O **ORBIS**
Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas / Scientific e-journal of Human Sciences /
PPX200502ZU1935 / ISSN 1856-1594 / By Fundación Unamuno / Venezuela
Cita / Citation:
Luis Castro, Leonardo Fossi, Waldemar Guerrero y Luis Vera (2013).
MANAGERIAL SKILLS AND EDUCATIONAL PROJECT MANAGEMENT
www.revistaorbis.org.ve / núm 25 (año 8) 91- 108

MANAGERIAL SKILLS AND EDUCATIONAL PROJECT MANAGEMENT
Competencias gerenciales y gestión de los proyectos educativos

Luis Castro
Departamentos de Práctica Docente y Ciencias Pedagógicas de la UNERMB. Doctor en Ciencias de la Educación. llcastro@hotmail.com

Leonardo Fossi
Departamento de Ciencias Pedagógicas de la UNERMB. Doctor en Ciencias de la Educación, leofossi@hotmail.com

Waldemar Guerrero
Departamento de Práctica Docente de la UNERMB. Doctor en Ciencias de la Educación. waldemarrg24@hotmail.com

Luis Vera
Departamento de Ciencias Sociales de la UNERMB. Doctor en Ciencias de la Educación. luisjverag@hotmail.com

RESUMEN
El presente artículo tuvo como finalidad determinar la relación entre las competencias gerenciales del personal directivo y la gestión de los proyectos educativos integrales comunitarios en las escuelas bolivarianas del Municipio Lagunillas. Fue una investigación descriptiva con un diseño de campo. Con una población de 12 directivos, 80 docentes y 80 representantes. Sus conclusiones fueron los Gerentes Educativos *siempre* ponen en práctica las competencias claves como autocontrol, flexibilidad, confianza en sí mismo, aspectos que son importantes, ya que por ser líder de la institución juega un papel relevante dentro de la misma, pues de sus competencias, conocimientos, actitudes y valores, indudablemente su gestión se traduce en efectividad, eficiencia, o en caso drástico fracaso. Las recomendaciones fueron: Fortalecer aún más las relaciones escuela, familia y comunidad e incluir a los organismos gubernamentales en la solución de los problemas que afectan a la escuela y comunidad.
Palabras Clave: Competencias, gestión, integración, competitividad, operación

REVISTA indizada, incorporada o reconocida por instituciones como:

LATINDEX / REDALyC / REVENCYT / CLASE / DIALNET / SERBILUZ / IBT-CCG UNAM /EBSCO
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB / www.cvtisr.sk / Directory of Open Access Journals (DOAJ) / www.journalfinder.uncg.edu / Yokohama National University Library jp / Stanford.edu, www.nsdl.org / University of Rochester Libraries / Korea Fundation Advenced Library.kfas.or.kr / www.worldcatlibraries.org / www.science.oas.org/infocyt / www.redhucyt.oas.org/ fr.dokupedia.org/index / www.lib.ynu.ac.jp www.jinfo.lub.lu.se / Universitè de Caen Basse-Normandie SICD-Rèseau des Bibliothéques de L'Universitè / Base d'Information Mutualiste sur les Périodiques Electroniques Joseph Fourier et de L'Institutè National Polytechnique de Grenoble / Biblioteca OEI / www.sid.uncu.edu.ar / www.ifremer.fr / www.unicaen.fr / www.science.oas.org / www.biblioteca.ibt.unam.mx / Cit.chile, Journals in Electronic Format-UNC-Chapel Hill Libraries / www.biblioteca.ibt.unam.mx / www.ohiolink.edu, www.library.georgetown.edu / www.google.com / www.google.scholar / www.altavista.com / www.dowling.edu / www.uce.resourcelinker.com / www.biblio.vub.ac / www.library.yorku.ca / www.rzblx1.uni-regensburg.de / EBSCO /www.opac.sub.uni-goettingen.de / www.scu.edu.au / www.docelec.scd.univ-paris-diderot.fr / www.lettres.univ-lemans.fr / www.bu.uni.wroc.pl / www.cvtisr.sk / www.library.acadiau.ca /www.mylibrary.library.nd.edu / www.brary.uonbi.ac.ke / www.bordeaux1.fr / www.ucab.edu.ve / www. /phoenicis.dgsca.unam.mx / www.ebscokorea.co.kr / www.serbi.luz.edu.ve/scielo./ www.rzblx3.uni-regensburg.de / www.phoenicis.dgsca.unam.mx / www.liber-accion.org / www.mediacioneducativa.com.ar / www.psicopedagogia.com / www.sid.uncu.edu.ar / www.bib.umontreal.ca www.fundacionunamuno.org.ve/revistas / www.aladin.wrlc.org / www.blackboard.ccn.ac.uk / www.celat.ulaval.ca / / +++ /
No bureaucracy / not destroy trees / guaranteed issues / Partial scholarships / Solidarity /
/ Electronic coverage guaranteed in over 150 countries / Free Full text /Open Access
www.revistaorbis.org.ve / revistaorbis@gmail.com

DOI:http://doi.org/10.5281/zenodo.5161676

O **ORBIS**
Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas / Scientific e-journal of Human Sciences / PPX200502ZU1935 / ISSN 1856-1594 / By Fundación Unamuno / Venezuela
Cita / Citation:
Luis Castro, Leonardo Fossi, Waldemar Guerrero y Luis Vera (2013).
MANAGERIAL SKILLS AND EDUCATIONAL PROJECT MANAGEMENT
www.revistaorbis.org.ve / núm 25 (año 8) 91- 108

ABSTRACT
The present article had like purpose of determining the relation between the managemental competitions of the directive personnel and the management of the communitarian integral educative projects in the bolivarianas schools of the Lagunillas Municipality. It was a descriptive investigation with a field design. With a population of 12 directors, 80 educational and 80 representatives. Their conclusions were the Educative Managers always put in practice the key competitions like automatic control, flexibility, confidence in itself, aspects that are important, since for being leader of the institution plays an excellent role within the same one, because of its competitions, knowledge, attitudes and values, doubtlessly its management is translated in effectiveness, efficiency, or in drastic case failure. The recommendations were: To fortify the relations still more school, family and community and to include to the governmental organisms in the solution of the problems that affect to the school and community.
Key words: Competencies, management, integration, competitiveness and operation

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La mejor calidad de la educación constituye un ideal para todos los países del mundo, ya que los sectores sociales descubren en la educación una clave para enfrentar el complejo mundo moderno y cambiante en el que se vive. Al respecto, el informe de la Comisión Internacional de la Educación para el Siglo XXI (1996), define como uno de los objetivos centrales para la educación del futuro el "aprender a aprender", principio que supone nuevas formas de adquirir habilidades y valores. La anterior aseveración vale tanto para los alumnos, como para los docentes y directivos de instituciones educativas, así como también para aquellas personas que comprendan la naturaleza del cambio, producto de los hallazgos tecnológicos incorporados al mundo del conocimiento, del trabajo y de la vida cotidiana.

En tal sentido, las características del entorno tanto mundial como nacional afectan directamente la actuación del gerente educativo, ya que se les exige la formación de un individuo preparado para vivir en una nueva sociedad, caracterizada por incesantes e impredecibles transformaciones. En relación a las características que éstos deben poseer Hyland y Murria, citados en Gutiérrez y Rodríguez (1998:18), mencionan las siguientes:

Práctica crítica y tradición humanística, habilidades de comunicación con criterios multidimensionales, integrativos y evaluativos de la percepción de la persona. En este mismo orden de ideas, Willians, citado por Escarrá (2002: 147), establece que el gerente educativo debe poseer habilidades para las relaciones interpersonales, para comunicarse, para la administración de conflictos y habilidades para obtener lo mejor de cada uno de los integrantes del grupo.

También, debe ser facilitador del aprendizaje, a la vez que un transformador social, educador en el sentido estricto de la palabra, que esté al día con los avances científicos-tecnológicos de su disciplina, dominar las técnicas didácticas

para una facilitación adecuada y aplicar los métodos de evaluación más idóneos a la disciplina, el grupo y el individuo. Además debe incorporar y difundir al progreso técnico-científico en la sociedad para convivir con la racionalidad de las nuevas tecnologías, transformándolas en instrumentos que mejoren la calidad de la educación, orientar los cambios con creatividad para abordar y resolver problemas constituirá una necesidad primordial en el nuevo siglo.

Lo planteado anteriormente obliga al gerente educativo a incorporar y difundir el progreso técnico-científico en la sociedad para convivir con la racionalidad de las nuevas tecnologías, transformándolas en instrumentos que mejoren la calidad de la educación, orientar los cambios con creatividad para abordar y resolver problemas lo que constituirá una necesidad primordial en el nuevo siglo

Este enfoque, según Tedesco (2008:54), requiere que los directivos actúen como guías, modelos o puntos de referencia en el proceso de aprendizaje, debido a que el actor central de éste es el alumno, apoyado por un facilitador experto y un medio ambiente estimulante que sólo el docente y la institución educativa puede ofrecer.

De lo antes expuesto, se comprende que en el cumplimiento de sus funciones, el gerente educativo se ve enfrentado a situaciones cambiantes, difíciles además de complejas, por lo tanto, conseguir un perfil que pueda asumir las responsabilidades que se le asignan hace necesario pensar en una formación continua, seleccionando, elaborando, así como, también organizando la información que ha de aprender, y como facilitador, planificando su acción gerencial de manera que ofrezca a los docentes un modelo de cómo utilizar estratégicamente los aprendizajes.

Cuando se define el perfil por competencias que deben tener los gerentes educativos, generalmente se hace referencia a las cualidades, habilidades, destrezas y conocimientos, por tanto, existen diversidad de concepciones referidas a su perfil profesional, las cuales están dirigidas a determinar las competencias tanto generales como específicas que debe desarrollar éste en las diversas áreas o campos de acción, emanados de la realidad social y de la propia disciplina, tendientes a la solución de las necesidades sociales previamente advertidas.
Adicionalmente, es preciso acotar que el gerente educativo ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa ; la administración de los recursos con el fin de asegurar la calidad del servicio que ofrece, al mejorar la aplicación del currículo tanto amplios como restringido, los procesos docentes - administrativo; de igual manera, las relaciones de la escuela con su comunidad y entorno.

Estas funciones, según Álvarez y Santos (2003) y Mintzberg y Quinn, (1999), determinan el perfil de competencias que debe poseer el director, asociadas con:

a. El manejo de las relaciones interpersonales, ya que como líder representa a la institución ante la comunidad educativa, organismos del sistema escolar y otros entes externos. Su rol consiste en motivar y estimular la participación generando compromiso entre los diferentes actores con las labores docentes, administrativas así como también con los proyectos a acometer

b. El manejo de la información que obtiene en su interrelación con los agentes de la comunidad educativa y su entorno, obteniendo así una visión tanto de la realidad de la escuela, como de los procesos docentes, lo que facilita el diagnóstico, la dirección de los proyectos y de la escuela en su conjunto

c. La toma de decisiones y la autoridad para emprender nuevos planes, organizar el trabajo asignarlas tanto a las personas como los recursos disponibles para su ejecución

Las competencias antes referidas tienen incidencia directa en la gestión de los Proyectos Educativos Integrales Comunitarios (PEIC), los cuales son una concepción holística del hecho educativo; donde se analizan las necesidades y aspiraciones sentidas en el colectivo que conforma el plantel y su entorno, generando alternativas que permitan el mejoramiento de la calidad de la educación como hecho de significación.

Según Amarista y Camacho (2004), nacen del diálogo permanente escuela – comunidad, donde vecinos, directivos, representantes, estudiantes y docentes, toman conciencia de los problemas que afrontan a diario en la comunidad donde se erige la institución, de manera que la escuela, al asumir como suyo el problema de la comunidad, ponga al servicio de su entorno recursos materiales y humanos para alcanzar las posibles soluciones deseadas por todos. Aun cuando la implementación de los PEIC, son una realidad dentro de las instituciones educativas, a través de la técnica de observación directa y entrevistas realizadas a los gerentes educativos de la Parroquia Alonso de Ojeda, se pudo conocer que en la actualidad no se realiza una adecuada gestión de los mismos, siendo las causas de tal situación las siguientes:

Poca integración e involucramiento de las distintas fuerzas vivas existentes en el

entorno de las instituciones educativas en las fases de sensibilización de los diferentes actores, poca capacidad analítica ante los problemas que se presentan en el entorno, inadecuada planificación de actividades comunitarias, deficiente ejecución y control de las actividades, todas estas debilidades obedecen a la ausencia de competencias gerenciales asociadas principalmente al bajo nivel de liderazgo ejercido por los gerentes educativos en la comunidad, aunado al desconocimiento, al desinterés por la problemática existente en la comunidad, baja capacidad de desarrollo y dirección de personas, iniciativa, conciencia organizacional, entre otras.

Interrogante de la investigación

¿Cuál es la relación existente entre las competencias gerenciales del personal directivo y la gestión de los proyectos educativos integrales comunitarios en las Escuelas Bolivarianas del Municipio Lagunillas?

Objetivo de la investigación

Determinar la relación entre las competencias gerenciales del personal directivo y los proyectos educativos integrales comunitarios de las Escuelas Bolivarianas del Municipio Lagunillas.

SUSTENTACIÓN TEÓRICA

Conceptualización de competencias

Existen múltiples y variadas definiciones en torno a competencias. A continuación, se señalan varias definiciones sobre el término según diversos autores e instituciones especialistas en el tema los cuales permitirán tener una visión amplia sobre la variable analizada y poder aplicarla al objeto de estudio.

Hay Group (2008:12), define el término competencias señalando que:

> "consiste en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes y valores, contenido de conocimientos, o capacidades cognoscitivas o de conductas: cualquiera característica individual que se pueda medir como fiable, y que pueda demostrar la diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre trabajadores eficaces o ineficientes".

De lo manifestado anteriormente por Hay Group (2008), se desprenden varias palabras claves que definen las competencias:

- Motivo: una necesidad subyacente o una forma de pensar que impulsa, orienta y selecciona la conducta de una persona.
- Rasgos de carácter: una predisposición general a conducirse o reaccionar de un modo determinado; por ejemplo, confianza en uno mismo, autocontrol, resistencia al estrés.
- Concepto de uno mismo (actitudes o valores); medido por medio de un test de respuestas, en el que se pide a la persona que diga lo que piensa, lo que valora, lo que hace o lo que está interesado en hacer.
- Contenido de conocimientos: de hechos o procedimientos, tanto técnicos como interpersonales que se miden por medio de test de respuestas.
- Capacidades cognoscitivas y de conducta: ya sean ocultas (por ejemplo, razonamiento deductivo o inductivo), u observables (por ejemplo, capacidad de escucha activa).

Similar conceptualización manifiesta Levi-Leboyer (2003), quien señala que las competencias son “actitudes, intereses y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales dos individuos difieren uno de otro”. Es decir, este término hace referencia a características demostrables por los trabajadores que destacan su desempeño y por el cual se pudieran clasificar como eficaces e ineficaces.

Por su parte, Spencer y Spencer citado por Alles (2005), conceptualizan de manera concreta a las competencias como: “una características subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”.

El término característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad. Esta puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento. Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. De la definición antes expuesta y la explicación de los términos relacionados, facilita definir las competencias como características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y son duraderas en el tiempo.

Tipos de competencias

Diversos autores han realizado clasificaciones de las competencias, entre las cuales se encuentran similitudes, así mismo se diferencian en cuanto a la amplitud

que abarca y el campo de aplicación para el cual fueron realizadas, además de los fines que se persiguen. A continuación, se exponen la clasificación de las competencias según diversos autores:

Para Benavides (2002), las competencias se clasifican en tres (3) grandes grupos a saber: genéricas, laborales y básicas. A continuación, se definen cada una de ellas:

Competencias genéricas. Se consideran como una serie de características requeridas por los individuos que pueden generalizarse en una organización. Su finalidad está orientada a fortalecer la identidad, considerando que nacen de las políticas y los objetivos de la organización; estas variables son el fundamento para la determinación de competencias con base en la orientación organizacional. En base a este fundamento, Benavides (2002), establece las siguientes competencias genéricas: 1. Para desempeñar satisfactoriamente un empleo; 2. Para un grupo de empleos, lo que implica la clasificación y la estandarización por niveles; 3. Para ingresar o permanecer en una organización. Existen organizaciones que determinan una serie de competencias genéricas para todos sus empleados, generalizando así unos comportamientos que se consideran fundamentales para el cumplimiento de su misión o que son coherentes y fundamentales para la aplicación de sus políticas, 4. Para identificar clasificaciones especiales vinculadas a los ámbitos gerenciales específicos: para la alta gerencia y para gerencias intermedias, variando según los autores o analistas de empresas.

Competencias Laborales. Según Benavides (2002), estas competencias representan el conjunto de atributos personales visibles que se aportan al trabajo, o comportamientos para lograr un desempeño idóneo y eficiente. Las competencias laborales integran elementos característicos del ser humano, tales como: conocimientos; habilidades, destrezas; autoconcepto; rasgos y temperamento; motivos y necesidades.

Competencias básicas. Según Benavides (2002), la literatura internacional sobre competencias básicas hace referencia a tres grupos fundamentales, siendo estos los siguientes: a. Habilidades básicas: comprende la capacidad lectora, escritura, aritmética y matemática así como también hablar y escuchar; b. Desarrollo del pensamiento: referido a pensamiento creativo, solución de problemas, toma de decisiones, asimilación y comprensión, además de capacidad de aprender a aprender y razonar (organizar conceptos); c. Cualidades personales: concerniente a la autorrealización, autoestima, sociabilidad, autodirección e integridad.

Proyecto educativo integral comunitario (PEIC).

El proyecto educativo integral, es un instrumento que tienen los centros para definir su propio estilo educativo, para establecer las propias señas de identidad, definir y manifestar por escrito tanto los principios como valores educativos de los que se parte, las finalidades y objetivos de la institución educativa así como organizar los diferentes recursos de los que disponen los centros para conseguirlos.

El PEIC, establece el modelo de educación que se pretende orientar, determina la línea pedagógica, valores, principios, organización y su funcionamiento. En tal sentido, tanto su proceso de elaboración, como el de seguimiento y evaluación, facilitan la construcción de verdaderos centros educativos.

Como producto, el PEIC es un documento explícito conformado por principios y valores. Como documento escrito de los centros, compromete a los mismos, les sirve para poseer señas de identidad, para ofrecer un modelo educativo a la sociedad. Como proceso invita a una reflexión continua de todos los miembros de la comunidad educativa, plantea el carácter dinámico, el cual nunca está acabado. Las decisiones adoptadas están sujetas a posibles revisiones y evaluaciones, que pueden generar posibles cambios o modificaciones en función de los resultados obtenidos. Facilita un buen clima de trabajo lo que trae como consecuencia la convivencia, por eso es una herramienta para la gestión, organización y planificación.

El PEIC es definido por Morales, (2006), como proceso de planificación personal o grupal, acorde a las características propias de los involucrados en contextos y situaciones específicas, en el cual puede haber asesoría externa, generando el compromiso inherente a la construcción, secuencia y sistematización, que lleva a la concreción de un ideal individual y colectivo.

Los principios bajos los cuales se sustenta el PEIC, según Morales, M. (2006), son los siguientes:

- Desarrollo social: proceso integral de búsqueda de bienestar social y calidad de vida de todos los ciudadanos, que implica la atención preferencial a los más desfavorecidos, la integración social, corresponsabilidad, participación social, ciudanización y la autoafirmación del sujeto ciudadano como centro de su propio desarrollo, comprometido con la transformación social de la región y país que se quiere.
- Desarrollo humano integral: no sólo implica la satisfacción de las necesidades referidas a la salud física y mental, educación, alimentación,

ingresos, ambiente, sino que exige de la educación una tarea protagónica en la formación de valores para avanzar hacia un hombre nuevo, con disposición hacia el cambio social, con mayor arraigo a la solidaridad, fraternidad, lejos del individualismo, del conformismo, que rescate el entusiasmo y la creatividad para fortalecer la sociedad que queremos.

- El desarrollo comunitario de participación local, expresa la concreción del proyecto de país planteado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, el cual fundamenta su esencia en la construcción de ciudadanía, democratización del saber, trabajo productivo, respetuoso, equilibrio con el ecosistema, participación a partir del análisis situacional de las personas, familia, comunidad, nivelando la toma de decisiones al empoderar al ciudadano de sus instituciones y la participación del Estado.

Dimensiones del proyecto educativo integral comunitario.

El PEIC, en el escenario de la institución educativa tiene como fundamento la formación integral del sujeto – ciudadano, como artífice de su propio desarrollo, en el contexto de una democracia participativa y protagónica con equidad social. Este enfoque de la nueva escuela comunitaria trasciende la participación, como consenso hacia la humanización de la corresponsabilidad y solidaridad de todos los actores involucrados en el quehacer educativo para lograr el bienestar social. Este deber ser, según Morales, M. (2006), enfatiza en tres (3) dimensiones del PEIC, siendo estas las siguientes:

Dimensión pedagógica andragógica*:* Dirigida a promover y facilitar aprendizajes, siendo las líneas prioritarias de esta dimensión, según Morales, M. (2006), las siguientes:

- Formación ciudadana integral en y para la vida, liderazgo efectivo.
- Democratización del saber.
- Adecuación del currículo a las características de los educandos y del entorno local del plantel para el desarrollo endógeno.
- Calidad de la práctica pedagógica y andragógica.
- Diseño de la planificación educativa entre todos los actores.
- Actividades con sentido personal social que se evidencien en producciones variadas se conecta con otras similares, proyectándose y retroalimentándose.
- Producción de recursos para el aprendizaje.
- Aprendizaje cooperativo.
- Calidad y aprovechamiento de los espacios de aprendizaje.
- Vinculación de los ejes transversales.
- Dominio teórico del currículo vigente. Innovación curricular.

- Grado de aplicación del currículo vigente. Innovación curricular.
- ¿Qué?, ¿Quienes?, ¿Cómo se realiza? Satisfacción de los alumnos en las actividades escolares y extraescolares. Prácticas culturales, deportivas, recreativas del plantel. Proyectos e imagen institucional.
- Resultados escolares: rendimiento, repitencia, deserción y prosecución. Factores asociados. Consecuencias, comparación con otras instituciones del sector, municipio y Estado.
- Optimización del perfil del personal que labora en el plantel. (Formación permanente).

Dimensión organizacional*:* Establece el modelo de gerencia participativa no de una persona o equipo gestor. Aplana las jerarquías: planificación, ejecución y evaluación. Las líneas prioritarias inmersas en esta dimensión, según Morales, M. (2006), son las siguientes:

- Gestión dialógica en relaciones de igualdad entre los actores, corresponsabilidad en las decisiones.
- Adecuar los procedimientos de la dinámica de la escuela (horarios, turnos, matrícula) a los requerimientos y necesidades de la diagnosis de la realidad local y realidad educativa.
- Gestión, control social y uso racional de los recursos institucionales, humanos, materiales y financieros.
- Creación de los consejos parroquiales, municipales de educación como mecanismos de corresponsabilidad y participación protagónica de las comunidades y la sociedad civil.
- Trabajo cooperativo en redes.
- Acondicionamiento de espacios educativos.
- Promover la equidad social de la educación para todos los niños, niñas, jóvenes y adultos.

Dimensión comunitaria. Referido a la disposición y conciencia social. En esta dimensión Morales, M. (2006), señala como líneas prioritarias las siguientes:

- Calidad de las relaciones de la escuela con los padres y representantes y demás miembros del contexto local comunitario. El plantel es un espacio comunitario.
- Vincular las instituciones educativas a los planes de desarrollo local, municipal, estadal, nacional, latinoamericana.
- Niveles de participación en la solución de conflictos que presenta la escuela y comunidad.
- Apertura de espacios o escenarios que le oferta la escuela a las actividades de las Asociaciones Civiles, de padres y representantes y demás actores del proceso educativo comunitario.

- Énfasis en el desarrollo sostenible para la preservación y uso óptimo de los espacios y sus recursos.
- Influencia escolar en la acción a la familia y la comunidad y fortalecer las instituciones educativas como espacios comunitarios.
- Promoción hacia la organización comunitaria a través de los consejos comunales, parroquiales, locales de planificación pública.

Fases del proyecto educativo integral comunitario.

Las fases involucradas desde la planificación hasta la evaluación de los proyectos educativos integrales comunitarios, Según Morales (2005), son las siguientes:

Fase 1. Sensibilización de los actores involucrados en el contexto educativo comunitario.

- Conformación de un equipo promotor comunitario integrado por personal directivo, docente, alumnos, administrativo, obrero de la institución, asociación civil, fuerzas vivas y otros actores de la comunidad.
- Encuentros con los miembros de la comunidad, informantes claves, personal de la institución para el abordaje y diagnostico de la realidad educativa y comunitaria.
- Generar estrategias orientadas a incentivar los miembros de la institución y de la comunidad hacia la participación activa.
- Promover la creación de asambleas comunitarias para la discusión de la comunidad, desde la perspectiva que se tiene y la escuela que se quiere.

Fase 2: Diagnosis.

- Debe efectuarse con estrategias convencionales y no convencionales de recolección de información que incluya la aplicación, metodológica de construcción colectiva, en los que son importantes los aprendizajes, sobre la propia realidad personal, institucional y comunitaria y la convalidación de los datos a través de reuniones y trabajo en equipo, con metodología participativa.
- Diagnóstico de la realidad educativa y de la realidad comunitaria.
- Análisis, jerarquización y selección de situaciones evidenciadas por grupos de actores.

Fase 3. Socialización de la profundización del diagnóstico.

- El colectivo comunitario en asamblea, aporta y complementa la información, asume responsabilidades, se organiza en función de: compartir los resultados del diagnóstico tanto de la institución como de la comunidad, determinación de las líneas de acción, reconstrucción analítica de la situación inicial (problema) y situación objetiva (lo que se quiere lograr) determinando las líneas de acción

prioritarias en base a las causas y consecuencias de la realidad educativa y realidad comunitaria.

- Análisis, jerarquización y selección de situaciones que requieren el abordaje colectivo.

Fase 4: Plan de acción: Orientaciones para la formulación del proyecto.

- Pasos para la formulación del proyecto educativo integral comunitario:
- Precisión de las situaciones a intervenir.
  - Líneas de acción según las dimensiones planteadas.
  - Objetivos y metas.
  - Cronogramas de actividades.
  - Recursos y presupuesto requerido.

Fase 5: Ejecución

- Organización de equipos y redes de trabajo y apoyo que den respuesta a los intereses, necesidades y/o situaciones especiales que afrente la comunidad educativa como colectivo comunitario.
- Acondicionamiento de espacios educativos y comunitarios.
- Actividades de formación a partir de las debilidades o necesidades: círculos de estudios de interacción y reflexión sobre la praxis o acciones desarrolladas, de evaluación, acompañamiento, talleres, video, foros.
- Articulación con otros actores del sector educativo, otros miembros, empresas u organizaciones no gubernamentales.
- Los miembros del contexto comunitario participan activamente en las diferentes comisiones de trabajo, juntamente con el personal del plantel y todos recogerán y sistematizarán evidencias de punto de partida y evolución de cada acción y proceso que se realice.

Fase 6: Evaluación, control y seguimiento (monitoreo).

- Crear sistemas de información de los avances e impactos del proyecto educativo integral comunitario, en la institución educativa y en la comunidad.
- Diseñar y evaluar los indicadores de calidad educativa y desarrollo comunitario.
- Realizar reuniones de evaluación y confrontación de los resultados alcanzados por el proyecto educativo integral comunitario.
- Realizar periódicamente los avances evaluativos del PEIC.

Fase 7: Promoción y difusión de experiencias.

- Dar a conocer las bondades y aspectos por mejorar en la institución educativa y en la comunidad, a través de periódicos informativos, trípticos, dípticos, volantes, video foros, reuniones, talleres.

- Realizar micros radiales de producción de acciones y actividades ejecutadas en el plan de acción, programas de Televisión, entre otros.
- Llevar en la institución y en cada organización involucrada en el PEIC, las memorias del trabajo comunitario institucional.
- Se recomienda que cada alumno y líder comunitario registren el trabajo a realizar para sistematizar las experiencias significativas sobre el PEIC

MARCO METODOLÓGICO.

Este estudio fue de carácter descriptivo correlacional, con un diseño de campo. No experimental y transversal. Con una población de 12 directivos, 80 docentes y 80 representantes. Se utilizó la técnica de la encuesta; un instrumento tipo cuestionario dividido en dos partes, de acuerdo a las variables estudiadas, conformado por 48 ítemes, con una escala de alternativas múltiples. Su validez se midió a través del juicio de 5 expertos. La confiabilidad se calculó por medio del coeficiente de Alpha Cronbach, cuyo resultado fue de 0.98%, es decir, de alta confiabilidad. La correlación fue a través del coeficiente de Pearson.

RESULTADOS.

Con relación a las competencias gerenciales que utiliza el personal directivo de las Escuelas Bolivarianas del Municipio Lagunillas, según los gerentes educativos y docentes, se evidencia un muy alto desarrollo de estas competencias (4.16) dentro de las instituciones, por cuanto presenta una baja dispersión de las respuestas (1,10), indicando que las respuestas emitidas por los encuestados es altamente confiable, es decir, siempre ponen en prácticas competencias claves como: confianza en sí mismo, flexibilidad y autocontrol.

Por otro lado, al aplicarle el instrumento a los padres y representantes, reflejó un promedio de 4.16, es decir que presentan muy alto nivel de ejecución de las competencias claves por parte de los directores, con una baja dispersión de las respuestas 1.11, indicando que las respuestas emitidas por los encuestados es altamente confiable, coincidiendo con la anterior población al ratificar, que los gerentes educativos de las escuelas bolivarianas objeto de estudio, siempre ponen en prácticas competencias claves como: confianza en sí mismo, flexibilidad y autocontrol.

En tal sentido, se deduce que los Gerentes Educativos *siempre* ponen en práctica las competencias claves como autocontrol, flexibilidad, confianza en sí mismo, aspectos que son importantes, ya que por ser líder de la institución juega un papel relevante dentro de la misma, pues de sus competencias, conocimientos, actitudes y valores, indudablemente su gestión se traduce en efectividad, eficiencia, o en

caso drástico fracaso. Asimismo, los gerentes educativo y docentes, presentan un alto desarrollo de las competencias de gestión (4.35), por cuanto presenta una baja dispersión de las respuestas (0.91), indicando que las respuestas emitidas por los encuestados es altamente confiable, para ello es importante la dirección, desarrollo del talento y liderazgo, pues de ello depende que los integrantes de la misma estén consciente de las necesidades del entorno y del personal que la integra.

En cuanto a la información suministrada por los padres y representantes, se observa de un promedio de 4.33, es decir que presentan muy alto nivel de ejecución de las competencias gestión por parte de los directores, con una muy baja dispersión de las respuestas 0.92, indicando que las respuestas emitidas por los encuestados es altamente confiable, coincidiendo con la anterior población al ratificar, que los gerentes educativos de las escuelas bolivarianas objeto de estudio, siempre ponen en prácticas competencias de gestión relacionada con: la dirección, desarrollo del talento y liderazgo.

En relación con Proyectos Educativos Integrales Comunitarios la población objeto de estudio (directores, docentes), expresaron que el personal directivo aplica las dimensiones de los proyectos comunitarios (4.23) dentro de las escuelas bolivarianas objeto de estudio, reflejando a su vez, una muy baja dispersión de las respuestas (0.98), indicando que las respuestas emitidas por los encuestados es altamente confiable.

Por otra parte, padres y representantes consultados en las escuelas objeto de estudio, opinaron que las dimensiones involucrados para el desarrollo de los proyectos comunitarios en las escuelas bolivarianas presenta un muy alto nivel de aplicabilidad (4.38) y con una muy baja dispersión (0,93).

Según estos resultados, se evidencia que los encuestados Directores, Docentes y Padres y Representantes coinciden en afirmar que dentro de las competencias de gestión del personal directivo la “dirección” demanda un alto nivel de actuación a sus colaboradores, en cuanto a las tareas asignadas, comparando las ejecutadas y las programadas, todo ello con el fin, de corregir oportunamente el comportamiento del personal que dificulten el alcance de los objetivos organizacionales de la escuelas objeto de estudio.

Igualmente, se evidencia que la media refleja un valor de 4.22 y la desviación 1.01, indicando que las fases de los proyectos educativos integrales comunitarios son altamente aplicados por las escuelas bolivarianas objeto de estudio, aspecto corroborado por la baja dispersión de las respuestas emitida por los directores y

docentes, reflejando su alta confiabilidad.

Por otro lado, la opinión expuesta por los padres y representantes consultados en las escuelas bolivarianas objeto de estudio, indican que los gerentes educativos emplean fases de los proyectos educativos integrales comunitarios para tratar de integrar a la comunidad al quehacer educativo, al ubicarse estadísticamente en un muy alto nivel de desarrollo (4.29) y con una baja dispersión (1.00).

En función de los resultados obtenidos, se evidencia que la mayor parte de los directores, docentes, padres y representantes consultados en las escuelas bolivarianas de la Parroquia Alonso de Ojeda del Municipio Lagunillas, consideraron que el gerente educativo desarrolla eficientemente las fases de los proyectos educativos integrales comunitarios involucradas desde la planificación hasta la evaluación, tales como: diagnosis, socialización de la profundización del diagnóstico, sensibilización de los actores, plan de acción, ejecución, promoción y difusión de experiencias, evaluación, control y seguimiento.

CONCLUSIONES.

La población encuestada (directores, docentes, padres y representantes) manifestó que el Gerente Educativo aplica eficientemente sus competencias de gestión dentro de las escuelas bolivarianas de la Parroquia Alonso de Ojeda del Municipio Lagunillas, al emplear herramientas como dirección, desarrollo del talento en beneficio del profesionalismo de los docentes y ampliación del conocimiento de la comunidad que se integra cada día a la escuela, aunado a esto, el liderazgo ejercido por el mismo, para guía con eficacia la institución.

Asimismo, el gerente educativo desarrolla eficientemente las fases de los proyectos educativos integrales comunitarios involucradas desde la planificación hasta la evaluación, tales como: diagnosis, socialización de la profundización del diagnóstico, sensibilización de los actores, plan de acción, ejecución, promoción y difusión de experiencias, evaluación, control y seguimiento. Igualmente, involucran en el contexto educativo la sensibilización de los actores, al conformar un equipo promotor comunitario integrado por personal directivo, docente, alumnos, administrativo, obrero de la institución, asociación civil, fuerzas vivas y otros actores de la comunidad, promoviendo la equidad entre todos los miembros, estableciendo como línea prioritaria la calidad de las relaciones entre escuela – comunidad, de allí que determina los niveles de participación en la solución de conflictos que pudiesen presentar, tomando en consideración el acondicionamiento de los espacios educativos.

Compartiendo los postulados teóricos de Morales (2006), cuando refiere que la sensibilización de los actores involucrados en el contexto educativo comunitario, busca la conformación de un equipo promotor comunitario integrado por personal directivo, docente, alumnos, administrativo, obrero de la institución, asociación civil, fuerzas vivas y otros actores de la comunidad, generan estrategias orientadas a incentivar los miembros de la institución y de la comunidad hacia la participación activa, por lo que se debe promover la creación de asambleas comunitarias para la discusión de la comunidad, desde la perspectiva que se tiene y la escuela que se quiere.

A su vez, ejecutan diagnóstico de la realidad educativa y del entorno comunitario, para ello, efectúa estrategias metodológicas de construcción colectiva, en los que son importantes los aprendizajes, sobre la propia realidad personal, institucional, comunitaria cuyos datos son convalidados a través de reuniones de trabajo en equipo, con metodología participativa, para de esta manera determinar los niveles de participación en la solución de conflictos que presenta la escuela y la comunidad.

La relación entre las competencias gerenciales del personal directivo y los proyectos educativos integrales comunitarios de las Escuelas Bolivarianas, se pudo comprobar estadísticamente que existe un grado de asociación significativa (0.97), en tal sentido, se puede decir que la competencia gerencial del directivo interviene fuertemente en la ejecución de los Proyectos Educativos Integrales Comunitarios.

El gerente educativo pone en práctica las competencias gerenciales claves para el desarrollo y ejecución de los proyectos dentro de la institución, tales como: autocontrol, flexibilidad, confianza en sí mismo, dirección, desarrollo del talento, liderazgo. Con lo anteriormente expuesto, se acota que el Gerente Educativo debe buscar la participación activa de los docentes, padres y representantes, y miembros de la comunidad, centrando su atención en las necesidades que la institución presenta, buscando encontrar seguridad y protección en sus miembros. Pasando desde un inicial involucramiento emocional de las personas entre sí hacia un involucramiento de tipo grupal.

Es importante hacer mención, que la seguridad individual basada en la posición que se presenta inicialmente va perdiendo fuerza en la medida que las personas van ocupando roles, permitiendo que el grupo solucione el problema y la situación que confronta, entrando acá la comunidad del entorno, el cual pone un granito de arena para lograr la calidad de la institución desde la parte educativa hasta la de infraestructura con el desarrollo efectivo del Proyecto Educativo Integral

Comunitario. Esto lleva a concluir que existe una alta relación entre las Competencias gerenciales de los directores y la ejecución de los proyectos integrales comunitarios en las escuelas bolivarianas del Municipio Lagunillas; su relación quedó demostrado en el cálculo del Coeficiente de Correlación de Pearson, el cual arrojó un resultado de 97%

RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados de la investigación se recomienda:
Al personal de las Escuelas Bolivarianas: Fortalecer aún más las relaciones entre los distintos actores que ejecutan los proyectos educativos integrales.

Al Municipio Escolar Lagunillas: Realizar visitas de acompañamiento pedagógico y técnico administrativo al personal de las escuelas bolivarianas para así, adaptar sus líneas estratégicas a la realidad de cada plantel.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2005). **Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias**. Ediciones Granica, S.A. 6ta. Reimpresión. Buenos Aires.

Amarista y Camacho (2004). **Planificación Instruccional**. Ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora. Colección Docencia Universitaria. Barinas – Venezuela.

Benavides (2002). **Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas.** Editorial Mc GRaw Hill. Colombia.

Carreño (2003). **Las competencias de los docentes en el uso de nuevas tecnologías de información como herramienta educativa.** Unermb.

Comisión Internacional de la Educación para el Siglo XXI (1996), **Foro sobre la evaluación de la educación y el desarrollo sostenible en América Latina.** Buenos Aires – Argentina.

Davis (1999). **Gerencia Estratégica**. Legis Editores. Serie Empresarial. Bogotá.

Díaz, D.F (2003). **Metodología de Diseño Curricular para la Educación Superior**. Editorial Trillas. México.

García Lizano y otros**. La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las Instituciones Educativas**. Editorial de la Universidad de Costa Rica. 2002. Primera Edición)

Guédez, P. (1991). P**rincipios y Métodos de Planificación para la Orientación del Docente.** Material Mimeográfico, Universidad Simón Bolívar. Caracas.

Gutiérrez y Rodríguez. SLM. (1998). Formación **Docente basada en competencias (on Line) http//148.204.188.122**/ revista No. 10 Pág. 29. htm/.

Hay Group (2008). **Las Competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos**. 3era. Edición. Bilbao Desouto. España.

Hernández, R. y Col (2003). **Metodología de la investigación.** 4ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

Mitrani, J. y Dalziel, M. (1996). **Las Competencias del Recurso Humano**. Ediciones Deusto. España.

Morales, M. (2005). **I Jornadas de construcción de los Proyectos Educativos Integrales Comunitarios.** Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Zona Educativa Zulia – División Académica. Jefatura Municipal Escolar Lagunillas. Coordinación Académica.

Morales, M. (2006). **Proyectos Comunitarios**. Colección de Educación Ambiental y Participación Comunitaria.

Páez y Crespo (2001). **Evaluación de las competencias profesionales del docente de la maestría en desarrollo curricular de la Universidad de Carabobo**. Valencia-Venezuela.

Pérez, (2006), **Gestión del Director e Integración de la Escuela con la Comunidad en Educación Básica. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín**. Maracaibo – Venezuela.

Rondón (2004). **Proyecto Educativo Integral Comunitario y la efectividad de las funciones gerenciales del Director en la I y II etapas de Educación Básica".** Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo – Venezuela.

Ruiz (2000).**Sistema de Evaluación y Acreditación (SEA, 003).** Comisión Técnica. Caracas Venezuela. Disponible en http://ulaweb.adm.ula.ve. Fecha de consulta: 9-06-2006

Tedesco, Juan. (2008). **Desafíos de las reformas educativas en América Latina**. Propuesta Educativa año 9 No 19. Buenos Aires.