



Diciembre 2017 - ISSN: 1989-4155

## **“ANÁLISIS CRÍTICO A LA GERENCIA DE LA EDUCACIÓN PRIMARIA EN VENEZUELA DESDE EL 2002 AL 2017”**

**Autora: MSc Yanett del Valle Pérez de Medina**

Magister en Gerencia y Supervisión Educativa  
Universidad Territorial Deltaica Francisco Tamayo  
Estado Delta Amacuro, Tucupita, Venezuela  
E-mail: yanettdemedina@gmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Yanett del Valle Pérez de Medina (2017): “Análisis crítico a la gerencia de la educación primaria en Venezuela desde el 2002 al 2017”, Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo (diciembre 2017). En línea:

<http://www.eumed.net/rev/atlante/2017/12/analisis-educacion-venezuela.html>

### **Resumen**

La preocupación por perfeccionar el desempeño de la gerencia educativa en Venezuela en el escenario de la educación primaria, constituye un asunto de primer orden por su impacto para garantizar la calidad educativa, cuestión vital para garantizar el futuro del país. Ello se produce temporal y espacialmente, en un contexto donde las instituciones educativas necesitan redimensionar su actuación, para garantizar su estabilidad en el tiempo. Partiendo de esta consideración, el objetivo de este artículo es ofrecer un análisis de los antecedentes y estado actual de la gerencia educativa en la educación primaria desde el 2002 al 2017, de manera que ello permita identificar sus puntos críticos y que ello contribuya a reflexionar sobre la propuesta de acciones para su transformación. La fuente de información ha sido de tipo analítica-documental, que permite -a partir de Bernalt (2000:111)- el análisis de la información escrita con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio. Los resultados del examen realizado muestran que la gerencia en general y en particular en la educación primaria presenta fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las cuales hay que atender con urgencia, si se desea proyectar un desarrollo sostenible en el tiempo, por sus posibles implicaciones en la formación de las jóvenes generaciones. Por consiguiente, está presente la necesidad de redimensionar la acción gerencial, con la finalidad de que se convierta en un agente del transformación y de motivación para todos los miembros de las instituciones educativas venezolanas.

**Palabras clave:** Calidad educativa, Gerencia educativa, Dirección, educación primaria.

## **CRITICAL ANALYSIS TO THE MANAGEMENT OF PRIMARY EDUCATION IN VENEZUELA FROM 2002 TO 2017**

### **Summary**

The concern to improve the performance of educational management in Venezuela in the scenario of primary education, is a matter of first order because of its impact to ensure educational quality, a vital issue to guarantee the future of the country. This occurs temporally and spatially, in a context where

educational institutions need to reshape their performance, to ensure their stability over time. Based on this consideration, the objective of this article is to offer an analysis of the antecedents and current state of the educational management in the primary education from 2002 to 2017, so that it identifies its critical points and that this contributes to the proposal of actions for its transformation. The source of information has been analytical-documentary, which allows - from Bernalt (2000: 111) - the analysis of written information for the purpose of establishing relationships, differences, stages, postures or current state of knowledge regarding the subject of study. The results of the review show that management in general and particularly in primary education presents strengths, opportunities, weaknesses and threats, which must be addressed urgently, if it is desired to project a sustainable development in time, due to its possible implications in the formation of the young generations. Consequently, there is a need to resize the managerial action, in order to become an agent of change and motivation for all members of Venezuelan educational institutions.

**Key words:** Educational quality, Educational management, Management, primary education.

## Introducción

El tema de la gerencia educativa constituye un fenómeno recurrente en los análisis que se desarrollan en la literatura internacional y en Venezuela; en el mismo intervienen factores de diversa índole, económicos, políticos, culturales, tecnológicos, lo cual obliga a las instituciones educativas a mantenerse actualizadas de lo que acontece por sus implicaciones implícitas y explícitas en los procesos educativos. La idea es que las organizaciones educativas deberán, de manera permanente de apropiarse de modos de sentir, hacer, y pensar, que les aseguren un vínculo inteligente ante escenarios cambiantes y complejos tanto a nivel local como global, lo cual exige una participación transformadora, responsable y creativa. Rivero, J. (2017)

Un ejemplo de este proceso transicional al que se han visto sometidos los procesos de la gerencia educativa, ha sido el caso de Venezuela; la autora Rubiano Albornoz, E. (2009: 276), en su artículo, "Breve historia de la escuela en Venezuela" apunta hitos importantes, que han estado orientados a asegurar la educación primaria como obligatoria, por lo que históricamente se ha evidenciado una proliferación de instituciones educativas interesadas en gestionar la gerencia educativa en este ámbito. Ello se ha reflejado de una u otra forma en la evolución gubernamental que desde mediados de la década de los años 60 del siglo 20 adquieren visibilidad: el gobierno de Raúl Leoni (1964-1969), Rafael Caldera (1969- 1974), Carlos Andrés Pérez (1974-1979), Luis Herrera Campins (1979-1984), Jaime Lusinchi (1984-1988) y de vuelta Carlos Andrés (1988-1993), más Rafael Caldera (1993-1998) mantuvieron las políticas de expansión.<sup>1</sup>

Vila, Andara (1996:23), en su investigación Gerencia de Procesos Académicos en Instituciones Públicas de Educación Básica, corrobora que a raíz de transformaciones de carácter internacional en Venezuela se han orientado retos a partir de políticas educativas encaminadas a implantar los innovadores paradigmas gerenciales dentro de la organización educativa. En este sentido las variables de trabajo han sido la competitividad internacional, el cambio institucional, el compromiso social, el compromiso social, aumento de la eficiencia, la equidad y la atención de los recursos humanos han constituido los lineamientos de los centros educativos de la nación en función del fortalecimiento de la eficiencia educativa.

Según Bracho, J. (2011:12), el mayor impacto en la gerencia educativa se evidencia con mayor nitidez en la década de los ochenta cuando en el sistema educativo de Venezuela se implementó el proyecto Escuela Básica, y actualmente con la reforma curricular, considerando el Currículo Educativo Bolivariano. Según documento de la UNESCO (1995), a nivel de Latinoamérica, la renovación de los estilos de gerencia educativa encaminados a lograr una educación de calidad en todos los ámbitos desde un pensamiento participativo, adquiere importancia a finales de la década de los ochenta, cuando se iniciaron proyectos educativos para mejorar la gestión de las instituciones educativas, cuya finalidad fue optimizar la calidad de los procesos gerenciales y de los resultados educativos.

De las investigaciones antes citadas se puede deducir que las innovaciones formuladas a nivel gerencial de la educación venezolana trascienden en su desarrollo. En este escenario los gerentes que tienen la misión de administrar las instituciones educativas se han visto impactados por las transformaciones en las políticas educativas y los métodos formulados. El reto ha sido la necesidad de una mejor preparación para optar por el compromiso directivo, en un espacio en que en la generalidad de los casos, no se han planificado programas de entrenamiento para capacitar a los directivos que se encargan de administrar las Instituciones educativas, y que aun cuando tienen la formación de estudios de postgrado, no manifiestan las aptitudes y destrezas exigidas para gerenciar las organizaciones educativas. A ello se ha unido la ausencia de una política de capacitación profesional dirigida específicamente a Gerentes Educativos en el nivel primario.

En este sentido los directores de las escuelas de educación básica venezolana, según Linares, j, Ngulo, E. y Villalobos, F. (2004:12-13), han asumido la gerencia de instituciones educativas con insuficiente conocimiento de la realidad que le ha correspondido afrontar, lo que origina inseguridad frente al futuro. De esta manera se han encerrado en un entorno precedido por el autoritarismo, la rutina, induciéndose una conducta no proactiva. A ello se ha sumado el insuficiente apoyo relativo a capacitación por parte de

---

<sup>1</sup>En CAVEP (2014), se podría profundizar en otros aspectos de la historia de la educación en Venezuela y los retos para la gerencia educativa en los diferentes niveles.

las universidades que los formaron, tampoco del ministerio como representante del Estado, y que deberían tener la misión de inducirles y acompañarles en sus ejercicios de inicios como profesionales.

Hasta aquí la pregunta sería: ¿Es el escenario que plantea Linares, J., Ngulo, E. y Villalobos, F. (2004), el que ha predominado desde el 2002 a la actualidad? Primero es importante reconocer según Rubiano Alborno, E. (2009: 278) que un hito significativo en la transformación de la gerencia educativa fue la introducción del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001-2007, hecho que modifica el discurso oficial, declarándose la idea de “refundar” la educación en lugar de reformarla. En este contexto se propone la reorientación del Currículo Básico Nacional por una propuesta del Presidente de la República Bolivariana de Venezuela: Comandante Hugo Rafael Chávez Frías. Es así como el Diseño Curricular del Sistema Educativo Bolivariano (2007), pasa a formar parte de los debates en todos los niveles; por lo que la gerencia y administración deben adecuarse a las necesidades del país. La trascendencia fue el planteamiento de un modelo educativo inclusivo que concibe a la educación como continuo humano y cambia la organización del sistema educativo venezolano. (Rubiano Alborno, E. 2009: 278). Múltiples han sido los esfuerzos que se han desarrollado por aportar a la práctica eficiente de la gerencia educativa en todos los niveles.

Tal es el caso de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999:28), que en su artículo 104, enfatiza, entre otros aspectos, que “La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica... El ingreso, promoción y permanencia en el sistema educativo, serán establecidos por ley y responderá a criterios de evaluación de méritos, sin injerencia partidista o de otra naturaleza no académica”.

Por ejemplo, la creación de la Normativa Legal Venezolana que sustenta la gerencia Educativa, la cual se desarrolla en el contexto de la Ley Orgánica de Educación (2009), la cual en el artículo Número 19, hace referencia a la Gestión Escolar y establece lo siguiente: “El Estado, a través del órgano con competencia en el subsistema de educación básica, ejerce la orientación, la dirección estratégica y la supervisión del proceso educativo y estimula la participación comunitaria, incorporando los colectivos internos de la escuela”. Se interpreta que desde la escuela se formulan estrategias, objetivos y acciones, que se controlan, ejecutan, y evalúan, mediante una estrategia escolar, considerando sus fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, empleando de manera positiva las posibilidades externas, mitigando las dificultades internas y evitando los impactos negativos de los retos externos, con el objetivo de propiciar cambios y por tanto resultados eficientes y eficaces.

Desde el Ministerio del Poder Popular para la Educación, se generó la: Consulta Nacional por la Calidad Educativa (2014:12-13), la cual arroja como resultado que se requieren “directores que ejerzan liderazgos democráticos”. Estos resultados señalan que “los sectores docentes anhelan tener directores y directoras con liderazgo que se concentren más sobre temas pedagógicos, que sean ejemplo, que tengan capacidad de orientar, monitorear, liderar grupos, trabajar con la comunidad, supervisar a sus maestros, conocer a los estudiantes y sus familias.”

Barberi Ruiz y Ormary Egleé (2011:234) en su investigación “Una mirada a la formación de directores de los planteles de educación primaria”, se plantean una pregunta significativa a raíz de los problemas encontrados en la formación permanente de los directores de educación primaria en Venezuela: ¿Cómo formar a los directores para conducir el proceso educativo de los planteles de Educación Primaria en correspondencia con las exigencias y necesidades del contexto político e ideológico?

Considerando los aspectos anteriores, el objetivo de este artículo es ofrecer un análisis de los antecedentes y estado actual de la gerencia educativa en la educación primaria concibiéndose el periodo 2002 a 2017. El examen permitirá identificar sus puntos críticos, de manera que ello contribuya a la propuesta de acciones para su transformación. Para cumplir con este propósito el estudio que se realiza se apoya en importantes aportes de autores nacionales e internacionales dedicados al análisis de la gerencia educativa en general y en la educación primaria. Entre estos autores se destacan los siguientes:

Rivero, J. (2017), Vera, L., Arias, D. y Acosta, Y. (2017), Rodríguez, O. y Rey, C. (2017), Zurita, D. (2016), Hernández, E. (2016), Furguerle, R. y Vitorá, M. (2016), Bermúdez, C. (2016 a), Bermúdez, C., Castro, L. y Rodríguez, J. (2016 b), López, E. (2016), López, G. (2016), Sánchez, B. (2015), Sánchez, M. (2015), González, D. (2015), Carmona, Y. (2014), Osorio, C. (2014), CAVEP (2014), Herrera, M. (2014), Roo V., Andreina del C. (2013), Bohorquez, A. (2013), Monroy, J. (2013), De La Peña Asprilla, C. (2013), García, E. (2013), Ruiz, L., Carrillo, N. y Quintero, L. (2013), Fernández, N. (2012), Meléndez, A. (2012), ,

Montiel, M. (2012), Salvatore, T. (2012), Bracho, J. (2011), Ocando, L. (2011), Ruiz, B. y Egleé, O. (2011), Medina Morales, C. (2011), Rondón, Y. (2011), Morales, A. (2011), Teixidó, J. y GROC (2011), Rubiano Alborno, E. (2009), Borjas, F. y Vera, J. (2008), Sánchez de Gallardo, G. y Hernández, Z. (2007), Contreras, J. y Crespo, M. (2005), Ngulo, E. y Villalobos, F. (2004), Rodríguez, N. (2004), Graffe, J. (2002).

Se extrae de los autores citados que en relación al sistema educativo de Venezuela, los encargados de dirigir la política educativa de las instituciones tanto públicas como privadas, han manifestado interés por la gerencia estratégica, aun cuando se reconoce también, que existen organizaciones educativas que no han interiorizado la necesidad de considerar los cambios, lo que se explica por el hecho de que existen gerentes que no se sienten identificados con los propósitos de la institución, ni con las necesidades y requerimientos de sus colaboradores. Por ello es urgente, el análisis crítico de la manera de ¿Cómo se está desarrollando la gerencia educativa en general y en particular en las instituciones de educación primarias?; ¿Cuáles son sus acciones?, ¿Qué han hecho y qué se está haciendo desde la investigación educativa para integrarse de manera colaborativa a la solución de problemas? Esta valoración parte de considerar la gestión educativa como una herramienta clave para afrontar los retos actuales y futuros de las instituciones educativas. En efecto, es importante, comprender las características de la gerencia para implementar acciones efectivas que permitan resolver los conflictos en el escenario educativo.

La idea central de la cual parte este examen es que la calidad de la educación depende de diversos factores. Y estos según la literatura nacional e internacional revisada, varían de país a país. Sin embargo, hay un hecho en común, los encargados de dirigir la gerencia educativa, constituyen un factor decisivo en la eficacia escolar. Estos son determinantes en el rendimiento institucional, así como, en los procesos que conducen o no al éxito escolar de sus educandos. De lo que se deriva la importancia del tratamiento de este tema, debido a que la educación venezolana en todos los niveles, demanda la presencia de un gerente que posibilite el diálogo, favorezca la investigación, desarrolle un liderazgo transformador, proactivo, que se adapte a las circunstancias del momento, y que contribuya al ejercicio de una práctica continua en lo pedagógico y lo administrativo, viabilizando con ello, el logro de los objetivos de una educación con calidad.

El artículo se estructura de la manera siguiente: Una introducción donde se exponen los elementos relacionados con el contexto histórico y actual de la gerencia educativa, delimitándose la pregunta a investigar, el objetivo y la idea central que se pretende mostrar a lo largo de la investigación. Un epígrafe orientado a situar las bases conceptuales de la gerencia educativa, y un tercer momento, dedicado a ofrecer un análisis de los puntos críticos de la gerencia educativa en las instituciones de educación primaria, lo que permite derivar acciones para su transformación. Se culmina, con la presentación de las conclusiones y las referencias bibliográficas y webgrafía empleadas.

### **Metodología**

La investigación se sustentó en argumentos procedimentales basados en el paradigma cualitativo, sobre esta base se presenta un estado del arte de la gerencia educativa en la educación primaria en Venezuela. La fuente de información ha sido de tipo analítica-documental, que permite -a partir de Bernalt (2000:111)- el análisis de la información escrita con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio. Se realiza un análisis crítico de la literatura visible desde el 2002 hasta el 2017. Una vez determinado el campo de estudio, se desarrolló la revisión documental, resaltando los datos y aspectos más relevantes comprendidos en los artículos, tesis e informes de investigación. Se aplicó el método inductivo y deductivo, lo cual permite identificar los puntos fuertes y débiles de la gerencia en las instituciones educativas del nivel primario.

### **Campo teórico: Gerencia educativa**

A los efectos de esta investigación resulta conveniente dejar planteados los supuestos sobre los cuales se sustenta la gerencia educativa, la cual según Baltodano Zúñiga, V. y Badilla Alvarado, A. (2009), en su artículo: "Aportes de la administración moderna a la gerencia educativa", se ha enriquecido de las herramientas de la administración. Una primera acotación es que de la literatura reconocida sobre administración revisada Robbins y Coulter (2014:89), se obtiene que esta es un proceso histórico, guiado por personas responsables de planificar, organizar, dirigir y controlar, siendo estas 4 dimensiones

elementos que se reconocen en la totalidad de la literatura revisada como fundamentos de la gerencia de cualquier hecho.

Stephen P. Robbins y Coulter (2014:210-220) señalan funciones de la gerencia que son válidas para la organización empresarial, sino también para alinear en torno a sus objetivos la manera en que se desarrolla la gerencia educativa, se pueden esbozar las siguientes:

- **Planeación:** Permite definir las metas, implantar la estrategia general para lograrlas y jerarquizar los planes para integrar y coordinar las actividades.
- **Organización:** Comprende la determinación y asignación de tareas, procedimientos, responsables, fecha, lugar, recursos asignados para ello y desde dónde se tomarán las decisiones.
- **Dirección:** Los gerentes son los responsables de motivar a los subordinados, de dirigir las actividades de las demás personas, establecer los canales de comunicación propicios e impulsar habilidades gerenciales donde el liderazgo es fundamental.
- **Control:** Asegurar que todas las acciones se desplieguen como corresponde, permite monitorear el rendimiento de la organización.

Osorio, C. (2014:17-18) en su estudio: “Retos en la gerencia educativa en la sociedad actual”, aporta un análisis relevante de la arqueología del pensamiento gerencial, referido a estilos de gerencia que se podrían estar desarrollando en el campo educativo en Venezuela, reconociendo los siguientes:

- a) Autocrítico: Donde el gerente selecciona las alternativas posibles de acción, las evalúa y decide cuáles llevará a cabo, luego delimita funciones y tareas a sus subalternos, dando seguimiento a través del control, comparando lo real con lo planificado.
- b) Consultivo: Su primera función es definir los objetivos, metas y problemas. Se realiza involucrando equipos de trabajo, propiciando la participación creativa: Escoger las alternativas, evaluar, elegir la mejor, desarrollar la ejecución, efectuar el respectivo control.
- c) Deliberativo: En esta situación el gerente intercambia funciones como definir los objetivos y las metas, seleccionar las posibles alternativas de acción a seguir.
- d) Resolutivo: Se amplía la participación concibiéndose de manera colectiva la definición de metas y objetivos, la selección de las alternativas de acción y la evaluación de las mismas.
- e) Democrático: Se propicia una acción participativa de todos los miembros en la mayoría de las funciones metas y objetivos, se seleccionan las de esta manera las alternativas más funcionales a la organización.

De una u otra manera los estilos de pensamiento gerencia examinados coinciden con los que Homero, F., Peñaloza, M. y Pirela, V. (2012:208-219) determinan en su estudio: “Los retos de la gerencia educativa en el presente siglo” al plantear que en los últimos 30 años se han originado cinco generaciones gerenciales:

“La primera como una acción de **“dirigir”**; es decir vigilarlo que hacían, se asumía como un proceso que cubría desde la asignación del objetivo, su conducción y cumplimiento; mediante la imposición. Siguió otra etapa el **“persuadir”** en este periodo lo importante era convencer y motivar a los supervisados para que ejecutaran al pie de la letra lo que se le indicaba. La tercera generación centro su acción en el estilo de **“interactuar”** y, en este escenario, se planteó la forma de participación e intercambio para la toma de decisiones. Luego, apareció el concepto de **“delegar”** y conjuntamente aparece la concesión de autoridad para que las personas a la cual se le delegaba una tarea asumiera ámbitos significativos de decisión. En este momento, la tendencia apunta hacia el ejercicio de **“facultar”**, que se retrata con la llamada gerencia virtual o liberadora”. Homero, F., Peñaloza, M. y Pirela, V. (2012:218)

La tendencia del pensamiento gerencial actualmente es aconsejar el uso del estilo participativo propiciando el uso de herramientas de inteligencia emocional, es decir como la manera en que el gerente en el campo de la educación maneja sus emociones y gestiona de manera proactiva los comportamientos de los miembros de su plantel docente. Goleman, D. (2013). En este escenario el gerente se reserva el

control, partiendo de la concepción de que este, está en función del compromiso, y por lo tanto no es delegable, aunque es importante reconocer que el estilo de gerencia siempre estará asociado con la capacidad de empowerment. Se infiere que la gerencia como proceso es más que una posición tiene que ver con modos de actuación basados en valores lo cual implica reproducir actitudes positivas que imprimen calidad en las organizaciones, por tanto la gerencia involucra a todos los miembros de una organización. Ellos son determinantes en la innovación continua, y una cultura positiva que se revierte en un adecuado clima organizacional.

### **¿Qué entender por gerencia educativa?**

Lo examinado hasta aquí, sobre la epistemología de la gerencia aplicada al campo educativo permite reflexionar desde diferentes perspectivas y aportar una conceptualización que se ajuste al presente estudio:

**Primero**, se pudiera definir la gerencia educativa como proceso organizativo que está orientada a la acción de integrar los miembros de la entidad, de conducir el talento humano, de involucrarlo en torno a metas y objetivos desde la misión y la visión de la organización; ello requiere vincularse con el entorno y sus retos, involucrar a todos los miembros de la comunidad, lograr proyectos comunes, que involucren a todos. Y por otro lado, la gerencia educativa tiene como función económica, el uso eficiente de los recursos materiales, siendo punto de partida para que cada cual instaure oportunamente las transformaciones necesarias, con el objetivo de que el funcionamiento de la organización se adecue a los requerimientos de la realidad.

Según Baltodano Zúñiga, V. y Badilla Alvarado, A. (2009:157), se induce la importancia de introducir en el marco de la gerencia educativa, técnicas de benchmarking, conceptualizado como la actitud de estar alertas con relación a considerar las experiencias del entorno, lo que requiere un monitoreo continuo de todos los elementos de este que puedan afectar, positiva o negativamente, la institución organización. Se infiere que la gerencia educativa además, es agente de cambio y de motivación, lo que tiene como finalidad garantizar la calidad de los procesos sustanciales de cualquier organización, lo cual depende del estilo de gerencia que se asuma en la entidad. González de Tromp (2010:161).

**Segundo**, la gerencia educativa debe implementarse desde un pensamiento reflexivo acerca de las implicaciones del trabajo de los miembros de la entidad educativa, desarrollar acciones donde el conocimiento se convierta en modos de actuación, e identificar interrogantes sobre la teoría y la praxis educativa, que involucre a todos a fomentar un ambiente crítico, constructivo.

**Tercero**, el reto está en combinar un liderazgo transformador con un pensamiento estratégico que induzca un aprendizaje que motive la práctica de valores proactivos.

**Cuarto**, hacer de los centros educativos organizaciones que aprenden, basadas en el conocimiento, de manera que ello tenga un impacto positivo sobre la sociedad. Esto exige estar abierto a los cambios positivos, requiriendo una permanente vigilancia del entorno.

**Quinto**, la calidad de la educación tiene que ver esencialmente, con cómo funciona gerencialmente la escuela y el aula, es decir, los procesos didácticos y pedagógicos, dada la relación directamente proporcional entre los resultados y procesos. Por ello, la gerencia educativa debe ser concebida como un instrumento encaminado a fortalecer la eficiencia pedagógica y administrativa que contribuya al manejo de acciones comunitarias, permitiendo el manejo eficaz de las instituciones educativas.

**Sexto**, la idea es que la organización educativa, se transforme en un proceso de aprendizaje, que rompa con todo paradigma conductista y conservador, que ello permita desarrollar una dimensión cultural, que conduzca al desarrollo de nuevos retos encaminados hacia la profesionalización de los equipos de trabajo, la eficiencia desde la administración, la reorganización y el redimensionamiento institucionales, la administración de los procesos de cambio, la ética en las decisiones comunitarias, consolidación de un Proyecto Educativo propio y su actualización permanente. Todo ello debe tener como características, el trabajo en equipo, la comunicación eficaz del nuevo paradigma institucional, y la incorporación del marketing educativo como un aliado valioso. (Manes, J.M. (2004:24-33).

**Séptimo**, el gerente educativo deberá trabajar por un nuevo sentido de su contenido de trabajo, es decir, formular colectivos de trabajo donde las ideas se transformen en proyectos y estos en realidades que organicen las escuelas en espacios de intercambio y participación. Contreras, J. y Crespo, M. (2005:3).

Ello deberá consolidarse bajo una novedosa concepción pedagógica e ideológica que requiere creatividad permanente. (Rodríguez, R. (2011:7).

Parcialmente se puede concluir, que la labor de la gerencia educativa estará dirigida a lograr la calidad educativa. Cuestión que exige reformular de manera permanente los métodos y estilos de trabajo, desaprender los procedimientos de dirección obsoletos, que paralizan las organizaciones, y asumir actitudes coherentes con los retos de los escenarios actuales, transformar la institución en un espacio de intercambio de experiencias proactivas y constructivas; y que ello permita consolidar práctica educativa que lleve a una novedosa cultura organizacional que movilice conciencias en función de su encargo social. Los estudios desarrollados a nivel internacional y en Venezuela, muestran que para mejorar la calidad de la educación en las escuelas, los protagonistas deberán ser los directores de los procesos educativos, entendiendo por directores no las personas que ejercen el cargo de manera centralizada, ello se refiere al equipo articulado de personas de la organización.

### **Gerencia educativa en Venezuela en la educación primaria: progresos y preocupaciones**

La revisión de la literatura sobre la gerencia educativa en general, y en particular en la educación primaria venezolana muestra progresos, pero también situaciones preocupantes, sobre todo cuando se concluye en los estudios que se han realizado, la existencia de una baja calidad en el sistema educativo,<sup>2</sup> al no tener como efectos aprendizajes en correspondencia con las exigencias de la sociedad, lo cual ha dependido de la gerencia del sistema educativo. Considerando esta idea central, en este epígrafe se realiza un examen del comportamiento de la gerencia educativa en Venezuela en la enseñanza primaria.

Es importante anotar que con el objetivo de fortalecer los fundamentos teóricos de esta investigación se examinaron estudios, que aun, cuando no se refieren a la educación primaria, guardan relación con la variable gerencia educativa, permitiendo identificar estados críticos que son característicos de toda la gama de experiencias en instituciones educativas, y por ello forman parte de la bibliografía y webgrafía estudiada y citada. La investigación sustenta la idea de que no es posible estudiar el debate de la gerencia educativa de la educación primaria, separado de las tendencias generales de este objeto de investigación en otros niveles, ya que de una u otra forma están presentes características que homogenizan el proceso.

Desde el punto de vista metodológico el análisis crítico que se aporta, partió de identificar lo que se ha escrito en torno a la gerencia educativa en la educación primaria venezolana y otros estudios de interés para esta investigación, tomando como referencia los últimos 16 años, desde el 2002 al 2017. Para una mejor comprensión del tema se asumió la idea de analizar la bibliografía por quinquenios identificándose básicamente 3 etapas: 2002-2006, 2007-2011 y 2012-2016; finalmente se hace un análisis de las tendencias más recientes ocurridas en el año 2017, tomando como base la literatura existente. El criterio de periodización responde a una posición metodológica de observar la evolución de los estudios realizados quinquenalmente, de manera que ello permita comparaciones que homogenicen y viabilicen la comprensión del estudio que aquí se desarrolla, considerando los avances y retrocesos.

#### **a) Antecedentes del debate**

Del análisis de la literatura examinada se deriva que anterior al año 2002 las preocupaciones por el perfeccionamiento de la gerencia educativa, tenían más un sesgo gubernamental que académico<sup>3</sup>, enmarcadas en un ambiente amparado por el componente legal, dígase la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). De la literatura de Rubiano Albornoz, E. (2009), en su artículo, "Breve historia de la escuela en Venezuela" se desprende, que cada gobierno en su época le puso su sello a la manera de gestionar la gerencia educativa. Hay que reconocer que un acontecimiento, que marcó el debate sobre la importancia de la gerencia educativa fue la llegada del Comandante Hugo Rafael Chávez Frías.<sup>4</sup> A partir del 2 de febrero de 1999, se inició un proceso de transformaciones en Venezuela encaminado a la edificación del Proyecto Nacional Simón Bolívar (2000), el cual continúa en esta nueva

<sup>2</sup> Para profundizar sobre la calidad del sistema educativo venezolano se podría consultar: Certificación del aprendizaje (2017).

<sup>3</sup> Lo planteado no significa que no existieran anterior al 2002 investigaciones académicas, de las referencias bibliográficas de Graffe, J. (2002) y Linares, J., Ngulo, E. y Villalobos, F. (2004), se puede también extraer este comentario.

<sup>4</sup> El 2 de febrero 1999, Chávez asumió la presidencia de Venezuela con un juramento que marcó el comienzo de profundas transformaciones: "Juro delante de Dios, juro delante de la Patria, juro delante de mi pueblo que sobre esta moribunda Constitución (1961) impulsaré cambios democráticos necesarios para que la República nueva tenga una Carta Magna adecuada a los nuevos tiempos.



fase de gobierno para profundizar los logros alcanzados por los lineamientos del Plan de Desarrollo Económico y Social 2001 –2007 (2001). En este nuevo escenario el reto fue idea de “refundar” la educación en lugar de reformarla.

#### **b) Gerencia educativa en el periodo 2002-2006: Enfoque conceptual**

En este periodo se encontraron visibles dos artículos de investigadores venezolanos: Graffe, J. (2002) y Linares, j, Ngulo, E. y Villalobos, F. (2004). En los exámenes de estos autores, se aprecia el intento de organizar el significado de la gerencia educativa conceptualmente. Ambos manifiestan preocupación por lo que debe ser el perfil del gerente educativo. Graffe, J. (2002:12-14) aporta un modelo de gestión de la institución educativa basado en 6 momentos: a) Generación del compromiso con la transformación de la escuela; b) Diseño del proyecto de escuela a construir; c) Liderazgo y participación en la transformación; d) Evaluación continua del aprendizaje colectivo; e) Potenciación del aprendizaje continuo.

Por otro lado, llama a la atención de considerar en la gestión educativa mecanismos de dirección como: comunicación y retroalimentación, formación de equipos, liderazgo, delegación en la toma de decisiones y Manejo de procesos grupales. Otra contribución de Graffe, J. (2002:12-14) fue el llamado que realiza sobre el empleo de técnicas y herramientas para la gestión educativa; así, presenta una propuesta interesante donde combina instrumentos cuantitativos y cualitativos y herramientas para el control y evaluación de la gestión.

Por su parte, Linares, j, Ngulo, E. y Villalobos, F. (2004:1) en su artículo: **“Funciones directivas y perfil de competencias del gerente educativo en instituciones de educación básica”** destacan como idea central que el gerente educativo cuente con una adecuada formación académica y profesional para ocupar el cargo, como premisa para alcanzar un desempeño exitoso, conciben además no sólo el componente académico como factor básico, sino también la práctica como criterio de la verdad. Critican la ausencia de programas de entrenamiento para formar directivos y gerentes educativos que se dedicarán de conducir las actividades en las entidades educativas, lo cuales no demuestran competencias para gerenciar estas organizaciones.

El resultado de estas insuficiencias, -según Linares, j, Ngulo, E. y Villalobos, F. (2004:1)- ha sido el desconocimiento de funciones directivas para el desarrollo de la gerencia educativa. Las consecuencias de lo que critican Linares, j, Ngulo, E. y Villalobos, F. (2004:2-4) han sido las siguientes: a) Un director que repite la planificación cada año sin considerar las necesidades propias del plantel; b) No rota al personal que trabaja a tiempo completo y ni al administrativo de sus cargos y da por hecho que cada cual conoce sus funciones; c) Se limita a dar órdenes para cumplir con aquellos lineamientos emanados de Ministerio de Educación, Cultura y Deportes a través de las diferentes dependencias como son las parroquias escolares, su labor se concreta a entregar los recaudos exigidos, lo cual parece ser lo realmente factible en el cumplimiento de sus funciones; d) Las funciones de supervisión y de control las establece, como una estructura jerárquica, centrada en exigir y entregar papeles, alejada de la realidad, lo cual ha traído como efecto un ambiente poco estimulante, marcado por la apatía y desinterés de sus subordinados. Ante esta realidad expresan:

“El sistema educativo venezolano necesita modernizar la educación de niños y jóvenes, y la búsqueda de una reforma educativa que permita modernizar la docencia en todos los sentidos, elevando el nivel de profesionalización, elevando los niveles de conocimiento que exige tal responsabilidad, así como la búsqueda de herramientas valiosas que permitan optimizar el rendimiento docente y administrativo de las instituciones educativas a partir de la aplicación de estrategias gerenciales implementadas por el personal directivo.” Linares, j, Ngulo, E. y Villalobos, F. (2004:5).

A partir de las preocupaciones expuestas Linares, j, Ngulo, E. y Villalobos, F. (2004:-20) asumen una postura propositiva y plantean un programa de entrenamiento gerencial para mejorar el desempeño del personal directivo de las escuelas básicas del Municipio Maracaibo. Proyecto que también aporta ideas relevantes a la gerencia en entidades de educación primaria, por su nivel organizativo para un desempeño eficaz de las organizaciones.

Como comentario final de esta etapa, se puede expresar que es un momento importante que llama a la reflexión sobre la importancia de que el debate académico supere el estatismo centrado en lo preestablecido a nivel de entidades superiores. Los estudios examinados constituyen una alerta para que

los miembros de las organizaciones a partir del conocimiento de sus funciones transformen sus realidades, mediante métodos participativos.

### c) Periodo 2007-2011: Articulación teoría-práctica

Este periodo coincide con la propuesta de las “Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación para el período 2007 – 2013”, las cuales sitúan a la gerencia educativa ante nuevas tareas a partir de la propuesta que se realiza de refundación de la Nación Venezolana. L.P.D.E.S.N. 2001-2007 (2001:5). Con relación al periodo anterior hubo mayor preocupación en torno a indagaciones sobre la gerencia educativa. Se examinaron en este periodo, 11 investigaciones, de ellas 9 artículos y dos tesis de Maestrías en Gerencia educativa, que se inclinan por la idea de transformar desde la teoría la práctica de la gerencia educativa en instituciones escolares.

Se pudo observar que al igual que en el periodo 2002-2006, todavía subyace la postura de reorganizar el debate conceptualmente, a lo cual se destinan dos trabajos que se consideran relevantes para esta investigación, Baltodano Zúñiga, V. y Badilla Alvarado, A. (2009), con su propuesta sobre: “Aportes de la administración moderna a la gerencia educativa” y González de Tromp, M. (2010), con su artículo titulado, “Epísteme de la gerencia educativa y la arqueología del pensamiento gerencial”. Aspectos ya tomados en consideración en el marco conceptual del presente artículo.

Una segunda postura se orientó a la propuesta de acciones para mejorar la práctica de la gerencia educativa, en esta dirección se encuentran Gallardo, G. y Hernández, Z. (2007:2-3), quienes colocan su mirada en la “Comunicación del gerente educativo y desempeño de los docentes de la tercera etapa de educación básica”. Con su investigación, se enfrentan a lo que consideran un punto débil, como son las desviaciones en los símbolos utilizados en la comunicación, convirtiéndose en, barreras personales, físicas y semánticas que afectan el desempeño laboral docente.<sup>5</sup> No obstante, aun cuando se clasifica como una investigación propositiva, se limita a describir con métodos cuantitativos de investigación el estilo de comunicación empleado en la institución educativa seleccionada, no se realiza una propuesta de cómo transformar la realidad que encuentran, de todas formas se puede considerar un aporte útil por el rigor con que aplica los métodos estadísticos de recolección de la información.

En la misma línea de pensamiento de las autoras Gallardo, G. y Hernández, Z. (2007) se encuentra el estudio de Borjas, F. y Vera, J. (2008), con su investigación, “Funciones gerenciales del director de las escuelas bolivarianas”. Este análisis fue descriptivo, logrando identificar directivos y docentes que no tienen una adecuada formación para ejercer la gerencia educativa, a partir de ello se recomendó fortalecer las funciones gerenciales del director de escuelas bolivarianas. Esta propuesta avanza en la determinación de factores que atentan contra la gerencia educativa en instituciones escolares, pero no en propuesta de acciones para su superación.

El año 2011 fue muy prolífero en propuestas que apuntan a transformar la gerencia educativa en Venezuela a partir de 4 ejes fundamentales. El primero coloca el énfasis en la planificación estratégica<sup>6</sup>, el segundo pone su mirada en la capacitación<sup>7</sup>, el tercer eje de Medina Morales, C. (2011), llama la atención a la relación escuela comunidad y el cuarto en el perfil del gerente educativo<sup>8</sup>.

De las investigaciones de Morales, A. (2011) y Bracho, J. y Carruyo D. (2011), las cuales se circunscriben al **eje de la planificación estratégica** se puede plantear que sus propuestas constituyen un avance significativo para la definición de acciones dirigidas a redimensionar la práctica de la gerencia educativa, sobre todo porque identifican puntos débiles en la planificación de la gerencia educativa que atentan contra la calidad del proceso docente educativo en instituciones escolares.

Morales, A. (2011:5) en su artículo titulado “Propuesta de un plan estratégico gerencial en la planificación educativa dirigida a los directores de la escuela básica”, identifica incompetencias para asumir el rol de liderazgo en instituciones educativas por parte de directivos lo cual es incoherente con el llamado de refundar la nación. Por otro lado, identifica en los ambientes escolares estudiados, que las decisiones

<sup>5</sup> Diagnósticos realizados en la Zona Educativa Barinas (2007-2008), permiten afirmar que la formación permanente que reciben los directores de los planteles de Educación Primaria, para conducir la institución que representa, no es suficiente para garantizar una gestión escolar de calidad que responda a las fundamentos del nivel educativo de Educación Primaria y a las exigencias actuales del contexto socio-educativo y cultural.

<sup>6</sup> Bracho, J. y Carruyo D. (2011) y Morales, A. (2011).

<sup>7</sup> Teixidó, J. y GROC (2011), Ruiz, B. y Egleé, O. (2011).

<sup>8</sup> Ocando, L. (2011).

directivas son centralizadas y no se llevan a consenso, en un clima de poca disposición para el trabajo en equipo con los docentes cuando planifica. Realiza la observación de descuidos en la definición de la tarea educativa en sus roles más decisivos, organización y planificación, teniendo como efecto horas académicas y horarios que no son consultados con los docentes. En otra dirección, Morales, A. (2011:5) apunta la existencia de malas relaciones interpersonales, con bajos niveles de compromiso y de comunicación. A partir de definir estos problemas, este autor presenta un programa de planificación estratégica relevante para cualquier consideración que requiera redimensionar el ejercicio de la gerencia educativa.

Bracho, J. y Carruyo D. (2011:15-17) con su investigación titulada “Planificación estratégica y gestión del gerente educativo en instituciones de educación primaria”, desde una investigación de tipo descriptiva identifica situaciones similares a las que observa Morales, A. (2011): Controles en las áreas administrativas realizados por gerentes que requieren optimizar la organización de actividades y su monitoreo, evidenciándose falta de control para asegurarse de que los planes se están desarrollando en correspondencia con lo planificado, de manera que ello permita identificar conflictos. Por otro lado según Bracho (2011:15-17) se carece de herramientas para ejercer la gerencia administrativa y pedagógica, llegando a la conclusión de que el gerente educativo en la tiene una limitada competencia gerencial, además de no poseer capacidad total de decisión.

Bracho, J. y Carruyo D. (2011), avanzan de manera proactiva combinando métodos cuantitativos y cualitativos de investigación científica, que aportan a cualquier estudio que se decida a validar el impacto de la gerencia educativa en la calidad educativa, sin embargo, la limitación fundamental consiste en que se quedan en la descripción del problema y no avanzan en una propuesta de cómo resolverlo.

Un segundo eje de análisis estuvo dirigido a colocar el énfasis en la importancia de la **capacitación para el desarrollo de la gerencia educativa**. Teixidó, J. y GROC (2011), con su proposición “Lapiceros: un modelo de formación de directivos escolares”, que aunque se circunscribe a la realidad española, aporta ideas interesantes a considerar en el redimensionamiento de la gerencia educativa venezolana. Teixidó, J. y GROC (2011:3) supone que para la construcción de un liderazgo de los directivos escolares es importante articular la formación inicial y permanente desde la reflexión, donde se considere el modelo de dirección escolar, el estilo directivo, las tareas y las competencias. Para concretar su propuesta de un modelo formativo de directivos escolares, define 9 momentos que han sido reinterpretados desde la óptica de la autora de esta investigación:

- 1) Localizar situaciones de la cotidianidad de interés de los directivos para que la formación parta de repensar la realidad; 2) Articular la teoría y la práctica; 3) Particularizar, es decir que los análisis se contextualicen de acuerdo a las características de la institución; 4) Involucrar a todos los actores de la gerencia educativa, en la cultura del debate mediante método creativos; 5) Compartir los resultados del debate mediante intercambios socializadores, donde el protagonismo sea de los participantes y no del formador; 6) Desarrollar un esquema comprensivo que sea asequible a todos los integrantes de la institución educativa, y que ello origine sentido de pertenencia; 7) Mejora continua de las propuestas mediante el debate permanente; 8) El resultado debe ser operativo, donde queden claras las variables, dimensiones e indicadores a incluir para la transformación de la realidad desde la formación; 9) Socialización de la propuesta entre los participantes. Teixidó, J. y GROC (2011:3-7)

Enriqueciendo la propuesta de Teixidó, J. y GROC (2011), sería prudente incluir la fase de retroalimentación de lo que pasó con la formación, y no sólo eso sino, avanzar hacia la medición de su impacto en la realidad que se pretende transformar. Ello requiere seguimiento constante del proceso y colectivos proactivos con un liderazgo transformador.

Siguiendo el eje de la capacitación se consideró relevante el estudio que realiza Ruiz, B. y Egleé, O. (2011), en su interesante artículo: “Una mirada a la formación de directores de los planteles de educación primaria”. Este análisis descubre la existencia de debilidades<sup>9</sup> que van en contra de la

---

<sup>9</sup> Existen evidencias que el director del plantel educativo posee una formación débil para conducir los planteles educativos, muchas veces existen carencias en lo personal, en lo político, en lo teórico, en lo técnico y en lo práctico, careciendo de suficiente madurez y consciencia para asumir con responsabilidad la dirección de los procesos, las acciones y procedimientos que garanticen el trabajo pedagógico-didáctico de cada uno de los docentes del plantel, disciplinándolos en los aspectos pedagógicos más esenciales: el

gerencia educativa, planteando como causa la pobre formación específica para administrar el proceso educativo de manera sistematizada, ordenada, integral, contextualizada que asegure un colectivo, participativo, responsable, crítico y reflexivo para lograr la transformación social de su escenario, desde una nueva cultura política. Por ello desde su contexto socio-cultural llama a repensar el redimensionamiento de las instituciones educativas para asegurar la calidad del proceso docente educativo desde el trabajo socio-político, pedagógico-didáctico, curricular y administrativo que considere una visión comunitaria.

Ruiz, B. y Egleé, O. (2011) se plantea como problema a resolver: ¿Cómo formar a los directores para conducir el proceso educativo de los planteles de Educación Primaria en correspondencia con las exigencias y necesidades del contexto político e ideológico? En este sentido en su trabajo aporta varias ideas: Entre ellas realiza una propuesta teórico-metodológica para lograr una eficiente formación permanente del director de los planteles educativos, realizando un análisis del marco legal que ampara este proceso desde la Ley Orgánica de Educación (2009). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela (Extraordinaria), N° 5.929, agosto 15, 2009. Esta propuesta puede ser considerada un avance relevante en materia de gerencia educativa en instituciones de educación primaria por sus aportes desde la teoría y la práctica para asegurar la calidad educativa de las organizaciones.

El tercer eje se expresa siguiendo el enfoque de integración de las instituciones educativas con la comunidad se desarrolla por Medina Morales, C. (2011). Este autor en su estudio, “Gerencia Participativa y la Integración Escuela-Comunidad en el Subsistema de Educación Básica. Nivel Educación Primaria” detecta un problema poco tratado en los estudios sobre la gerencia educativa, relación escuela comunidad. Esta tesis de Maestría en Educación detecta divergencias entre la comunidad, los docentes y el personal directivo de la institución. Medina Morales, C. (2011:1-3) observa que la gerencia participativa que ejerce el director no es afectiva para integrar la escuela a la comunidad, señalando debilidades de la labor del gerente en la institución objeto de estudio. En este sentido, propone acciones para mejorar la formación del personal directivo, mediante una gerencia participativa para la integración de la escuela-comunidad. Asimismo, se recomienda que el personal directivo se capacite continuamente para lograr la transformación y cohesión de la escuela con la comunidad.

En el cuarto eje se encuentra la investigación de Ocando, L. (2011) “Perfil del gerente educativo y funcionamiento de las organizaciones escolares de educación primaria”, tesis de Maestría en Gerencia Educativa. Constituye un avance importante en los estudios del perfil del gerente educativo, aplica métodos de investigación cualitativa generalizables a otros proyectos similares, sin embargo, se ajusta a describir lo que sucede en el funcionamiento de las organizaciones escolares de educación primaria, llamando la atención a resolver las limitaciones existentes en el perfil del gerente educativo, pero no va más allá de una propuesta que se considere transformadora.

Se puede concluir que el “Periodo 2007-2011: Articulación teoría-práctica” se caracteriza por una ruptura de la inercia existente, la cual consistía en la espera de orientaciones de lo preestablecido desde la instancias superiores, la novedad es que a nivel de localidades surgen propuestas transformadoras, unas desde lo conceptual, otras en el orden práctico seguidas de combinaciones que articulan lo conceptual, lo metodológico, pedagógico-didáctico concebido moviendo la praxis de la cotidianidad.

#### **d) Periodo 2012-2016: Proceso transicional hacia la proactividad**

Para el examen de este periodo se identificaron 21 trabajos, de ellos 9 artículos y 12 tesis, 1 de doctorado, 1 tesina para culminar ejercicio de especialidad, 4 ejercicios de tesis de maestría y 6 tesis de grado para culminar estudios de licenciatura. Todas estas investigaciones en el campo de la gerencia educativa, y con un alto grado de proactividad debido a la variedad de propuestas que se realizan para contribuir a la solución de los problemas de la práctica del objeto de estudio de esta investigación. Por ello este periodo ha sido etiquetado como un proceso transicional hacia la proactividad, por la variedad de tránsitos que se aprecian en el pensamiento que se analiza, dirigido hacia diversas variables de análisis: Motivación, resolución de conflictos, capacitación, planificación estratégica, comunicación,

perfeccionamiento del perfil y funciones del gerente, rendimiento docente, liderazgo, participación, inteligencia emocional, calidad educativa, eficiencia, valores, relación escuela, familia y sociedad

Por la variedad y la cantidad de estudios (21), los cuales se aprecian en todos los años que van del 2012 a 2016, se ha optado por identificar desde una perspectiva metodológica 5 momentos que coinciden con los años del periodo señalado. Ello permitirá una mejor comprensión del análisis y evitar que se altere la secuencia lógica de un pensamiento. En este sentido, para el examen se agrupan los trabajos por años, considerando las variables sobre las cuales se coloca el énfasis en el campo de investigación de cada artículo o tesis, identificándose las tendencias generales de pensamiento de cada presentación.

Un **primer momento** coincide con el año 2012, observándose que los estudios que se realizan van dirigidos al desarrollo de técnicas gerenciales creativas para la mejora del rendimiento estudiantil (Meléndez, A. (2012)), a la solución de los conflictos organizacionales (Fernández, N. (2012).) y a la gerencia del desarrollo del Currículo (Montiel, M. (2012).).

Meléndez, A. (2012) con su investigación titulada: “Técnicas gerenciales creativas aplicadas por los docentes en contextos educativos para la mejora del rendimiento estudiantil”. Este autor realiza su propuesta en un contexto en que se presenta rigidez en la manera en que se emplea el currículum, desligado de todo tipo de creatividad. Se opone al uso de programas adaptados al currículum habitual, empleándose como un conjunto de conocimientos fragmentados, ignorándose las posibilidades de integración con el resto de las esferas del saber y con las condiciones histórico-sociales donde se desarrolla el proceso de enseñanza y aprendizaje, la consecuencia según este autor es la ausencia de creatividad en este proceso, predominando un educador que se limita a transmitir sistema de conocimientos desligados del contexto social; lo que ha traído como consecuencia para el contexto venezolano la existencia y proliferación de docentes reproductores de lecciones previamente establecidas en los libros, que exige la repetición de los participantes en cada una de sus ejercicios académicos. Meléndez, A. (2012:128).

Meléndez, A. (2012:128) aporta un enfoque interesante al identificar el rol del profesor como un protagonista de la gerencia educativa, contrario a lo que otros análisis plantean, al concebir la gerencia educativa sólo ligada a al director. En un proceso que se dirija a redimensionar la gerencia educativa, esta concepción sería muy útil, al dirigir los métodos y estilos de dirección hacia un intercambio participativo entre todos los actores que rigen el proceso en las instituciones educativas, y donde el rol del docente deberá considerarse como la célula básica de la gerencia educativa.

Fernández, N. (2012:1) en su artículo, “Gerencia del desarrollo del currículo en educación primaria en Venezuela” corrobora lo planteado por Meléndez, A. (2012) en relación al rol del profesor como gerente del currículo, Fernández, N. (2012:1) valora el papel del docente como gestor del conocimiento y del aprendizaje del estudiante, que orienta y contribuye a un aprendizaje significativo que asigna al currículo y al conocimiento que comunica. Por otro lado, este autor alerta que en la diversidad de los casos el currículo en su gestión presenta dificultades pedagógicas y fragmentaciones en sus significados, por lo cual es importante comprender cómo los profesores gerencian el conocimiento que los estudiantes adquieren en las instituciones escolares. Esto es necesario para advertir por qué los escolares difieren en cuanto a lo aprendido y a las actitudes que asumen.

Montiel, M. (2012:16) en su tesis de Maestría: “Gerencia Estratégica Educativa y los Conflictos Organizacionales en el Subsistema de Educación Primaria Bolivariana”, establece la relación entre la gerencia estratégica educativa y los conflictos organizacionales, parte de la idea de que el gerente debe ser capaz de manejar los conflictos en el ámbito de la organización, desde lo cognoscitivo, afectivo y procedimental, planteando que para ello se debe, distinguir tres ejes integradores; el docente, el proceso, la institución donde actúa y se desempeña el director.

Se considera que las propuestas de estos tres autores representan un avance importante para el desarrollo de la gerencia educativa en cualquier ámbito, debido a que presentan soluciones a problemas medulares en el contexto venezolano, cómo son la necesidad de que el profesor se considere como protagonista de este proceso, que el currículo de estudio no sea una camisa de fuerza sino un punto de partida para el desarrollo de un aprendizaje desarrollador y proactivo caracterizado por la búsqueda creativa y participativa de todos los actores del proceso docente.

El **segundo momento** corresponde al año 2013, donde se identifican 6 trabajos que representan un avance en detectar problemas y soluciones, 2 de ellos son artículos y 4 maestrías dirigidas a la formación en ciencias de la educación y gerencia educativa. Ello da una medida del peso que se le está colocando al componente de formación de habilidades gerenciales de los procesos educativos. Para el caso de los dos artículos, la atención se coloca en dos variables del campo de estudio: gerente educativo virtual de García, E. (2013) y las estrategias gerenciales para mejorar la participación de los directivos de los autores Ruiz, L., Carrillo, N. y Quintero, L. (2013).

García, E. (2013) en su artículo “El gerente educativo virtual en las realidades del siglo XXI” vislumbra un factor que está redimensionando la manera de pensar, actuar y desarrollar los procesos, como es el caso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, un tema poco tratado en los análisis sobre gerencia educativa, incluso es el único artículo encontrado en la literatura sobre el tema en los 16 años que se analizan en esta investigación. Este autor alerta sobre el hecho de que en los ambientes escolares se encuentran entre los estudiantes los nativos digitales, en un contexto en que estos aventajan al profesor en conocimiento sobre el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC). García, E. (2013:156) expresa:

“No se está produciendo una evolución innovadora de la enseñanza presencial hacia la virtual, sino que la metodología tradicional de las aulas se traslada al ciberespacio, y, en muchos casos, las plataformas se utilizan como salas de reprografía donde los alumnos van a recoger materiales o van a intercambiar información”.

Se considera relevante este análisis por el rol que están teniendo las TIC en las diferentes esferas del saber, por lo que se podría inducir que en las condiciones actuales los protagonistas de la gerencia educativa no deben desempeñarse sino cumplen con el requisito de poder hacer uso y manejo de estas, por ello en cualquier análisis sobre el redimensionamiento del rol del gerente educativo debería estar incluida esta variable.

El otro artículo es de Ruiz, L., Carrillo, N. y Quintero, L. (2013), titulado “Estrategias gerenciales para mejorar la participación de los directivos en las instituciones educativas. Administración Educacional Anuario del Sistema de Educación en Venezuela”. Esta investigación integra diversas categorías: lineamientos, gerencia, relaciones humanas, motivación, actualización y capacitación del personal docente, evaluación y orientación del desempeño docente, comunicación y políticas institucionales. Aportó un análisis que arroja lo siguiente personal docente desmotivado y afirma que el clima laboral no es el más propicio, por cuanto las relaciones interpersonales son poco atendidas dentro la institución y no existen políticas para la capacitación del personal. En base a estos resultados se propuso estrategias a ejecutar para mejorar la participación de los directivos en las instituciones educativas.

En relación al análisis sobre los aportes de investigación en gerencia educativa en las 4 tesis de maestrías identificadas se observa que la inquietud por la variable liderazgo es trascendente, se repite dos veces, la motivación ocupa un lugar, junto a la inteligencia emocional. Esta última poco estudiada en su sentido integral en las presentaciones examinadas. Sus ingredientes internos de una u otra forma han estado presentes en casi la totalidad de investigaciones revisadas.

Sobre el liderazgo Monroy, J. (2013:28-29), en su tesis de maestría: “Liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente”, observa:

“Carencia de planificación, ausencia de un liderazgo participativo por parte del director y como consecuencia se evidencia escasa participación por parte del personal docente en las actividades, ausentismo laboral, e inclusive apatía por parte de la comunidad a integrarse a las actividades de la escuela”. “La falta de integración por parte de los gerentes educativos con los docentes de aula, se traduce en un ambiente de apatía y desinterés en la institución educativa, así mismo denota la poca importancia que se le da a las relaciones interpersonales que deben fomentarse en la organización. No dan suficiente importancia a la gran responsabilidad que tienen en sus manos, como es la de líderes en sus centros de trabajo, es por ello, que además de hacer muy poco para inducir al personal, la percepción que se tiene del liderazgo que ellos detentan, es de bajo nivel”.

Monroy, J. (2013:28-29) concluye que la gerencia educativa actual está inmersa en modelos gerenciales tradicionales, lo cual limita las soluciones a los problemas que se suponen están presentes en las organizaciones y de no darse un cambio en las mismas, la situación crítica seguirá en ellas. En la misma

línea de pensamiento de Monroy, J. (2013) aporta, De La Peña Asprilla, C. (2013:116) en su tesis de maestría: "Liderazgo de los directores en la gestión de las organizaciones educativas de primaria", acotó que el grupo de personal directivo no se identifica plenamente con cada uno de los estilos de liderazgos, sin embargo tomando en cuenta la opinión de los directores y especialmente la de los docentes, los gerentes tienen una moderada inclinación al estilo coaching; debido a que buscan mantener una comunicación abierta que va más allá del término laboral mientras dan lo mejor como persona en el plano laboral se involucran en las expectativas del personal de la organización.

La presentación de Monroy, J. (2013) y De La Peña Asprilla, C. (2013) aportan herramientas cuantitativas útiles para las instituciones educativas interesadas en mejorar la práctica de su liderazgo y más si se reconoce que este es un problema que afecta a una parte importante de entidades a nivel nacional, lo que ha sido reconocido en foros, eventos, informes u otras fuentes de información. Ambas investigaciones presentan propuestas interesantes dirigidas a redimensionar la práctica y la teoría de la gerencia educativa.

Siguiendo la línea de análisis de resultados de maestrías se destacan los aportes de Roo V., Andreina del C. (2013) y Bohorquez, A. (2013), cuyas preocupaciones giran en torno a la motivación, la inteligencia emocional y la toma de decisiones. Los resultados obtenidos de la tesis: "Influencia del Gerente Educativo en la Motivación y el Desempeño Laboral del personal docente" de Roo V., Andreina del C. (2013:12-17) permitieron concluir que los docentes presentan un nivel motivacional medio, a causa de la falta de una comunicación efectiva, falta de estímulos y recompensas, poca estimulación laboral, poca capacitación y actualización de conocimientos; esto ratifica de manera categórica que el gerente educativo descuida y no toma en cuenta totalmente los niveles y dimensiones motivacionales; así como también los factores actitudinales del desempeño laboral que estimulan al docente dentro de su puesto de trabajo y propósitos personales. Se recomendó al gerente educativo capacitar al personal docente, fortalecer el proceso comunicativo, ofrecerles oportunidad de estudio a sus miembros, valorar su trabajo, incrementar las recompensas y mejorar las políticas de ascenso.

Bohorquez, A. (2013) en su tesis de maestría: "Inteligencia emocional del gerente educativo y toma de decisiones en educación básica primaria", identifica los siguientes problemas en las instituciones de educación primaria: un ambiente conflictivo, divergencias entre coordinadores y colaboradores que se manifiestan en el roceso educativo, insuficiente comunicación asertiva, pobre autoconocimiento del personal para manejar conflictos, desmotivación del personal directivo hacia los docentes, así como una insadcuada práctica para la toma de decisiones. En este sentido, Bohorquez, A. (2013:5-11) establece la relación entre la variable inteligencia emocional y la toma de decisiones aplicando métodos cuantitativos de investigación y concluye que a medida que se eleve la inteligencia emocional así se obtendrán mejores niveles de eficiencia en la toma de decisiones, recomendando acciones para la mejora del indicador inteligencia emocional en el escenario de la gerencia educativa. Esta investigación es coherente con lo que demanda una reformulación de la gerencia educativa, al aportar elementos para mejorar los escenarios de las instituciones educativas en todos los niveles.

El **tercer momento** está orientado al análisis de la bibliografía seleccionada del 2014, para lo que se consideraron relevantes a los efectos de esta investigación 1 artículo y dos tesis, una de maestría y una tesina para optar por la especialidad en gerencia educativa. Los estudios explorados se concentran en la mirada de la calidad de la educación de Herrera, M. (2014), por otra parte, se aprecia el estudio de Carmona, Y. (2014): "Una propuesta de un plan gerencial en comunicación efectiva para el fortalecimiento del clima organizacional en las escuelas básicas", tesis de Maestría en Gerencia Avanzada en Educación. La propuesta de Osorio, C. (2014): Retos en la gerencia educativa en la sociedad actual", Monografía para optar por el título de Especialista en Gerencia Educativa, es de carácter generalizador.

Herrera, M. (2014), avanza en relación a otras investigaciones, al aportar alternativas que permiten mejorar la calidad de la educación en las escuelas públicas a través de la gerencia escolar, sostiene la tesis de que los directores de escuelas y colegios son un uno de los factores más determinantes en la eficacia escolar. La originalidad de Herrera, M. (2014), es que aborda la calidad de la educación, ofreciendo desde un enfoque proactivo sus indicadores en términos de resultados y procesos y las condiciones que se requieren.

Siguiendo la línea de investigación de la calidad educativa de Herrera, M. (2014), Osorio, C. (2014), presenta un ejercicio de reflexión abordando la calidad de los procesos de dirección, así como, las

competencias que se requieren para el desempeño de un gerente eficaz, que genere un clima de participación y trabajo en equipo en el entorno escolar. También analiza la importancia de una evaluación acertada para la ejecución de planes de mejoramiento que contribuyan a hacer del ambiente escolar un escenario de transformaciones en correspondencia con lo que exige la sociedad. Carmona, Y. (2014), desde la investigación cuantitativa ofrece un programa de comunicación efectiva para el fortalecimiento del clima organizacional, experiencia generalizable a cualquier contexto escolar que requiera el mejoramiento de estos indicadores. Como comentario parcial se puede expresar que las tres propuestas se pueden considerar aportes al pensamiento proactivo preocupado por el mejoramiento de la gerencia educativa.

Un **cuarto momento** está referido a la bibliografía del año 2015, las cuales colocan la atención en el asunto de la calidad, Sánchez, B. (2015) presenta un “Análisis de la calidad del proceso comunicacional en la función gerencial del personal directivo de las Escuelas de Educación Primaria”, y por otra parte, se encuentra el análisis que realiza Sánchez, M. (2015), “Perspectivas epistemológicas y metodológicas en Gerencia Educativa para impulsar la calidad educativa”. Ambos documentos siguen los lineamientos del debate asociado a la Consulta Nacional por la Calidad Educativa (2014). Debate que originó la idea de la transformación curricular en todos los espacios educativos.

Se destaca en este escenario de debates el nacimiento del documento: “Proceso de transformación curricular en educación media. Documento general de sistematización de las propuestas pedagógicas y curriculares (Septiembre del 2015). Este material de trabajo aunque se contextualiza en el escenario de la enseñanza media debe ser tomado en consideración en la educación primaria como parte de la visión a la que debe dirigirse el trabajo del equipo de la gerencia educativa.

Los aportes de los autores Sánchez, B. (2015) y Sánchez, M. (2015) son pertinentes al presentar la calidad educativa desde la gerencia educativa, como un proceso en constante transformación que abarca no sólo el currículo en su sentido estrecho orientado a planes, sino como un hecho educativo que abarca la manera en que se perfeccionan las prácticas educativas, los aprendizajes, los vínculos que involucran a cada uno de los actores, la manera en que se organizan las actividades escolares en los centros docentes, conservando un clima escolar apropiado en estrecha coordinación con la familia y la comunidad.

El **quinto momento** organiza el debate que se presenta en el año 2016, el cual estuvo dirigido a la propuesta de transformaciones en 6 dimensiones de la gerencia educativa: Eficiencia López, G. (2016), capacitación Hernández, E. (2016), proceso gerencial Zurita, D. (2016), trabajo en equipos y comunicación López, E. (2016), liderazgo Furguerle, R. y Vitorá, M. (2016) y valores del gerente educativo. Se puede decir, que este momento es síntesis de los anteriores, e incluso de los periodos antes examinados, porque se repite el análisis de preocupaciones debatidas; subsisten dos novedades, una el carácter proactivo de este momento por la presencia de propuestas que vienen de la práctica educativa de la gerencia que sugieren soluciones a los problemas encontrados saliéndose del marco conceptual.

La otra novedad está en que se hace explícito, el tratamiento del tema de los valores en el gerente educativo, con una tesis doctoral de Bermúdez, C. (2016 a) titulada: “Valores del gerente educativo como plataforma para el comportamiento organizacional en las Escuelas Primarias Bolivarianas Del Municipio Simón Bolívar Del Estado Zulia”; y un artículo de un colectivo de autores: Bermúdez, C., Castro, L. y Rodríguez, J. (2016 b), cuyo título es: “Valores del gerente educativo en el marco de la transformación social”.

De los estudios de este momento (2016) se desprenden diferentes sugerencias:

a) López, G. (2016:34), recomienda a las instituciones asumir el uso, revisión y mantenimiento del cuadro administrativo integral como una herramienta para incrementar su eficiencia gerencial. Se desprende del estudio, que las herramientas gerenciales, permiten a los encargados de las instituciones educativas, administrar de manera adecuada los recursos humanos, e involucrar a la comunidad en las tareas y proyectos educativos. Esta combinación es una apuesta a la nueva gerencia el rol que debe jugar en las instituciones educativas.

b) Hernández, E. (2016), se opone a la falta de disponibilidad presupuestaria y la poca iniciativa de las autoridades, jefes y gremios. También critica que cuando se nombran los directores, éstos asumen las



responsabilidades sin políticas definidas, tampoco reciben una formación para sumir el cargo que van a desempeñar, teniendo consecuencias negativas para las instituciones.

c) Zurita, D. (2016), presenta propuesta para mejorar el proceso gerencial en las Escuelas Primarias, basadas en la participación y la toma de decisiones colegiadas entre los miembros de las instituciones escolares.

d) López, E. (2016), epistemológicamente la investigación se ubica en las posturas del paradigma cualitativo, con enfoque crítico reflexivo, socio-crítico. El paradigma elegido es el socio-crítico, por considerar que permite alcanzar el propósito planteado de transformar la realidad inicial encontrada. Investigación está orientada a la acción, a la resolución crítica de problemas, así como también a la capacitación de los sujetos para lograr su propia emancipación. Propone actividades educativas y su relación con el entorno como eje para la transformación de la gerencia educativa.

e) Bermúdez, C. (2016 a) y Bermúdez, C., Castro, L. y Rodríguez, J. (2016 b) describen las características del gerente educativo en el marco de la transformación social de las Escuelas Primarias Bolivarianas. Recomiendan a los gerentes educativos poner de manifiesto habilidades sociales para lograr de manera efectiva sus objetivos y metas trazadas dentro de su marco legal, apoyados en valores de solidaridad, compromiso y respeto.

De periodo 2012-2016 se puede acotar que se evidencia la necesidad imperiosa de efectuar profundas transformaciones en el estilo de la gerencia educativa desde la participación de todos los actores de las instituciones; de manera que se propicien espacios para la sensibilización, el análisis, reflexión, capacitación y aplicación de un nuevo modelo gerencial participativo que permita la transformación de la realidad actual. Por consiguiente, es necesario concretar una transformación social en la práctica educativa mediante proyectos encaminados a la integración de la institución educativa con la comunidad para dirigirlas hacia verdaderas políticas educativas que activen la participación eficaz vinculando a la sociedad en su conjunto. En estas prácticas la gerencia educativa debería apoyarse en las herramientas de la investigación acción participativa, con el objetivo de ofrecer contribuciones para la transformación de la realidad que presenta, empleando las teorías modernas del enfoque gerencial.

El año 2017 es lo más reciente, del mismo se han revisado dos artículos, uno de ellos de los autores Vera, L., Arias, D. y Acosta, Y. (2017), titulado: "Manejo de conflictos mediante la gerencia escolar en las instituciones educativas", y el otro, de los autores Rodríguez, O. y Rey, C. (2017), denominado: "Los problemas sociales y su contextualización en el proceso educativo escolar: una necesidad actual". En el caso de los autores Vera, L., Arias, D. y Acosta, Y. (2017) presentan un estudio de caso orientado a la reestructuración funcional y formal en el manejo de recursos materiales y de las relaciones interpersonales con el objetivo de alcanzar la calidad desde la gerencia escolar. Se concluyó que los directivos no manejan los conflictos oportunamente y no emplean las herramientas de la gerencia escolar en la resolución de conflictos. En este sentido los autores formulan recomendaciones dirigidas a manejar los conflictos mediante la gerencia escolar desde la inteligencia emocional.

El otro artículo de los autores Rodríguez, O. y Rey, C. (2017) llama la atención a un tema poco debatido en el periodo 2002-2016, y es lo relacionado con el desempeño de la gerencia desde el contexto global-local involucrando, el rol escuela-familia-comunidad y sociedad en su conjunto. La idea central de este enfoque es la de concebir sistema de influencias que reciben los escolares en el seno familiar, en la escuela, como un reto para los profesionales de la educación. Por otro lado, en la propuesta se asume la comunidad, como un factor esencial para la educación, al considerarse que el ser humano es un ser social que vive y trabaja en comunidad. Defiende la idea de que la escuela, debe estrechar sus nexos con la comunidad en que se asienta, la que representa su entorno social concreto.

Estos autores Rodríguez, O. y Rey, C. (2017:2-17), sugieren además que en el pensamiento del proceso educativo escolar se tenga en cuenta la caracterización de las condiciones sociales que rodean a los sujetos. Sostienen que de la integración que se logre entre la familia, la escuela y la comunidad, depende que se superen las diferencias en los mensajes educativos y se implante una escala de valores socialmente aceptable para todos, y con ello se solucionarían los problemas educativos que afectan a la sociedad en general. Otra novedad de esta propuesta es que aboga por el reconocimiento de los medios masivos de comunicación (radio, tv, cine, prensa escrita, internet, redes sociales, entre otros) como parte del sistema de influencias, que deben ser empleados con fines educativos, por ser transmisores de

patrones culturales y de mensajes que son incorporados a la conducta de los consumidores de la información.

La valoración del momento referido al año 2017 indica primero, un avance importante en los aportes de estos autores. Primero por la sugerencia de incorporar el asunto de la inteligencia emocional en los elementos de la gestión de la gerencia educativa, y segundo, al asumir la relación escuela, familia, comunidad y sociedad como una fortaleza, donde se incorpore el rol del sistema de influencias a través de los medios como un recurso educativo de la sociedad naciente. Repensemos que la generación naciente se consideran como nativos digitales, surgidos con el usos permanente de los medios, por lo que en la labor educativa, la pedagogía actual deberá incorporar este entorno a los procesos educativos.

### **Comentarios generales desde un análisis crítico**

De manera general se puede plantear como comentarios generales, que la preocupación por el asunto de la gerencia educativa en Venezuela ha ido creciendo teniendo como móvil, factores de carácter gubernamental y académico.

Las investigaciones examinadas han estado orientadas, unas a debatir, otras a resolver las insuficiencias existentes en el ámbito de la gerencia de la educación primaria y otros niveles. El interés desde lo interno se ha encaminado al estudio de las dimensiones de la gerencia educativa siguientes: motivación, resolución de conflictos, capacitación, planificación estratégica, comunicación, perfeccionamiento del perfil y funciones del gerente, rendimiento docente, liderazgo, participación, inteligencia emocional, calidad educativa, eficiencia, valores, relación escuela, familia y sociedad desde la dinámica de la gerencia educativa. El énfasis se ha colocado en el liderazgo y la comunicación, y pocas experiencias examinan el vínculo de la gerencia educativa con la familia, la comunidad, el contexto glocal-global y con el empleo educativo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

La variedad de estudios existentes es una muestra del lugar que ocupa la gerencia educativa en las preocupaciones, no sólo desde el Estado, sino desde la visión académica, al punto que se desarrollan en diversas instituciones educativas del país Maestrías en gerencia educativa.

Del análisis se detecta que existen diversas posturas de pensamiento en dependencia del objetivo que se ha perseguido, unas se han dirigido a describir lo que sucede, diagnosticando los problemas desde un enfoque pasivo, y otras han llamado a la acción proponiendo estrategias de transformación, colocándose en una línea de pensamiento proactivo.

Otra postura de pensamiento ha sido la instrumental, basada en la aplicación de herramientas desde la investigación cuantitativa, con la finalidad de medir el impacto de lo que sucede mediante cuestionarios, entrevistas y observaciones. También ha estado presente el enfoque cuanti-cualitativo que ha validado la teoría y la práctica de la gerencia educativa propiciando escenarios de transformación integral y no sólo de cambios aislados.

La conclusión anterior permite reconocer que se ha avanzado en la teoría de lo que debe ser la gerencia educativa, pero todavía queda la deuda pendiente de continuar avanzando en la práctica de perfeccionar los hechos educativos. Ello se refleja en la diversidad de problemas que existen, entre los que se destacan: Un carácter centralizado de la gerencia, limitando la participación social de sus actores, lo que ha traído como resultado una reducción de la efectividad de la dinámica educativa visible en los resultados docentes y en las inadecuadas actitudes de los educandos. La causa de estas problemáticas son múltiples, entre ellas una de las que más afecta es la existencia de designaciones de cargos de directivos docentes sin una adecuada formación para su desempeño.

El efecto ha sido que entre el 2002 y el 2017, en los estudios examinados se observaron diversos problemas que han afectado la dinámica de la gerencia educativa en las instituciones primarias venezolanas, y de otro nivel, entre ellos se destacan los siguientes:

- a) Divorcio entre la educación y la sociedad en que se vive.
- b) Un director que se olvida de lo pedagógico, convirtiéndose en un trabajador administrativo, con la

tendencia a trabajar aislado de la masa de docentes.

c) Existencia de un docente carente de formación para el desarrollo de habilidades emocionales.

d) Insuficiencias en las estrategias didácticas para establecer la relación escuela comunidad.

e) El vínculo entre las instituciones educativas primarias y los problemas globales que afectan la sociedad y la localidad se encuentra fragmentado con una amplia desconexión de lo que sucede en la realidad.

f) Presencia de distorsiones en la gerencia educativa que se expresan un enfoque centralizado e inamovible, definido desde la máxima dirección, con escasa participación de los miembros de las instituciones educativas primarias lo cual obstaculiza el desarrollo de la capacitación tanto de los formadores como de los parvulitos.

g) Una de las causantes de esa deformación que se ha producido en la finalidad y propósito del proceso formativo y lo ejecutado en las prácticas educativas escolares, se debe a una inadecuada capacitación de los docentes para ejecutar los cambios introducidos desde lo que sucede en el mundo y en la localidad.

El resultado de lo anterior ha sido un cuestionamiento del rol de la educación escolar en un contexto que incluye los protagonistas del proceso (docentes-escolares), comunidad, familia y directivos de la educación primaria. Ello se ha reflejado en inconformidad de estos actores con la calidad del proceso educativo por las deformaciones que se producen en la personalidad de los educandos.

En otro ángulo de análisis se observó del examen realizado, tendencias que pudieran estar afectando la posibilidad de desarrollar un verdadero proceso de transformación de la gerencia educativa por ejemplo:

a) La ciencia que se produce en el periodo estudiado 2002-2017 muestra falta de profesionalización de la comunidad científica, debido a que la generalidad de las investigaciones examinadas es de autores aislados, de una sola persona y no de equipos de trabajo multidisciplinarios.

b) La mayor productividad científica se produjo desde el 2013 a 2017, en los periodos anteriores fue de carácter intermitente.

c) No se aprecia un esfuerzo a nivel de país por la gerencia educativa, una muestra de ello es la procedencia de las investigaciones realizadas.<sup>10</sup>

En un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se aprecia: Como fortaleza, la voluntad política del Estado venezolano para apoyar buenas prácticas de gerencia educativa en todos los niveles en particular en la educación primaria, un ejemplo es la existencia de un régimen legal adecuado para ello. Una oportunidad importante es que a nivel internacional el tema de la calidad educativa es relevante, y existen experiencias de las cuales se podría nutrir la gerencia educativa a nivel de país en todas las enseñanzas. Desde las debilidades se aprecian múltiples, falta de sistematicidad en los estudios sobre el tema con esfuerzos aislados, que no dan continuidad a una búsqueda eficiente de la calidad educativa. Como amenaza se observan aquellas que se derivan del contexto globalizado que atentan contra la tranquilidad ciudadana y que paralizan la posibilidad de obtener experiencias novedosas que hagan crecer la práctica pedagógica de la gerencia educativa.

Afrontar estas problemáticas requiere de una transformación de la mentalidad, lo cual debe conducir a la conformación y perfeccionamiento de la noción de sociedad educativa, de manera que tales procesos pedagógicos extraídos de las vivencias sociales en todos sus nexos lleguen a la institución escolar como el eje, al que la sociedad le ha confiado el encargo no sólo de instruir, sino también de educar. En ello los diversos actores de la gerencia educativa deberán tomar partido, llevando las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que se identifiquen a un debate participativo mediante los más novedosos métodos de la inteligencia emocional. Es por ello que el perfeccionamiento continuo de la educación escolarizada, desde la dinámica de los actores de la gerencia educativa es una exigencia que revela el

---

<sup>10</sup> (Ver anexo No. 1)

carácter histórico concreto de este fenómeno, y le corresponde a la pedagogía, como la ciencia que lo estudia cómo proceso, contribuir a su concepción desarrolladora y contextualizada.

## Bibliografía y webgrafía



Baltodano Zúñiga, V. y Badilla Alvarado, A. (2009). Aportes de la administración moderna a la gerencia educativa. Revista Electrónica Educare Vol. XIII, N° 2, [147-158], ISSN: 1409-42-58, Diciembre 2009. Universidad Nacional Heredia, Costa Rica. Consultado 8 de Agosto de 2017. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/1941/194114401012.pdf>.

Bermúdez, C. (2016 a). Valores del gerente educativo como plataforma para el comportamiento organizacional en las Escuelas Primarias Bolivarianas Del Municipio Simón Bolívar Del Estado Zulia. Tesis Doctoral en Educación. Universidad UNERMB, Cabimas, Zulia. (167 páginas).

Bermúdez, C., Castro, L. y Rodríguez, J. (2016 b). Valores del gerente educativo en el marco de la transformación social. Escenario Educativo. Revista Transdisciplinaria de Educación, Julio – Diciembre 2016 Vol. 2 N° 1, ISSN: 2443-4493, Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt Vicerrectorado Académico Programa Educación - Programa Investigación-CDCHT Centro de Investigaciones Educativas, Estado del Zulia, Venezuela p.17-30.

Bernal, C. A. (2000). Metodología de la investigación para Administración y Economía. Pearson Educación de Colombia. Santafé de Bogotá. Colombia.

Bohorquez, A. (2013). Inteligencia emocional del gerente educativo y toma de decisiones en educación básica primaria. Maestría en Gerencia Educativa. Trabajo de Grado. Universidad Rafael Urdaneta. Vicerrectorado Académico. Decanato de Postgrado e Investigación. Maracaibo, Venezuela. Consultado 30 de Mayo de 2017. Disponible en: <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9219-13-08150.pdf>. (140 páginas).

Borjas, F. y Vera, J. (2008). Funciones gerenciales del director de las escuelas bolivarianas. NEGOTIUM. Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Science PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela. [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve). 11 (4) 70-103. Consultada el 16 de Agosto de 2017. Disponible en: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/11/Art4.pdf>. (34 páginas).

Bracho, J. y Carruyo D. (2011). Planificación estratégica y gestión del gerente educativo en instituciones de educación primaria. Revista Praxis No. 7 2011. ISSN: 1657-4915 Págs. 13 – 29, Santa Marta, Colombia. Consultado el 20 de Agosto de 2017. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5907174.pdf>. (17 páginas).

Carmona, Y. (2014). Propuesta de un plan gerencial en comunicación efectiva para el fortalecimiento del clima organizacional en las escuelas básicas. UNIVERSIDAD DE CARABOBO FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN. Consultado el 2 de abril de 2017. Disponible en: <http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/677/1/ycarmona.pdf>. (115 páginas)

CAVEP (2014). La Transformación del Sistema Educativo Venezolano. Un reto ineludible. Documento de la Cámara Venezolana de Educación Privada (CAVEP). Caracas, septiembre de 2014. Consultado el 14 de Septiembre de 2017. Disponible en: [http://www.cerpe.org.ve/tl\\_files/Cerpe/contenido/documentos/Calidad%20Educativa/Propuesta%20Cavep%20al%20ME%20\(2\).pdf](http://www.cerpe.org.ve/tl_files/Cerpe/contenido/documentos/Calidad%20Educativa/Propuesta%20Cavep%20al%20ME%20(2).pdf). (170 páginas).

Certificación del aprendizaje (2017). El sistema educativo venezolano y sus problemas actuales. Consultado el 25 de Septiembre de 2017. Disponible en: <https://certificaciondelaprendizaje.wordpress.com/2017/02/09/el-sistema-educativo-venezolano-y-sus-problemas-actuales/>.

Contreras, J. y Crespo, M. (2005). Hacia un Nuevo sentido de la gerencia educativa. Revista Venezolana de Gerencia v.10 n.32 Maracaibo dic. 2005. Consultado el 8 de mayo de 2017. Disponible en: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842005000400004](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842005000400004).

De La Peña Asprilla, C. (2013). Liderazgo de los directores en la gestión de las organizaciones educativas de primaria. Trabajo presentado como requisito para optar al título de Magíster Scientiarum en Educación. Mención: Gerencia de Organizaciones Educativas. REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA UNIVERSIDAD DEL ZULIA FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN DIVISIÓN DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS MAESTRÍA EN EDUCACIÓN MENCIÓN: GERENCIA DE ORGANIZACIONES EDUCATIVAS Maracaibo, marzo de 2013. Consultado el 2 de Septiembre de 2017. Disponible en: [http://tesis.luz.edu.ve/tde\\_arquivos/177/TDE-2014-05-21T16:24:09Z-4811/Publico/de\\_la\\_pena\\_asprilla\\_ela\\_cecilia.pdf](http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/177/TDE-2014-05-21T16:24:09Z-4811/Publico/de_la_pena_asprilla_ela_cecilia.pdf). (136 páginas).

Documentos Oficiales (2017). Consultado el 2 de Septiembre de 2017. Disponible en: <http://www.mppp.gob.ve/publicaciones-2/documentos-oficiales/>.

Drucker, Peter. (1999). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Bogotá, ed. Norma.

Fernández, N. (2012). Gerencia del desarrollo del currículo en educación primaria en Venezuela. Planeamiento y desarrollo curricular. Consultado 25 de julio de 2017. Disponible en: <http://vasquezlarissa.blogspot.com/2012/10/gerencia-del-desarrollo-del-curriculo.html>.

Furguerle, R- y Vitorá, M. (2016). Liderazgo en los directivos de educación primaria. TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales UNIVERSIDAD Rafael Belloso Chacín ISSN: 1317-0570. Depósito legal 199702ZU31 Vol. 18 (2): 208 - 227, 2016. Consultado el 12 de agosto de 2017. Disponible en: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/telos/article/viewArticle/4417/5516>. (23 páginas).

García, E. (2013). El gerente educativo virtual en las realidades del siglo XXI. REVISTA ARBITRADA DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS GERENCIALES A.C. (BARQUISIMETO - VENEZUELA). ISSN: 2244-8330 - DEPÓSITO LEGAL: ppi201002LA3492. Consultada el 8 de Agosto de 2017.

Disponible en: [http://www.grupocieg.org/archivos\\_revista/4-1-10%20\(155-172\)%20Garc%C3%ADa%20Egle%C3%A9%20rcieg%20agosto%202013\\_articulo\\_id113.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/4-1-10%20(155-172)%20Garc%C3%ADa%20Egle%C3%A9%20rcieg%20agosto%202013_articulo_id113.pdf). (18 páginas).

Goleman, D. (2013). Liderazgo. El Poder de la Inteligencia Emocional. Traducción por Carlos Mayor. Caracas. Ediciones B VZLA.

Gonzalez de Tromp, M. (2010). Epísteme de la gerencia educativa y la arqueología del pensamiento gerencial. REVISTA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Segunda Etapa / Año 2010 / Vol. 20 / Nº 35 / Valencia, Enero-Junio p.p. 153-163. Consultado el 12 de Agosto de 2017. Disponible en: [servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n35/art8.pdf](http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n35/art8.pdf).

González de Tromp, M. (2010). Epísteme de la gerencia educativa y la arqueología del pensamiento gerencial. REVISTA CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Segunda Etapa / Año 2010 / Vol. 20 / Nº 35 / Valencia, Enero-Junio p.p. 153-163. Consultado el 2 de Julio de 2017. Disponible en: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n35/art8.pdf>. (10 PÁGINAS).

Graffe, J. (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. [Revista de Pedagogía. Versión impresa ISSN 0798-9792](#). Rev. Ped v. 23 n. 68 Caracas set. 2002. (16 páginas). Consultado el 3 de Mayo de 2017. Disponible en: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0798-97922002000300007](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000300007).

Hernández, E. (2016). Lineamientos Gerenciales para Optimizar el Proceso de Capacitación. Caso de Estudio: Personal Administrativo Profesional de la Universidad de Oriente Núcleo Monagas-Campus Juanico. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente, Núcleo Monagas - Campus Juanico. (72 páginas)

Herrera, M. (2014). Calidad de la educación y gerencia escolar. Observatorio EducaPaís. Por una Educación de Calidad para todos y todas en Venezuela – Una iniciativa UCAB-CERPE. Consultado el 5 de Septiembre de 2017. Disponible en: <https://www.educapais.org.ve/calidad/calidad-de-la-educacion-y-gerencia-escolar-por-mariano-herrera>. (15 páginas)

Homero, F., Peñaloza, M. y Pirela, V. (2012). Los retos de la gerencia educativa en el presente siglo. Encuentro Educacional ISSN 1315-4079 ~ Depósito legal pp 199402ZU41 Vol. 19(2) Mayo - Agosto 2012: 208 – 219. Consultado el 2 de agosto de 2017. Disponible en: <http://produccioncientificaluz.org/index.php/encuentro/article/viewFile/1200/1202>. (12 páginas).

L.P.D.E.S.N. 2001-2007 (2001). Líneas generales del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001-2007 (L.P.D.E.S.N.). Consultado el 24 de Septiembre de 2017. Disponible en: <http://www.mppp.gob.ve/wp-content/uploads/2013/09/Plan-de-la-Naci%C3%B3n-2001-2007.pdf>.

L.P.D.E.S.N. 2001-2007 (2007). Líneas generales del plan de desarrollo económico y social de la nación 2007-2013. Caracas, Septiembre 2007. Consultado el 24 de septiembre de 2017. Disponible en: <http://www.mppp.gob.ve/wp-content/uploads/2013/09/Plan-de-la-Naci%C3%B3n-2007-2013.pdf>. (27 páginas)

Ley Orgánica de Educación. Gaceta Oficial Número 5.929 del 15 de agosto de 2009. Caracas, Venezuela.

Linares, j, Ngulo, E. y Villalobos, F. (2004). Funciones directivas y perfil de competencias del gerente educativo en instituciones de educación básica. TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales

UNIVERSIDAD Rafael Belloso Chacín  
ISSN 1317-0570 ~ Depósito legal pp: 199702ZU31  
Vol. 6 (2): 298 - 318, 2004. Consultado el 8 de abril de 2017. Disponible en: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/telos/article/viewArticle/1509/4380>.

López, E. (2016). Acción participativa del gerente educativo en la transformación de la escuela general. Escenario Educativo. Revista Transdisciplinaria de Educación, Julio – Diciembre 2016 Vol. 2 Nº 1, ISSN: 2443-4493, Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt Vicerrectorado Académico Programa Educación - Programa Investigación-CDCHT Centro de Investigaciones Educativas, Estado del Zulia, Venezuela, p. p. 90-104.

López, G. (2016). Diagnóstico Situacional de la Eficiencia Gerencial en la Gerencia Administrativa de los Liceos, en Cumana, Estado Sucre, para la Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. Trabajo de Grado. Universidad de Oriente, Núcleo de Sucre. (88 páginas).

Manes, J.M. (2004). Gestión estratégica para instituciones educativas, Ediciones Granica, Buenos Aires, 1999/2004.

Medina Morales, C. (2011). "Gerencia Participativa y la Integración Escuela-Comunidad en el Subsistema de Educación Básica. Nivel Educación Primaria. Trabajo de Grado presentado en la Universidad del Zulia, Facultad de Humanidades y Educación. División de Estudios para graduados para optar al Grado de Magister en Planificación Educativa. Maracaibo, Venezuela. 2011. Consultado el 2 de agosto de 2017. Disponible en: [tesis.luz.edu.ve/tde\\_arquivos/70/TDE-2011.../medina\\_morales\\_carolis\\_maria.pdf](http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/70/TDE-2011.../medina_morales_carolis_maria.pdf). (107 páginas).

Meléndez, A. (2012). Técnicas gerenciales creativas aplicadas por los docentes en contextos educativos para la mejora del rendimiento estudiantil. REVISTA ARBITRADA DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS GERENCIALES A.C. (BARQUISIMETO-VENEZUELA) ISSN: 2244-8330-DEPÓSITO LEGAL: ppi201002LA3492. Consultado el 8 de marzo de 2017. Disponible en: [http://www.grupocieg.org/archivos\\_revista/2-4-8%20\(125-145\)%20Ana%20Mel%C3%A9ndez%20rcieg%20mayo%2012\\_articulo\\_id89.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/2-4-8%20(125-145)%20Ana%20Mel%C3%A9ndez%20rcieg%20mayo%2012_articulo_id89.pdf). (21 páginas).

Ministerio del Poder Popular para la Educación. Resultados de la Consulta Nacional por la Calidad Educativa (2014). Caracas, Venezuela.

Monroy, J. (2013). Liderazgo directivo como elemento estratégico en la efectividad del desempeño docente. Caso de Estudio: Escuela Estatal "RAFAEL SATURNO GUERRA". Valencia – Estado Carabobo. UNIVERSIDAD DE CARABOBO FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN DIRECCIÓN DE POSTGRADO MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN. Consultado el 8 de agosto de 2017. Disponible: <http://produccion-uc.bc.uc.edu.ve/documentos/trabajos/700035BB.pdf>. (137 páginas).

Montiel, M. (2012). "Gerencia Estratégica Educativa y los Conflictos Organizacionales en el Subsistema de Educación Primaria Bolivariana". Trabajo de Grado para optar al título de Magister Scientiarum en Educación. Mención Gerencia de Organizaciones Educativas. Universidad del Zulia. División de Estudios para Graduados. Facultad de Humanidades y Educación. Maracaibo, 2012. 116 p. Consultado el 8 de octubre de 2017. Disponible en: [http://tesis.luz.edu.ve/tde\\_arquivos/177/TDE-2013-09-17T14:17:16Z-4069/Publico/montiel\\_maritza.pdf](http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/177/TDE-2013-09-17T14:17:16Z-4069/Publico/montiel_maritza.pdf). (116 páginas)

Morales, A. (2011). Propuesta de un plan estratégico gerencial en la planificación educativa dirigida a los directores de la escuela básica. Revista de Postgrado FACE-UC. Vol. 5 Nº 9. Julio-Diciembre 2011 / 35-63. Consultado el 12 de Agosto de 2017. Disponible en: <http://arje.bc.uc.edu.ve/arj09/art02.pdf>.

Ocando, L. (2011). Perfil del gerente educativo y funcionamiento de las organizaciones escolares de educación primaria. Maestría en Gerencia Educativa. Trabajo de Grado. Universidad Rafael Urdaneta. Vice-rectorado Académico. Decanato de Postgrado e Investigación. Maracaibo, Venezuela. (132 páginas).

Osorio, C. (2014). Retos en la gerencia educativa en la sociedad actual. Monografía para optar por el título de Especialista en Gerencia Educativa. Medellín Colombia Octubre 2014. Consultado 14 de Septiembre de 2017. Disponible en: <http://repositorio.ucm.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10839/855/Claudia%20Patricia%20Osorio%20Suarez.pdf?sequence=1>. (54 páginas).

Rivero, J. (2017). Innovación y gerencia, un reto del siglo XXI. Revista del Campus Virtual. Venezuela. Consultado el 8 de Agosto de 2017. Disponible en: [http://www.uft.edu.ve/campusvirtual/revistacampusvirtual%20Edi.%20IX%20\(9\)/articulo%2010.pdf](http://www.uft.edu.ve/campusvirtual/revistacampusvirtual%20Edi.%20IX%20(9)/articulo%2010.pdf). (8 páginas).

Robbins, Stephen, P. y Coulter, M. (2014). Administración, 12 Edición. Pearson Educación, 2014. México. (724 páginas). Consultado el 2 de Septiembre de 2017. Disponible en: <https://es.slideshare.net/DianaBuitron/libro-administracin-stephen-robbins-2014>.



Rodríguez, N. (2004). Retos de la formación de docentes en Venezuela. Revista de Pedagogía versión impresa: ISSN 0798-9792 Rev. Ped v.25 n.73 Caracas mayo 2004.

Rodríguez, O. y Rey, C. (2017). Los problemas sociales y su contextualización en el proceso educativo escolar: una necesidad actual. Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación". Volumen 17, Número 2 Mayo- Agosto Volumen 17, Año 2017, ISSN 1409-4703 pp. 1-17 Consultado 1ro de Septiembre de 2017. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.15517/aie.v17i1.28150>. (33 páginas)

Rodríguez, R. (2011). La gerencia educativa en un escenario creativo. REVISTA CIENTÍFICA DIGITAL DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS GERENCIALES (BARQUISIMETO - VENEZUELA) ISBN: ppi201002LA3492 – Rodríguez, Rudys –/ EDUCATIONAL MANAGEMENT ON A CREATIVE STAGE / Año 1 N° 4 (48-60). Consultada el 8 de Agosto de 2017. Disponible en: [http://www.grupocieg.org/archivos\\_revista/1-4%20\(48-60\)%20rodriguez%20rcieg%20mayo%2011\\_articulo\\_id28.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/1-4%20(48-60)%20rodriguez%20rcieg%20mayo%2011_articulo_id28.pdf).

Rondon, Y. (2011). Categorías de la Acción Gerencial Universitaria Autónoma. Revista Venezolana de Gerencia vol. 16. Num.56, octubre- diciembre. pp.595-607 Universidad del Zulia.

Roo V., Andreina del C. (2013). Influencia del Gerente Educativo en la Motivación y el Desempeño Laboral del personal docente. Trabajo de Grado para optar al título de Magíster Scientiarum en Educación. Mención Gerencia de Organizaciones Educativas .Universidad del Zulia. División de Estudios para Graduados. Facultad de Humanidades y Educación. Maracaibo, 2013. Consultada el 2 de octubre de 2017. Disponible en: [http://tesis.luz.edu.ve/tde\\_arquivos/177/TDE-2014-05-23T10:03:18Z-4820/Publico/roo\\_villalobos\\_andreina\\_del\\_carmen.pdf](http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/177/TDE-2014-05-23T10:03:18Z-4820/Publico/roo_villalobos_andreina_del_carmen.pdf). p. 128.

Rubiano Albornoz, E. (2009). Breve historia de la escuela en Venezuela. Educere v.13 n.45 Merida. EDUCERE. Artículos arbitrados. ISSN: 1316 - 4910 • Año 13, N° 45 • Abril - Mayo - Junio, 2009 • 271 – 279. Consultado el 2 de abril de 2017. Disponible en: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-49102009000200002](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-49102009000200002). (9 páginas).

Ruiz, B. y Egleé, O. (2011). Una mirada a la formación de directores de los planteles de educación primaria. REVISTA CIENTÍFICA DIGITAL DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS GERENCIALES (BARQUISIMETO - VENEZUELA) ISBN: ppi201002LA3492. Consultado el 8 de Marzo de 2017. Disponible en: [http://www.grupocieg.org/archivos\\_revista/2-Esp.%20Junio%202011%20%28231-248%29%20JIEGA%20Ormary%20Barberi\\_articulo\\_id51.pdf](http://www.grupocieg.org/archivos_revista/2-Esp.%20Junio%202011%20%28231-248%29%20JIEGA%20Ormary%20Barberi_articulo_id51.pdf). (18 páginas).

Ruiz, L., Carrillo, N. y Quintero, L. (2013). Estrategias gerenciales para mejorar la participación de los directivos en las instituciones educativas. Administración Educacional Anuario del Sistema de Educación en Venezuela /Año 1 – N° 1, 2013. Consultado el 12 de Julio de 2017. Disponible en: <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/administracioneducacional/article/download/4497/4286>. (24 páginas).

Salvatore, T. (2012). Gerencia y Negocios. Gerencia y Gestión ¿Son Sinónimos? Consultado el 8 de agosto de 2017. Disponible en: [https://www.google.co.ve/?gws\\_rd=ssl#q=articulos+sobre+la+gerencia+2011](https://www.google.co.ve/?gws_rd=ssl#q=articulos+sobre+la+gerencia+2011).

Sánchez de Gallardo, G. y Hernández, Z. (2007). Comunicación del gerente educativo y desempeño de los docentes de la tercera etapa de educación básica. TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales  
UNIVERSIDAD Rafael Belloso Chacín  
ISSN 1317-0570. Depósito legal: 199702ZU31  
Vol. 9 (2): 318 - 344, 200. Consultado el 20 mayo de 2017. Disponible en: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/telos/article/viewarticle/3305/4216>.

Sánchez, B. (2015). Análisis de la Calidad del Proceso Comunicacional en la Función Gerencial del Personal Directivo de Las Escuelas de Educación Primaria de la Parroquia José Vidal Marcano Municipio Tucupita, Estado Delta Amacuro, Trabajo de grado, Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Sede Tucupita. Estado Delta Amacuro. (77 páginas).



Sánchez, M. (2015). Perspectivas epistemológicas y metodológicas en Gerencia Educativa para impulsar la calidad educativa. Consultado el 4 de Septiembre de 2017. Disponible en: <https://www.aporrea.org/educacion/a202911.html>.

Teixidó, J. y GROG (2011). Lapiceros: un modelo de formación de directivos escolares. En Organización y Gestión Educativa, Número 2-2011. Consultado el 17 de Mayo de 2017. Disponible en: [http://www.joanteixido.org/doc/form\\_dir/lapiceros.pdf](http://www.joanteixido.org/doc/form_dir/lapiceros.pdf).

U.N.E.S.C.O./ CREALE (1995). Hacia una Nueva Etapa de Desarrollo Educativo. La Habana. 1995.

Vera, L., Arias, D. y Acosta, Y. (2017). Manejo de conflictos mediante la gerencia escolar en las instituciones educativas. Revista Electrónica de Humanidades, Educación y Comunicación Social (REDHECS). Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín (URBE). Edición 22, año 11: Octubre de 2016-marzo 2017. Maracaibo-Venezuela. Consultado el 8 de Julio de 2017. Disponible en: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/issue/view/390>. (19 páginas)

Vila, Andara (1996). Gerencia de Procesos Académicos en Instituciones Públicas de Educación Básica. Editorial CO-BO. Caracas.

Zurita, D. (2016). Propuesta para Mejorar el Proceso Gerencial en las Escuelas Primarias del Municipio Tucupita, Estado Delta Amacuro. Trabajo de Grado. Universidad Nacional Abierta. Sede Tucupita. (87 páginas).