparcial de la autoridad; (8) espíritu de equidad; (9) ética profesional; (10) crear soluciones a situaciones imprevistas; (11) habilidad para investigar, interpretar, comprender y analizar situaciones educativas y (12) comprometido con los objetivos de la institución.

Habilidades Directivas

Todo directivo realiza y desarrolla habilidades que implican integrar los tres recursos de la empresa u organización: el técnico, el humano y el material. En toda actividad humana estas habilidades se deben potencializar hacia un objetivo común y el método para llevarla a cabo es la dirección. Su objetivo es organizar a los miembros del grupo, coordinar, dirigir, guiar y supervisar sus actividades para obtener resultados y metas deseados. Cada vez son más importantes las habilidades que permiten a los gerentes relacionarse con otras personas, tales como inteligencia emocional, programación neurolingüística, liderazgo, destrezas para trabajar en equipo, entre otras. Por lo tanto, la función directiva tiene que estar fortalecida con todas las habilidades que requiere el hecho de administrar. Particularmente, la dirección se concibe como el proceso que consiste en influir en los individuos para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales.

La Gerencia

El éxito de la organización al alcanzar sus objetivos y lograr la satisfacción de todos los miembros depende en gran medida, del desempeño gerencial. En este sentido, ésta es la responsable de llevar a buen fin las metas propuestas por el equipo de trabajo y como tal, se define como un proceso de orga-

nización y empleo de recursos para lograr objetivos predeterminados. Para Guédez (1998):

La gerencia es un proceso porque arranca de una materia prima a la cual se le aplican unos medios de transformación para obtener un determinado producto. Gerenciar es tomar unas ideas, unas intuiciones, unas iniciativas, unos sentimientos y convertirlos en propósitos, luego de aplicarles una serie de recursos y de administrarlas a través de determinadas acciones organizacionales. (p. 29)

El gerente es la persona que consigue se hagan cosas mediante los esfuerzos de otras gentes; y al actuar así, está primordialmente interesado en obtener resultados; por lo que en toda organización se da la necesidad de una buena gerencia y siempre que algunos individuos formen un grupo, se hace necesario trabajar unidos a fin de lograr los objetivos; sin embargo, los integrantes del grupo deben subordinar sus deseos y necesidades individuales en aras de alcanzar las metas del colectivo; de tal manera, que si el director educativo no logra esto de la mejor manera posible, la institución no alcanza sus objetivos y por tanto sobreviene el fracaso.

Estilos Gerenciales

Se abordaron como una forma de orientar el accionar del directivo, marcando el énfasis en la gerencia estratégica, puesto que adopta una perspectiva totalmente distinta, debido en parte a las acciones de dirección, persuasión, concertación y delegación, que se alejan de cualquier sesgo absolutista y de cualquier conducta estereotipada. La gerencia estratégica es básicamente una gerencia situacional, en tanto que se administra de acuerdo a decisiones diferenciadas que se sintonizan con las características específicas del momento y que consideran la madurez técnica y emocional de las personas.

De modo que, las funciones básicas del directivo son el manejo de las relaciones interpersonales en la comunidad educativa y su entorno, para impulsar la participación de todos con el proyecto educativo

a acometer. Al vincular el estilo de liderazgo y las competencias, se tiene que para Ruiz (2000):

El perfil profesional de competencias del gerente educativo podría resumirse en: la capacidad para proporcionar dirección a la gestión de la escuela en un ambiente y cultura de trabajo en equipo orientado a la participación creativa y la innovación; habilidad para obtener y procesar información relevante para planificar y solucionar problemas; capacidad de negociación y generación de compromiso; liderazgo centrado en el modelaje, disposición a aprender; habilidad para formar y asesorar en los procesos docentes y administrativos, y capacidad de establecer vínculos de colaboración con la comunidad y su entorno. (p. 48)

El rol del gerente educativo es dirigir la institución, aplicando las funciones de manera propias de su ejercicio las cuales son: planificar- ejecutar- revisar-actuar. En el proceso de dirección el gerente tiene que contar con la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos para convertir la organización en un centro de excelencia pedagógica, ajustado al proyecto educativo.

Las Competencias Gerenciales

Según Sastre (2003) "una competencia es un atributo o una mezcla de ellos, observables a partir de los comportamientos de la persona, que dotan al empleado de una capacidad de obtener un desempeño excelente en alguna tarea o trabajo" (p. 378); por lo tanto, toda combinación de motivos, rasgos, auto conceptos, actitudes, creencias, valores, conocimientos, capacidades, habilidades, intereses, hábitos, necesarias para realizar un trabajo eficazmente y producir resultados deseados en una organización se asocia a la definición de competencia. Para Benavides (2002), las competencias pueden entenderse como comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que le permiten a una persona actuar eficazmente (p. 34). Su aparición y su permanencia están soportadas en el conocimiento, el deseo y la habilidad para lograr sus objetivos, ra-

zones por las cuales vale la pena considerar que las personas producen desempeños cualificados si saben cómo y si pueden estimar las consecuencias de los resultados de sus acciones.

Al respecto Álvarez de Mon (2001) en un análisis de la dirección por competencias establece tres tipos de ellas: (a) competencias estratégicas; (b) competencias intraestratégicas y (c) competencias de eficacia personal. Coincide en que las competencias son el resultado de las características innatas, conocimientos, motivaciones y habilidades de la persona. Por tanto, al hablar de desarrollo de competencias hay que concentrar los esfuerzos en el desarrollo de los conocimientos, motivaciones y habilidades. Las vías para conseguir estos desarrollos son la información, la formación y el entrenamiento.

Específicamente, se realizó una extrapolación de las competencias referidas al sector empresarial al ámbito de las organizaciones educativas, identificándose para los nuevos cambios dentro del proceso educativo, elementos como la participación, la interdisciplinariedad y la utilización de la tecnología, que obligan a nuevas competencias en los gerentes educativos y en este sentido las iniciativas, cooperación, trabajo en equipo, formación combinada, evaluación, comunicación, razonamiento, resolución de problemas, toma de decisiones, planificación, saber aprender y actitud frente al multiculturalismo son competencias que deben asumirse en el nuevo rol, además de la capacidad para proporcionar dirección a la gestión de la escuela con una visión de conjunto para desarrollar un excelente equipo de trabajo que favorezca la participación creativa, la innovación, la habilidad para obtener información novedosa, para planificar, solucionar problemas, generar compromiso, de liderar, aprender y asesorar a todos los actores educativos, sin obviar los vínculos de colaboración con la comunidad, asumiendo un amplio sentido de pertenencia con la institución.

Bases Legales

La normativa legal que se tomó para esta investigación está en los siguientes documentos: La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, La Ley Orgánica de Educación y La Ley del Niño y el

Adolescente, que recogen los fundamentos y principios de la educación, su gratuidad y obligatoriedad dentro del sistema educativo, así como los lineamientos que concretaron la creación de los Liceos Bolivarianos, sin obviar el perfil de formación del docente y directivo.

Síntesis Metodológica

Este estudio se ejecutó siguiendo las pautas de la metodología cualitativa, porque según Sabino (2000), "los diseños cualitativos, exclusivos de las ciencias humanas, intentan recuperar para el análisis parte de la complejidad del sujeto y de sus modos de ser y de hacer en el medio que lo rodea" (p. 109). En lo particular, esta investigación se insertó en el enfoque etnográfico, dándose la búsqueda del conocimiento a través de los actores. El método etnográfico según Martínez (2004), consiste "en la producción de estudios analíticos-descriptivos de las costumbres, creencias, prácticas sociales y religiosas, conocimientos y comportamientos de una cultura particular, generalmente de pueblos o tribus primitivas" (p. 199).

Tipo de Investigación

De acuerdo con la naturaleza del estudio, el mismo se desarrolló a través de la investigación descriptiva y en tal sentido Arias (2004), señala que esta consiste en "la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento" (p. 22). Particularmente, este estudio se adscribe a la postura fenomenológica – interpretativa, cuyo objetivo es entender los fenómenos sociales desde la perspectiva de los actores; en este sentido, la realidad social que realmente importa es aquella que las personas perciben como importante, de ahí que se busca entonces comprender este escenario por medio de métodos cualitativos (Taylor y Bogdan, 1992), considerando importante fundamentar su interpretación en dos enfoques teóricos: el interaccionismo simbólico y la etnometodología.

El primero porque asigna importancia fundamental a los significados sociales que las personas asignan al mundo que los rodea; Blumer (1969) citado por Taylor y Bogdan (Ob.Cit.) afirma que en este

enfoque se identifican tres premisas: (a) las personas actúan respecto a las cosas e incluso respecto a otras personas, sobre la base de los significados que esas cosas o personas tienen para ellas; (b) los significados son productos sociales que aparecen durante la interacción; y (c) los actores sociales asignan significados a situaciones, a cosas, a otras personas e incluso a sí mismos. En este plano, más que las personas que actúan dentro de una organización, son sus interpretaciones y definiciones de las situaciones, las que determinan la acción y no precisamente las normas.

La etnometodología por su parte, se fundamenta en la búsqueda de los métodos utilizados por los individuos para dar sentido y realizar sus acciones. Aquí, lo importante es observar cómo los actores conciben, producen y tratan el sentido común, así como la información durante los intercambios y su modo de utilizar el lenguaje como recurso (Taylor y Bogdan, 1992). Bajo esta orientación, se observan las actuaciones de los docentes en su sentido común, dado que se intenta, bajo esta óptica, comprender que aún cuando estructural y normativamente existe claridad en la definición del modelo educativo, la dinámica social que se desarrolla en el Liceo Bolivariano "Diego de Osorio" de Naguayá, estado Vargas, puede estar sugiriendo una interpretación opuesta. Así, en este estudio se alcanzó a caracterizar la estructura lógica subyacente en la comunidad de docentes del mencionado liceo.

Informantes Clave

Martínez (2006) señala que los informantes son las personas que sirven de introductores al investigador en la comunidad y sus mejores aliados durante su estancia allí. En tal sentido, la escogencia de los informantes se efectuó en el entendido que la diversidad de las fuentes puede aproximarse más a la objetividad del fenómeno estudiado. De esta manera, se entrevistó a tres directivos y un docente, partiendo de la condición única del mayor tiempo de servicio en la institución. Con ello, se trató de solventar la posible alteración de la realidad institucional, sustentada en el posible desconocimiento del tema investigado y la cultura de la comunidad educativa. A tales efectos, se procuró, sobre la base

de la nómina correspondiente, invitar a participar en el estudio a los docentes y directivos de más larga trayectoria en el liceo. Cabe agregar, que los informantes claves están impregnados de su entorno cultural, por lo cual aportaron datos relevantes para alcanzar los objetivos de la investigación, en virtud de conocer la realidad interna y externa de la institución.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Dada la orientación cualitativa del estudio, se trabajó con la observación directa y la entrevista en profundidad como técnicas básicas para recabar los datos.

La observación directa: Se hizo uso de la observación directa para acercarse al comportamiento de los docentes de la institución y se prolongó por un período consecutivo de ciento (120) días; allí se recolectaron datos que posibilitaron puntualizar las competencias del gerente educativo correspondiente. Asimismo, permitió reconocer las características fundamentales de los actuales gerentes en materia de planificación, organización, dirección, liderazgo, toma de decisiones, comunicación y control.

Entrevista en profundidad. Se basó en interacciones cara a cara con los directivos y docentes para indagar cuestiones del interés directo de la investigación. Como instrumento se requirió del grabador. Luego de recogidas en un medio magnético las opiniones de los informantes claves, éstas fueron sometidas a un proceso de degrabación, para llevarlas al papel.

Confiabilidad

Para LeCompte y Goetz, (citados por Martínez, 2004), los etnógrafos para reducir las amenazas que representan la confiabilidad interna recomiendan el uso de las siguientes estrategias: (a) en primer lugar usar categorías descriptivas de bajo nivel de inferencia, es decir, lo más concretas y precisas posible. (b) El mejor aval para el estudio etnográfico es la presencia de varios investigadores. (c) También, es importante solicitar la colaboración de los sujetos informantes para confirmar la objetividad de las notas o apuntes de campo. (d) Por último, es con-

veniente utilizar los medios técnicos disponibles en la actualidad para conservar en vivo la realidad presenciada: grabaciones de audio y video, fotografías, diapositivas, entre otras.

Para establecer la consistencia del discurso de los informantes clave, se recurrió al juicio de experto; constatando las coincidencias y discrepancias entre el equipo designado y los investigadores con relación a los datos obtenidos. La validación de los juicios, siguiendo a Martínez (2004), se realizó tomando cada categoría por separado, analizando los juicios u opiniones emitidas por cada Experto. Así, tanto el producto del ensayo a pequeña escala como de la triangulación, definieron un conjunto válido de categorías acerca de las actuaciones del directivo. Para validar los datos se acudió a la técnica de la triangulación, disminuyendo la subjetividad de los investigadores al tratar de interpretar los datos recogidos; la misma pretende determinar intersecciones o coincidencias a partir de diferentes apreciaciones y fuentes informativas o varios puntos de vista del mismo fenómeno (Martínez, Ob.Cit.).

Validez

La validez está determinada por el respaldo y contrastación de la variedad de técnicas y procedimientos de recolección de datos; el hecho que en la investigación etnográfica participe el investigador en la recolección de información, es una garantía de validez de las categorías utilizadas y de la observación de los participantes (Cerdeña, 1998).

El ensayo a pequeña escala. Esta técnica se adelantó a través del juicio de experto; este equipo estuvo integrado por tres (3) profesionales (uno en cultura, otro en gerencia comunitaria y otro en metodología); visto lo complejo de este equipo, para su selección se acudió al muestreo no probabilístico. El desarrollo de esta técnica demandó que cada uno de los expertos seleccionados emitiera un juicio sobre las intenciones de los entrevistados, en cuanto a su percepción acerca del fenómeno estudiado. Además, intervinieron en la propuesta y revisión de las categorías de análisis. Para la validez del presente estudio se tomó en cuenta lo declarado por Cerdeña (Ob.Cit.), quien establece que la realidad por obser-

var en este caso, es la apreciación de las competencias gerenciales de los directivos en el liceo bolivariano Diego de Osorio de Naguayán para la aplicación del nuevo modelo educativo.

La triangulación. En opinión de Bisquerra (1998), la triangulación "es un análisis de datos característicos de la metodología cualitativa que consiste en recoger y analizar datos desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos entre sí" (p. 122). Esta técnica se aplicó al comparar los diferentes tipos de datos obtenidos a través de la entrevista en profundidad y desde el enfoque de los tres expertos y en atención a las categorías que se identificaron; seguidamente, estos datos fueron discutidos con el grupo de expertos a fin de confrontar las evidencias de las anotaciones y del análisis primario. A través de esta técnica también se suministran apreciaciones, acuerdos y discrepancias que pudiesen existir entre los datos recogidos y como consecuencia, la inclusión o retiro de alguna(s) de la(s) categoría(s) pautadas previamente. En tal sentido, este análisis se practicó sobre las categorías de análisis, tanto las iniciales como las propuestas.

Técnica de Análisis de Datos

Se utilizó la hermenéutica como técnica de análisis; la misma es una herramienta heurística que según Martínez (2004), consiste en la indagación de los conceptos emitidos por los informantes claves, en la búsqueda de mensajes implícitos o explícitos que permitan elaborar un cuerpo de ideas que reflejen sus creencias, valores, principios o puntos de vista del entrevistado. A partir de esta apreciación, se aplicó la técnica del análisis de discurso sobre los conceptos recogidos por la entrevista en profundidad.

Categorías Iniciales

Para iniciar la investigación, se partió de un cuerpo de datos los cuales de manera implícita expresan la idea central sobre la que debaten los informantes claves; esto responde a que en ninguna literatura oficial se precisa el término competencia gerencial, hecho este que llamó la atención de los autores y que no pudo ser explicado por autoridad alguna en las entrevistas, al tratar de ser aplicado

en sustitución de la ausencia de textos escritos. En este sentido, se revisó en profundidad la literatura disponible y sobre la base de la afinidad de los conceptos emitidos se configuró una lista de aquellos elementos que podían ser identificados como competencias gerenciales; estas categorías fueron sometidas también al juicio de expertos; sobre esta primera aproximación de conceptos relativos a las competencias del gerente educativo, se preparó el guión de entrevista utilizado en la investigación; sin embargo, se tomó la precaución de dejar abierta la posibilidad a otras categorías que surgieran de los entrevistados.

Análisis

A partir de los juicios emitidos por los informantes claves se prepararon cuadros y gráficos diferenciadores de la situación ideal (teórica) y la realidad institucional (praxis); ello para alcanzar los objetivos de: (a) caracterizar las competencias de los directivos del Liceo Bolivariano “Diego de Osorio” de Naiguatá, del estado Vargas que se identifican con el nuevo modelo educativo bolivariano y (b) precisar las competencias que integran el perfil deseable del directivo como gerente.

Análisis de las Competencias Actuales

A partir de los conceptos encontrados y sobre la base de las categorías primarias detectadas en la propuesta educativa, se preparó un modelo teórico (Gráfico 1) que consta de tres conjuntos de palabras claves que responden a su vez a tres momentos de las competencias: valores, actitudes y habilidades. Este modelo trató de explicar: (a) la presencia de estas competencias; (b) la presencia de los elementos que la integran y (c) las posibles relaciones entre ellas, logrando como fin último caracterizar las competencias de los directivos del Liceo Bolivariano “Diego de Osorio” de Naiguatá, del estado Vargas que se identifican con el nuevo modelo educativo bolivariano. A tales efectos, se preparó un gráfico por cada entrevistado, estableciendo las relaciones semánticas entre sus afirmaciones y sus intenciones, atendiendo no sólo a su discurso sino al lenguaje corporal. Asimismo, se procuró establecer la discrepancia entre sus propuestas y el modelo teórico inicial, esto para visualizar si se corresponde o no con la propuesta gubernamental.

Perfil Ideal

Esta investigación definió el perfil ideal del directivo del liceo bolivariano “Diego de Osorio”, a partir de aquellos conceptos que sugerían debilidades en las categorías propuestas por el estudio; ello por cuanto, al ser concebidos como debilidad, merece ser atendida y transformada hasta alcanzar niveles de fortalezas; además que desde el punto de vista de la propuesta presentada desde las autoridades educativas, el directivo debe poseer características que le permitan alcanzar el éxito en la transformación social establecida en su fin último. Para completar este análisis se agregó la dimensión gerencia, visto que el directivo, en el rol que lo compromete, asume funciones gerenciales, tal como se muestra en el Gráfico 1:

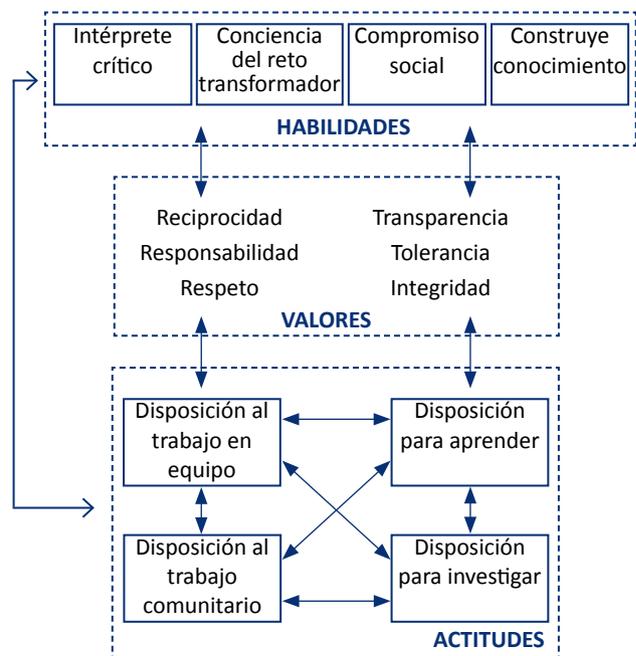


Gráfico 1. Modelo Teórico que Explica la Red de Relaciones para las Competencias del Directivo Actual en el Liceo Bolivariano Diego de Osorio.

Teorización

Teoría de la acción y aprendizaje organizacional

La teoría de la acción, corpus teórico que ha sido estudiado por diversos autores e investigado-

res, entre los que destacan Parsons y Shils (1968), Argyris y Schön (1989), Habermas (1987) y Correidoya (1989), es el que, según los investigadores, explica con mayor grado de fidelidad los comportamientos y juicios de los informantes sometidos a estudio; aun cuando para este estudio se toman los planteamientos de Argyris y Schön quienes sostienen que esta teoría debe concebir al hombre como un ser que diseña sus acciones, las ejercita y evalúa consecuencias; de modo que los actores diseñan sus acciones en la búsqueda de un objetivo, modificándolas cuando estos no son alcanzados. En su momento comprensivo, establecen dos dimensiones para la misma: la teoría explícita y la teoría del uso. La primera, está referida a lo que las personas explican acerca de su comportamiento, cuando se les inquiriere sobre éste, tanto en situaciones pasadas como circunstancias futuras. La segunda o teoría del uso, es la que los investigadores infieren de las observaciones realizadas sobre las acciones concretas de los actores, las cuales pueden o no coincidir con lo que las personas señalan en su teoría explícita. Sin embargo, se debe reconocer que estas acciones muchas veces pueden ser de naturaleza inconsciente, por lo que se observaría una incongruencia entre las teorías y la acción de los protagonistas; esto precisamente fue lo que se observó en los entrevistados, porque su discurso, además de contradictorio y confuso, no se compagina con la praxis, e incluso con su lenguaje gestual.

Por otra parte, la teoría de la acción ha sido aplicada en los estudios del comportamiento de las organizaciones; en éstas se puede reconocer la teoría explícita en conceptos como misión, políticas, modelos, entre otras dimensiones y, por supuesto, la teoría de uso, identificándose en aquellas que se manifiestan en su comportamiento. Así, si el comportamiento de los directivos actuales del liceo bolivariano “Diego de Osorio”, detentan un comportamiento alejado de la realidad anhelada por el Estado venezolano y además, no ofrece claridad en sus valores y conocimientos, el fácil advertir que en el plano organizacional y en aplicación de la teoría de uso, se presenten serias debilidades en su gerencia, como producto de las deficiencias en sus directivos.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

La propuesta gubernamental acerca de la denominada educación bolivariana, no precisa satisfactoriamente los postulados teóricos que orientan la definición del perfil gerencial de los directivos de los liceos bolivarianos, esto a pesar de las indagatorias adelantadas y la participación de expertos en la materia.

En cuanto a las características de las competencias de los directivos del Liceo Bolivariano “Diego de Osorio” de Naiguatá, del estado Vargas que se identifican con el nuevo modelo educativo bolivariano, los resultados evidencian severas brechas entre lo que propone y demanda el nuevo paradigma en la educación y las competencias de sus directivos. Se aprecia un desconocimiento en el concepto de competencias y por ende de su aplicación. Se concluye además, como elemento colateral, que el directivo no conoce con precisión el alcance de la propuesta educativa en estudio.

Al tratar de precisar las competencias que integran el perfil deseable del gerente educativo del Liceo Bolivariano “Diego de Osorio” de Naiguatá, del estado Vargas, se advirtieron significativas desigualdades; produciéndose similitudes y acuerdos en lo que respecta a la necesaria capacitación que debe estar presente en los directivos de los liceos bolivarianos. Dicho perfil se advierte como difuso e impreciso.

Asimismo, se concluye que las actitudes de los entrevistados se explican a través de la teoría de la acción, advirtiéndose en la teoría explícita y la teoría del uso, elementos interesantes como que los entrevistados explican su comportamiento a través del fenómeno educativo denominado Educación Bolivariana, reconociendo que cumplen con el perfil que se demanda a los educadores del modelo educativo; ello se advirtió cuando fueron indagados sobre éste, principalmente en lo que a situaciones pasadas como circunstancias futuras se refiere, reconociendo tanto las debilidades del modelo anterior como las bondades del propuesto por el Estado. Sin embargo, las conductas subyacentes en los in-

formantes que fueron advertidas por los investigadores y el equipo de expertos, permiten inferir que las mismas no coinciden con lo que los entrevistados señalaron en su teoría explícita.

Cabe destacar en esta derivación, el reconocimiento de estas acciones al poder situarlas en un plano de naturaleza inconsciente, que permite explicar de alguna manera, la incongruencia encontrada entre la teoría y la acción de los actores; porque su discurso, además de ser contradictorio y confuso, no se acopla con la praxis demostrada, e incluso con el lenguaje gestual de los mismos. Se concluye entonces, que existe una abierta contradicción entre el sustento teórico-conceptual del modelo educativo propuesto y la práctica que lo determina.

Recomendaciones

A las autoridades de la Zona Educativa del estado Vargas:

Promover sesiones de debate y discusión ampliada a la base magisterial, acerca de las exigencias del nuevo orden educativo propuesto, estimándose puntualizar sobre las implicaciones de la figura del directivo y su rol dentro y fuera de la estructura institucional. De igual manera, diseñar programas de formación en competencias dirigidos al personal que ejerce y ejercerá funciones de gerencia en los liceos bolivarianos del estado Vargas. De igual manera, se las exhortó a profundizar acciones de formación en valores a toda la comunidad educativa y principalmente a sus trabajadores, como una manera inicial para rescatar las virtudes éticas del educador y acentuarlas como directivo, todo en aras de lograr una sana gestión gerencial. Como punto culminante, se les invitó a desarrollar y evaluar programas de formación relacionados con liderazgo, comunicación y motivación, como una alternativa para incrementar las oportunidades de éxito en la perspectiva gerencial.

Referencias

- Álvarez de M., S., Cardona, P., Chinchilla, M., Miller, P., Pérez, J., Pin, A., Poelmans, S., Rodríguez, C., Rodríguez, J., Torres, M. (2002). *Paradigmas del Liderazgo*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Arias, F. (2004). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología científica* (4 Ed.). Caracas: Episteme.
- Argyris, D. (1978). *Organizational learning. A theory of action. Perspective*. USA: Adison – Wesley Publishing. Co.
- Benavides, O. (2002). *Competencias y Competitividad. Diseño para organizaciones Latinoamericana*. Bogotá: Mc Graw- Hill.
- Bisquerra, R. (1989). *Métodos de Investigación Educativa. Guía Práctica*. Barcelona, España: Ediciones CEAC.
- Cerda, H. (1989). *Tipos de investigación*. Material mimeografiado. Caracas.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela* 36.860, Diciembre 30, 1999.
- 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. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio. Caracas.
- Fuguet, A. (2002). Relación de la gerencia y el desarrollo curricular: Hacia la Excelencia. *Investigación y Postgrado*, 17 (2, Octubre), pp. 28-35.
- Galvis, O. (2001). *Funciones gerenciales de los directores de educación básica del Municipio Maracaibo*. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio. Maracaibo.
- Graffe, G. (2004). Gestión educativa para la transformación de la escuela. Caracas. *Revista Candidus* 6 (julio-septiembre).
- Guédez, V. (1998). *Gerencia, cultura y educación*. (2ª ed.). Caracas: Tropykos. CLACDEC.
- Guillen, E. (1991). *Diagnóstico del perfil gerencial de los directores de las escuelas básicas del Municipio Vargas: Una percepción de directores y docentes*. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto Pedagógico de Caracas. Caracas.
- Habermas, J. (1989). *Teoría de la acción comunicativa*. Tomo I. Buenos Aires: Taurus.
- Ley Orgánica para la Protección del Niño y el Adolescente. (1998). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela* No 5.266. (Extraordinario) Octubre 2, 1998.
- 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*. Volumen 1. Caracas: 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. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas.
- Martínez, M. (2004). *La investigación Cualitativa Etnográfica en Educación. Manual Teórico-Práctico*. Documento en línea. Disponible en <http://prof.usb.ve/miguelm/cualitativa.html>. [Consultado el 26/12/2006].
- Martínez, M. (2006). *Cómo hacer proyecto de tesis con metodología cualitativa*. Disponible. <http://prof.usb.ve/miguelm/proyectostesis.html>. [Consulta 2006. Junio. 05].
- 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.
- Ministerio de Educación y Deportes. (2004). *Liceo Bolivariano. Adolescencia y Juventud para el desarrollo endógeno y soberano*. Disponible <http://www.me.gob.ve/liceo-bolivariano.pdf>. [Consulta 2006. Junio. 05].
- Ministerio de Educación y Deportes. (2004). *Resolución N° 9*. Disponible <http://www.oei.es/quipu/venezuela/liceo-bolivariano.pdf>. [Consulta 2006. Junio. 05].
- 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.
- Parsons, T. y Shiels, L. (1968). *Hacia una teoría general de la acción*. Buenos Aires: Kapeluz.
- Ramírez, P. (2001). *Perfil Gerencial de los directores de las escuelas bolivarianas del estado Yaracuy 1999-2000*. Trabajo de Grado no publicado. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio. Núcleo Académico Yaracuy.
- Rivero, G. (2000). El Diseño curricular en la III etapa. ¿Continuación de la I y II Etapa? *Revista Candidus*, 2 (Junio-Julio).
- Sabino, C. (2000). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo.
- Sastre, M. y Aguilar, E. (2003). *Dirección de recursos humanos. Un enfoque estratégico*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Taylor, S. y Bodgan, R. (1990). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires: Paidós.
- UPEL. (2003). *Manual de trabajos de grado, de especialización y maestría y tesis doctorales*. (3ª Ed.). Caracas: FEDUPEL.