

El Liderazgo en la Función Directiva para la Promoción Centrada en la Persona y el Evangelio

Leadership Role in the Directive to Promote the Person Centered Gospel

Landeta Mantilla, Rogelio & Mora de Bedoya, Francly *

Resumen. La investigación tuvo como objetivo proponer estrategias gerenciales de liderazgo en la función directiva para la promoción educativa centrada en la persona y el Evangelio, en los Colegios afiliados y subvencionados por la Asociación Venezolana de Educación Católica (AVEC), de la parroquia La Concordia, municipio San Cristóbal, estado Táchira. Fue una investigación de campo y descriptiva; con diseño no experimental de tipo transversal y método cuantitativo con complementariedad del enfoque cualitativo. La población estuvo conformada por 25 directivos, 129 docentes, la muestra fue no probabilística de tipo intencional y censal. Se utilizó la encuesta, tipo cuestionario y la entrevista. Se validó a través del juicio de expertos y se aplicó una prueba piloto a 23 sujetos que no pertenecían a la muestra, se determinó la confiabilidad con el Alfa de Cronbach, cuyo resultado fue de 0,82 y 0,83 para los instrumentos A y B, siendo de magnitud muy alta. El análisis de los resultados se hizo mediante el programa SPSS. Se concluyó que el liderazgo del docente con función directiva, depende de las situaciones y circunstancias que se vivan en los centros educativos, además, se evidenció que éstos ejercen funciones de manera tal, que favorecería el acompañamiento de la acción del docente, sin embargo, requiere del fortalecimiento de las habilidades gerenciales para la promoción educativa centrada en la persona y el Evangelio.

Palabras claves. Evangelio, función directiva, liderazgo, persona y promoción educativa.

Abstract. The research aimed to propose management strategies of leadership in the lead role for the education centered on the person and the Gospel, in the affiliated colleges and subsidized by the Venezuelan Association of Catholic Education (AVEC), Concordia Parish, Township San Cristobal, Táchira. It was a field research and descriptive; with no cross-sectional experimental design and quantitative method complementarity of qualitative approach. The population consisted of 25 officers, 129 teachers; the sample was not random and intentional census type. The survey questionnaire and interview type was used. Through expert judgment was validated and pilot tested 23 subjects who did not belong to the sample, the reliability was assessed by Cornbrash's alpha, the result was 0.82 and 0.83 was applied to the instruments A and B, being of very high magnitude. The analysis of the results was done using SPSS. It was concluded that leadership of teachers with management function depends on the situations and circumstances that live in schools also became clear that they exert functions in such a way that favors the accompaniment of action of teachers, however, requires strengthening managerial skills for the education centered on the person and the Gospel.

Keywords: Gospel, management function, leadership, individual and educational promotion.

Introducción

Si se revisa la vida de Jesucristo como modelo, no cabe duda que es mucho lo que se puede aprender de Él y de su extraordinaria vida, y si se pone en práctica lo que se aprende, con seguridad las personas serían mejores, estarían en armonía consigo mismo, con los demás y con el entorno. De allí que, la pedagogía de Jesús este centrada en su persona y en su mensaje, teniendo en cuenta que Él es el Camino, la Verdad y la Vida, es el Maestro.

En este sentido, los centros educativos de educación católica deben estar orientados al ámbito de la humanización, a la educación integral, mediante un proyecto claro, que guie y encamine su enseñanza a través de la vida, obra y mensaje de Jesucristo como hijo de Dios hecho hombre, no se trata de una inspiración cristiana, se trata de liderar una institución en la que se promueva la educación centrada en la persona y el Evangelio, para formar ciudadanos capaces de vivir en una sociedad que demanda seres competentes para interactuar y desenvolverse con respeto, solidaridad, honestidad, así como responsables de sus vidas, tareas y obligaciones.

Enseñar bajo el modelo de Jesús, permea todo proyecto de enseñanza, sus métodos, actividades y estilo. Por ello, es necesario que en los centros educativos de educación católica se tenga como exigencia fundamental de sus líderes educativos, especialmente los directivos, el transmitir la verdad a través de las palabras, pero más aún, con el testimonio propio de su existencia, que conduzcan a la calidad educativa y a la identidad cristiana de los educandos, con la posibilidad de un diálogo verdadero y fértil entre la fe y la razón, que les permita hallar la verdad para descubrir con conciencia su unidad en Jesucristo.

La misión de llevar la buena noticia de Jesucristo a todos los pueblos, le exige a la Iglesia dedicar una atención especial al tema de la educación. La educación es un ministerio de servicio al hombre y al mundo. Proceso dinámico que dura toda la vida de la persona y de los pueblos. Recoge la memoria del pasado, enseña a vivir hoy y se proyecta hacia el futuro. Por esto, la presencia de la Iglesia en la educación es indispensable en la Nueva Evangelización.

La Iglesia cristiana católica desde su institución, ha cumplido el mandato de su fundador Jesús: “Y les dijo: Vayan por todo el mundo proclamando la Buena Noticia a toda la humanidad” (La Biblia, Mac 16, 15). Por dicha razón, la Iglesia Católica Universal como guía se ha ocupado de **luminar** el pensamiento mundano con la luz de la fe, y a través de grandes pensadores y líderes religiosos, entre los cuales se pueden mencionar San Agustín y Santo Tomás de Aquino, han buscado servir a la humanidad, e inculcar y expandir la doctrina de Cristo, quien es Maestro por excelencia.

En lo que se refiere al campo educativo y siguiendo los pasos del Divino Maestro, en Venezuela durante el año 1945, se gesta la Asociación Venezolana de Educación Católica (AVEC), para ofrecer sin exclusión alguna, educación integral y de calidad, fundada en los valores del Evangelio. Según la página web de AVEC, en el artículo 1 de los Estatutos “Es una organización sin fines de lucro; abierta al diálogo ecuménico; sin filiación política; al servicio de la Iglesia y de la Comunidad Nacional Venezolana”; que agrupa a los centros educativos que voluntariamente solicitan asociarse y que se presentan con un proyecto educativo de calidad, orientado a la evangelización, el compromiso creyente y cambio social.

En tal sentido, toda institución u organización, especialmente la educativa católica, requiere de hombres y mujeres líderes para la construcción de una sociedad basada en el conocimiento, la cual debe tener como núcleo, la educación centrada en la persona y el Evangelio. Sin embargo, las exigencias de la población mundial conducen a un acelerado proceso de cambios que transforman en todos los escenarios el ritmo de vida del ser humano, y se extienden en lo político, económico, científico, tecnológico, social y cultural, que afectan e influyen en los grupos sociales, en las organizaciones que soportan el desarrollo y el bienestar de la población.

Por lo tanto, la educación debe ajustarse a la demanda de tales cambios con el fin de satisfacer las necesidades que surgen de esas transformaciones; Además, es importante señalar que la educación es uno de los pilares fundamentales sobre los que descansa el desarrollo científico, cultural, tecnológico y económico de las sociedades modernas, del tercer milenio que camina en la era de la globalización. Es allí, donde entra en acción el debate del liderazgo del docente con funciones directivas, para que los estudiantes reciban una educación holística, por ser un tema global, que impacta en el desarrollo de las políticas educativas en el contexto mundial.

Con base en estas implicaciones, la educación, pensada desde la visión holística y de acuerdo con Pont, Nusche & Moorman (2009, p. 19), el líder educativo “influye en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los maestros, quienes a su vez

moldean la práctica en la clase y el aprendizaje de sus estudiantes”; por ello, requiere planear estrategias para consolidar la transformación del pensamiento, en todos los actores de los escenarios educativos que comprende la organización, para lograr así un verdadero proceso de cambio en las funciones directivas, que promueva con el equipo humano lo que se piensa, se siente, se conoce, se valora, se actúa y se comunica, traducidas en estrategias centradas en la persona y el Evangelio.

En este sentido, el líder directivo debe conocer y ejercer la función directiva, comprendiendo que el liderazgo de acuerdo con los aportes de Bannis & Nanus (2008, p. 22), se convierte en la fuerza principal que se ubica detrás de las organizaciones de éxito, lo que implica que para mantener organizaciones vitales y viables, es necesario que “el liderazgo ayude a las organizaciones a desarrollar una nueva visión de lo que pueden ser y luego las movilicen para el cambio hacia una nueva visión”.

En otro orden de ideas, los procesos de formación educativa sistematizada, que le permiten al ser humano desarrollar las dimensiones del conocer (Vida), el ser (persona), y el convivir (para la vida), están ligados de manera intrínseca con las funciones de liderazgo gerencial, quien es el ente rector que deberá promover en los docentes un rescate o repotenciación de las estrategias o herramientas docentes, que en primer lugar, trasciendan en la vida del docente como asesor u orientador de los aprendizajes y de esta manera consolidar en la población estudiantil, el fortalecimiento de hombres y mujeres con un positivo sentido de la vida por medio del reconocimiento; y en segundo lugar, la aceptación de sus debilidades y fortalezas, gracias a la vivencia profunda del Evangelio.

Al hacer referencia a estas tres dimensiones que conforman el desarrollo sustentable propio de la vida humana, vale decir, que de existir docentes directivos en los centros educativos de educación católica, que logren integrar al docente académico, al docente de pastoral, al grupo de estudiantes que conforman la matrícula escolar y a la familia, en intereses comunes para el bienestar colectivo, se estaría cumpliendo a cabalidad con la construcción de los nuevos ciudadanos y ciudadanas que requiere el estado y por ende el país en general, fortaleciendo así la educación centrada en la persona y el Evangelio.

Sin embargo, se aprecia con inquietud como en algunos casos, los directivos muestran un liderazgo particular en el ejercicio de sus funciones, es decir, al planificar, organizar, dirigir y controlar la educación que se imparte, así como en las habilidades gerenciales para la ejecución de las actividades académicas que debe desarrollar en relación con la promoción educativa centrada en la persona y el Evangelio, puesto que en ocasiones se observa en los colegios afiliados y subvencionados ubicados en la parroquia La Concordia del municipio San Cristóbal del estado Táchira, un estilo de liderazgo que cuando se generan conflictos en la organización, en algunos casos impone su opinión o emplea la represión, afectando el comportamiento organizacional y obstaculizando el ambiente laboral.

Asimismo, se evidencia exiguuo interés por parte de algunos líderes directivos en utilizar el talento humano como recurso proactivo en beneficio de la institución. Además, se visualiza un liderazgo institucional donde los miembros que conforman el clima organizacional reciben escasas propuestas motivacionales para la formación permanente en beneficio del crecimiento intelectual.

Por otra parte, se observa en el liderazgo directivo un nivel de poca coherencia entre las habilidades gerenciales y las funciones directivas, en virtud a que toda administración gerencial requiere fortalecer y sincronizar las funciones directivas en paralelo con las habilidades del líder educativo, las cuales deberían estar enmarcadas en el contexto real de cada institución en lo que se refiere a circunstancias y realidades particulares como son: su

historia institucional, equipo directivo, docentes y demás miembros que conforman el clima organizacional.

Esta situación puede obedecer al estilo de liderazgo que esgrimen los directivos para el cumplimiento de sus funciones, o tal vez al escaso conocimiento para ejercer las funciones directivas acordes con las necesidades e intereses de los Colegios afiliados y subvencionados a la AVEC, que les permita no sólo velar por el cumplimiento de la visión, misión y objetivos corporativos que demanda la referida asociación, sino también lograr la promoción educativa centrada en la persona y el Evangelio.

Tal vez, porque el líder educativo maneja exiguas habilidades gerenciales para coordinar y desarrollar estrategias congruentes con la misión, visión y objetivos de la educación católica que se encuentran enmarcados en el Proyecto Educativo Pastoral 2010-2015 (AVEC, 2010); además, es probable que los docentes con funciones directivas de las instituciones educativas afiliadas y subvencionadas de la AVEC, en algunos casos consideren que la capacitación profesional no es una oportunidad de crecimiento intelectual y minimiza la promoción de estrategias, que promuevan la formación holística del equipo institucional para proyectar la consolidación del fortalecimiento humanístico como institución educativa.

En consecuencia, de mantenerse esa situación iría en detrimento de la visión y misión que establecen las líneas a seguir en los referidos Colegios en torno a la formación católica. Asimismo, afectaría los postulados de la educación católica que deben involucrar a todos los agentes de las instituciones educativas, para que sean promotores de cambio en la socialización y sensibilización del talento humano, que promuevan la educación centrada en la persona y el Evangelio, donde las funciones directivas manejen el control efectivo de acciones para la profesionalización del talento humano.

Además, se incrementaría las discrepancias en la toma de decisiones que afecta el clima organizacional y planificación educativa, como apertura a esquemas flexibles que planean la transformación y consolidación del ser humano para el bienestar común de todas las personas en cualquier lugar del área geográfica.

A tal efecto, con la presente investigación se pretende proponer estrategias gerenciales de liderazgo en la función directiva para la promoción educativa centrada en la persona y el Evangelio, con el propósito que el directivo logre el fortalecimiento del liderazgo ideal dentro del cumplimiento de las funciones directivas, para la formación de la ciudadanía. De la misma manera, que lidere el modelo de la escuela católica venezolana, a través del mensaje de Jesús como Maestro, su obra en una palabra, su Evangelio y, sobre todo su persona. Jesús debe ser el centro de toda la acción de una escuela católica.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, el fin último de la presente investigación está orientado al fortalecimiento del liderazgo en la función directiva para la promoción educativa centrada en la persona y el Evangelio. Al respecto, Maxwell (2012, p. 11-12), explica en torno al liderazgo que la “capacidad de dirigir es realmente un conjunto de habilidades y así todas pueden aprenderse y mejorarse (...) El liderazgo es complicado, tiene muchas facetas: respeto, experiencia, fuerza emocional, destreza, disciplina, visión, ímpetu, sentido de oportunidad”. Como se puede apreciar, existen diversos elementos que influyen en el liderazgo, por tanto los líderes requieren de formación y madurez para ser verdaderamente efectivos.

En tal sentido, con la presente investigación se buscó dar respuesta a las interrogantes siguientes: ¿La propuesta de estrategias gerenciales de liderazgo en la función directiva permitirá la promoción educativa centrada en la persona y el Evangelio, de los Colegios afiliados y subvencionados por la Asociación Venezolana de Educación Católica, ubicados

en el municipio San Cristóbal del estado Táchira? ¿Cuáles son las funciones directivas que ejercen los docentes directivos, para el acompañamiento de la promoción educativa centrada en la persona y el Evangelio?, ¿Qué estilo de liderazgo asume el directivo para la promoción educativa centrada en la persona y el Evangelio?, ¿Qué habilidades gerenciales requiere el docente con función directiva para la promoción educativa centrada en la persona y el Evangelio, de acuerdo con los preceptos establecidos en la misión, visión y objetivos propuestos por la AVEC?. ¿Qué estrategias gerenciales pueden ser diseñadas para el fortalecimiento del liderazgo en la función directiva, para la promoción educativa centrada en la persona y el Evangelio, en los Colegios afiliados y subvencionados por la AVEC, en los Colegios objeto de estudio?

En función de estas interrogantes se planteó el objetivo general siguiente: Proponer estrategias gerenciales de liderazgo en la función directiva para la promoción educativa centrada en la persona y el Evangelio, en los Colegios afiliados y subvencionados por la AVEC, ubicados en la parroquia la Concordia del municipio San Cristóbal, estado Táchira. Asimismo, los objetivos específicos siguientes:

Identificar el estilo de liderazgo que asume el directivo para la promoción educativa centrada en la persona y el Evangelio, en los Colegios afiliados y subvencionados por la AVEC.

Diagnosticar las funciones directivas que ejercen los docentes directivos, para el acompañamiento de la promoción educativa centrada en la persona y el Evangelio.

Determinar las habilidades gerenciales que requiere el docente con función directiva para la formación educativa centrada en la persona y el Evangelio.

Diseñar estrategias gerenciales para el fortalecimiento del liderazgo en la función directiva, dirigida a la promoción educativa centrada en la persona y el Evangelio, en los Colegios afiliados y subvencionados por la AVEC, ubicados en la parroquia La Concordia del municipio San Cristóbal, estado Táchira.

Metodología

El nivel de la investigación fue un estudio de tipo descriptivo, se apoyó en la modalidad de proyecto factible y se sustentó en un estudio cuantitativo; al respecto, Bernal (2006, p. 57), explica que el estudio cuantitativo se “fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales”. Por tanto, se tomó en cuenta las relaciones existentes entre la variable y las dimensiones en estudio, así como la magnitud y el significado de los datos que se obtuvieron.

Asimismo, fue complementado con el enfoque cualitativo, puesto que se hizo un estudio sobre los hechos observados y que requirieron ser valorados, analizados e interpretados con respecto a la subjetividad de los sujetos que formaron parte de la población en estudio. En este caso, Martínez (2007, p. 24), explica que, en éste tipo de enfoque el investigador “acepta la subjetividad, los valores y las expectativas de los sujetos como un componente indispensable del estudio (...) propone descubrir fenómenos y comprenderlos en su contexto natural (...) con mente abierta y exploratoria”.

En otras palabras, se buscó explicar, describir, analizar e interpretar lo referente a las dimensiones que formaron parte de la variable de estudio y que permitió la descripción de la realidad de los Colegios privados, afiliados y subvencionados por la AVEC, en torno al liderazgo en la función directiva para la promoción educativa centrada en la persona y el Evangelio.

El diseño estuvo enmarcado en una investigación de campo, de tipo no experimental, transeccional y transversal, lo que indica que los datos se obtuvieron directamente de la fuente. Asimismo, la investigación fue de tipo no experimental, transeccional transversal, por tanto, las actividades se realizaron al momento de aplicar los instrumentos de recolección de datos que conllevaron al análisis e interpretación de los resultados.

Para el desarrollo de la presente investigación la población estuvo constituida por un total 154 sujetos, 24 directivos (distribuidos en 7 directores y 17 coordinadores) y 129 docentes, como se indica en la tabla 3.1. Además, se consideró también como sujeto de estudio a la presidenta de la AVEC, seccional San Cristóbal, estado Táchira. Asimismo, con el propósito de garantizar la representación de la muestra, la misma fue no probabilística de tipo intencional, puesto que estuvo referida sólo a los directivos (directores y coordinadores) y los docentes que laboran en los referidos Colegios. Además, como el número de la población fue de fácil manejo, se tomó como muestra la totalidad de la población, por lo que se consideró de tipo censal, definida por Canales (2006), como la inclusión de toda la población, es decir, los 154 sujetos objeto de estudio.

Por otra parte, para la recolección de los datos se utilizó la técnica de la encuesta, para ello, se procedió con el diseño de los instrumentos correspondientes, es decir, los cuestionarios respectivos y la entrevista semi-estructurada. En cuanto a los instrumentos, se utilizó el cuestionario, el cual es definido por Arias (2012, p. 74), como: “la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas”.

En tal sentido, los cuestionarios que se plantearon estuvieron constituidos por preguntas cerradas con tres (3) categorías de respuestas: a) siempre, b) algunas veces, y c) nunca; Por tanto, se diseñaron dos cuestionarios, el instrumento “A” dirigido a los directivos con 36 ítems (ver anexo 1), el instrumento “B” dirigido a los docentes con 35 ítems, los cuales resultaron de las dimensiones e indicadores.

En cuanto a la entrevista semi-estructurada, Arias (op. cit. p. 74), refiere que “aun cuando existe una guía de preguntas, el entrevistador puede realizar otras no contempladas inicialmente”, esta entrevista fue aplicada sólo a la presidenta de la AVEC, seccional San Cristóbal, estado Táchira, con el propósito de recoger su percepción en relación con el liderazgo en la función directiva para la promoción educativa centrada en la persona y el Evangelio de los directivos que laboran en los Colegios afiliados y subvencionados a la referida asociación, en contraste con las opiniones emitidas por los directivos y docentes objeto de estudio.

En relación con la validez, esta se realizó mediante el juicio de tres expertos, con el propósito de que realizaran la revisión de los contenidos dentro del cuestionario y emitieran sus observaciones y recomendaciones. Por otra parte, la confiabilidad se obtuvo mediante la aplicación de una prueba piloto a un grupo de 10 directivos y 13 docentes respectivamente, no pertenecientes a la muestra en estudio, pero con características similares. Asimismo, se aplicó el cálculo estadístico Alpha de Cronbach, que arrojó los valores de 0.82 para el instrumento “A” dirigido a los docentes directivos y 0.83 para el instrumento “B” dirigido a los docentes, respectivamente, lo cual se ubican en el rango de confiabilidad: Muy alta, según la escala propuesta por Ruiz (2002).

Posteriormente, una vez aplicados los instrumentos se cumplió con los pasos siguientes: (a) codificación de las alternativas de respuestas asignándole un valor numérico: Siempre =3. Algunas veces =2. Nunca =1; (b) Los datos se tabularon y presentaron en una matriz de doble entrada; en la vertical se asignaron los sujetos y en la horizontal los ítems, donde se

transfirieron los códigos de las alternativas de respuesta seleccionadas de acuerdo con la muestra objeto de estudio; (c) Para el análisis e interpretación de los resultados se utilizó el programa SPSS; (d) El criterio de análisis que se aplicó fue el de asumir el porcentaje más alto obtenido en las alternativas de respuestas, considerando la alternativa siempre como operativa y nunca como no operativa, en función de la intención del ítem; (e) Para la presentación de los resultados se diseñó cuadros de distribución de frecuencias, en función de las dimensiones e indicadores, con los resultados de cada ítem en forma ordenada y coherente; (f) Se formularon las conclusiones y recomendaciones en función de los objetivos específicos propuestos, que generaron a su vez la propuesta de estrategias gerenciales de liderazgo en la función directiva para la promoción educativa centrada en la persona y el Evangelio; y (f) En cuanto a la entrevista semi-estructurada, se transcribió la misma y se cotejó las respuestas con las opiniones emitidas por los directivos y docentes en torno al tema de estudio.

Resultados

Para el análisis de los datos, se elaboraron tablas de distribución de frecuencias porcentuales correspondientes a las dimensiones: Liderazgo, Función Directiva, Habilidades Gerenciales y AVEC. En este sentido, para el análisis se seleccionó como criterio de interpretación la siguiente condición: (a) Si el mayor porcentaje se ubica en la opción siempre: el indicador está presente en los directivos objeto de estudio; (b) Si el mayor porcentaje se ubica en la opción algunas veces: el indicador está medianamente presente en los directivos objeto de estudio; (c) Si el mayor porcentaje se ubica en la opción nunca: el indicador se considera ausente en los directivos objeto de estudio.

En cuanto a la *dimensión liderazgo* los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Tabla 2. Distribución porcentual promedio de las frecuencias correspondientes indicadores de la dimensión liderazgo

INDICADORES	DIRECTIVOS N = 24			DOCENTES N = 129		
	S	AV	N	S	AV	N
Liderazgo democrático	74,0	26,0	0,0	55,4	40,7	3,9
Liderazgo autocrático	58,7	41,3	0,0	68,6	27,1	4,3
Liderazgo carismático	65,3	34,7	0,0	67,5	30,1	2,4
Liderazgo laissez – faire	43,5	52,1	4,4	36,8	59,3	3,9
Liderazgo transformacional	65,2	30,4	4,4	66,2	33,0	0,8
Promedio de la dimensión	61,3	36,9	1,8	63,4	33,6	3,0

Nota. S = Siempre, AV = Algunas veces, N = Nunca.

Del indicador *liderazgo democrático* se desprende que un promedio del 74% de los directivos aseguró que siempre negocian con el personal docente situaciones de conflictos para satisfacer a todos los involucrados con los resultados alcanzados y solicitan consejo al equipo de trabajo para la toma de decisiones en el diseño de estrategias de promoción educativa centrada en la persona y el Evangelio, entre tanto, un promedio del 55,4% de los docentes coincidió con esta afirmación.

En cuanto al *liderazgo autocrático* se obtuvo que un promedio del 58,7% de los directivos encuestados admitió que siempre fijan la tarea de cada uno, seleccionando las acciones que deben realizar en torno a la promoción educativa centrada en la persona y el Evangelio, así como controlan las acciones del personal docente exigiéndoles que se esfuercen para el logro

de las metas propuestas; a todo esto un promedio del 68,6% de los docentes consultados corroboró estas respuestas.

Respecto al *liderazgo carismático* un promedio del 65,3% de los directivos objeto de estudio reportó que siempre inducen al grupo de trabajo a conseguir los objetivos propuestos, inspirando confianza para integrarse a la organización institucional y motivan a los docentes para el fortalecimiento de la confianza y el respeto entre el equipo laboral y el docente directivo; por su parte, un promedio del 67,5% de los docentes consultados señaló que siempre los directivos practican estos comportamientos dentro de la institución educativa.

En cuanto al *liderazgo laissez-faire*, se tiene que un promedio de 52,2% de los directivos algunas veces dan completa libertad al docente para que opere como considere pertinente, encargándose de proveer los recursos necesarios para el trabajo y delegan la autoridad en los docentes para tomar decisiones, permitiendo que se organicen de la forma que consideren oportuna; lo cual coincide con el 59,3% de los docentes quienes señalaron que algunas veces los directivos asumen estos comportamientos.

En relación con el *liderazgo transformacional*, un promedio del 65,2% de los directivos, manifestaron que siempre han considerado la gestión de cada uno de los miembros de la comunidad educativa igual de importante que la de todos, y analizan el potencial de los docentes para desarrollarlo dentro de una visión que antepone el beneficio del grupo al del individuo, lo cual se corresponde con el 66,2% de los docentes.

Para confirmar los datos expuestos en la Tabla 2 se observa que en la entrevista realizada a la Presidenta de la AVEC Seccional San Cristóbal, destaca que en los colegios afiliados por la AVEC prevalecen los estilos de liderazgo democrático, carismático y transformacional, y es porque en su opinión, los directivos: “(...) promueven la participación del grupo en todo el proceso educativo, motivando el trabajo de equipo, con alto sentido de Identidad y Pertenencia con la institución y la Asociación (...) reflejan primordialmente el respeto, la fe, la responsabilidad, comunicación, creatividad, vocación de servicio, confianza, empatía y asertividad (...)”.

En relación con la *dimensión función directiva* los resultados fueron los siguientes:

Tabla 3. Distribución porcentual de los promedios de las frecuencias correspondientes a los indicadores de la dimensión función directiva.

INDICADORES	DIRECTIVOS N = 24			DOCENTES N = 129		
	S	AV	N	S	AV	N
Planificación	67,4	32,6	0,0	70,6	28,3	1,2
Organización	56,5	43,5	0,0	65,5	33,4	1,2
Dirección	78,3	21,7	0,0	60,1	38,0	2,0
Integración Personal	76,1	23,9	0,0	76,0	21,0	3,1
Control	67,4	32,6	0,0	72,5	23,7	3,9
Promedio de la dimensión	69,1	30,9	0,0	68,9	28,9	2,3

Nota. S = Siempre, AV = Algunas veces, N = Nunca.

Para el indicador *planificación* se obtuvo que un promedio del 67,4% de los directivos siempre diseñan planes para la coordinación del trabajo orientado en la promoción educativa centrada en la persona y el Evangelio y definen las metas a cumplir en un periodo determinado que facilite alcanzar los objetivos propuestos por la institución, lo cual es compartido por el 70,6% de los docentes.

En cuanto al indicador *organización*, un promedio del 56,5% de los directivos aseguró que siempre asignan funciones delimitando responsabilidades mediante los cargos con el fin del logro de los objetivos y explican a cada uno de los docentes los alcances y límites de la función que le fue asignada; por su parte, un 65,5% de los docentes señaló siempre los directivos llevan a cabo estas actividades.

Por su parte, en el indicador *dirección* un promedio del 78,3% de los directivos consultados siempre orientan las actividades del docente, eligiendo el canal más eficaz de comunicación para la resolución de conflictos que se presenten en la aplicación de los planes diseñados y acompañan las acciones de los docentes relacionadas con la promoción educativa centrada en la persona y el Evangelio; en cambio, un 60,1% de los docentes respondió siempre a estas respuestas.

Respecto al indicador *integración personal* un promedio del 76,1% de los directivos admitió que siempre seleccionan el talento humano que se requiere para cumplir con la visión, misión y objetivos propuesto por la AVEC y promueven el sentido de pertenencia institucional al personal docente de nuevo ingreso, facilitando la capacitación para el desarrollo personal y profesional, por su parte, un promedio del 76% de los docentes coincidió con estos directivos.

Para el indicador *control* se obtuvo como un promedio del 67,4% de los directivos siempre vigilan el desempeño del docente en torno a las tareas que realiza para la promoción educativa centrada en la persona y el Evangelio, con el propósito de comparar los resultados alcanzados con las metas previstas en los planes diseñados y hacen las correcciones que se evidencien en el proceso con el propósito firme de mejorarlas, entre tanto, un promedio del 72,5% de los docentes corroboró estas afirmaciones del personal directivo.

Ahora bien, la respuesta emitida por la Presidenta de la AVEC Seccional San Cristóbal al preguntársele ¿Cuál cree usted que son las funciones más vulnerables o de bajo cumplimiento por parte de estos directivos?, señaló que los planteles AVEC se caracterizan por planificación y organización, por lo que se evidencia que son las funciones directivas más relevantes. Asimismo, resalto que éstas son vulnerables debido a una serie de factores externos que dificultan su cumplimiento, de allí que señala lo siguiente: “(...) la realidad educativa que vivimos actualmente, funciones como estas son vulnerables, motivado a los cambios improvisados a que está expuesto (...)”.

En cuanto a la *dimensión habilidades gerenciales* se tiene los resultados siguientes:

Tabla 4. Distribución porcentual promedio de las frecuencias correspondientes a los indicadores a la dimensión habilidades gerenciales

INDICADORES	DIRECTIVOS N = 24			DOCENTES N = 129		
	S	AV	N	S	AV	N
Técnicas	63,1	34,8	2,2	65,1	31,0	3,9
Humanas	73,9	23,9	2,2	59,7	36,1	4,3
Conceptuales	63,0	37,0	0,0	62,7	33,0	4,3
Diseño	58,7	41,3	0,0	59,7	36,0	4,3
Promedio de la dimensión	64,7	34,2	1,1	61,8	34,0	4,2

Nota. S = Siempre, AV = Algunas veces, N = Nunca.

En relación con las *habilidades técnicas* se obtuvo que un promedio del 63,1% de los directivos siempre aplican el conocimiento especializado que posee para que los docentes reconozcan el mensaje de Jesús como Divino Maestro en la promoción educativa centrada

en la persona y el Evangelio y hacen uso de las herramientas y técnicas necesarias para tal propósito; por su parte, un promedio del 65,1% de los docentes coincidió con los directivos.

Con respecto a las *habilidades humanas* se tiene que un promedio del 73,9% de los directivos siempre despliegan esfuerzos de cooperación que fortalezca las relaciones interpersonales en la promoción educativa centrada en la persona y el Evangelio y se conectan con las emociones de los docentes para comprenderlos, facilitándoles alternativas de solución ante una situación conflictiva; entre tanto, un promedio del 59,7% de los docentes corroboró estas respuestas.

En cuanto a las *habilidades conceptuales*, un promedio del 63% de los directivos destacó que siempre visualizan a la organización en cada una de sus partes, para evaluar la relación de sus acciones con el contexto exterior, en relación con la promoción educativa centrada en la persona y el Evangelio y propician un ambiente de autonomía, que facilite la creatividad para la promoción educativa centrada en la persona y el Evangelio, donde el mensaje de Jesús sea uno de los pilares que oriente la formación que se imparte en los centros educativos católicos; mientras tanto, el 62,7% de los docentes señaló siempre.

Respecto las *habilidades de diseño* un promedio del 58,7% de los directivos señaló que siempre diseñan estrategias educativas que procuren la construcción de una visión compartida entre la dirección y la comunidad escolar, y reconocen los problemas para la promoción educativa centrada en la persona y el Evangelio, de forma tal, que facilita el diseño de propuestas de solución, mientras un promedio del 59,7% de los docentes respondió siempre los directivos realizan estas acciones.

Conforme a lo mencionado por directivos y docentes se obtuvo que un promedio del 64,7% y 61,8% coincidan en señalar que los directivos siempre demuestran habilidades técnicas, humanas, conceptuales y de diseño.

Siguiendo con los resultados de la dimensión habilidades gerenciales, se tiene que lo comentado por la Presidente de la AVEC Seccional San Cristóbal en relación con la interrogante formulada sobre si *¿Considera usted, que los directivos requieren formación para desarrollar y/o fortalecer éstas habilidades para la promoción educativa centrada en la persona y el Evangelio?* Manifestó que la formación constante es importante, porque les va a permitir un crecimiento personal que redundara positivamente en la institución y por ende el colectivo, sin embargo, destaca que la principal habilidad que debe ser fortalecida es la humana, porque “nuestra labor está centrada en la persona. Para poder impartir una educación necesitamos maestros (Directivos) de calidad”.

En torno a la *dimensión AVEC*, estos fueron los resultados promedios obtenidos:

Tabla 5. Distribución porcentual promedio de las frecuencias correspondientes a la dimensión AVEC.

INDICADORES	DIRECTIVOS N = 24			DOCENTES N = 129		
	S	AV	N	S	AV	N
Misión	43,5	52,2	4,3	63,6	34,9	1,6
Visión	56,5	39,1	4,3	61,2	37,2	1,6
Objetivos	69,6	26,1	4,3	66,7	31,0	2,3
Principio	52,1	36,9	10,9	49,4	32,7	17,9
Educación centrada en la persona y el Evangelio	75,4	23,2	1,4	61,2	32,6	6,2
Promedio	59,4	35,5	5,1	60,4	33,6	16,6

Nota. S = Siempre, AV = Algunas veces, N = Nunca.

En relación con las respuestas emitidas por ambos grupos de estudio respecto a la *misión* y *visión* se obtuvo una ligera diferencia entre las opiniones de directivos y docentes, y esto es porque por un lado un 52,2% de los directivos reportó que algunas veces propician en los docentes la internalización de la misión de la AVEC, para que logren comprender que es fundamental que los centros educativos católicos ofrezcan cooperativamente a toda la comunidad una educación de excelencia, aunque para el 63,6% de los docente esto siempre sucede. Por otro lado, un 56,5% de los directivos siempre promueven en los docentes la conciencia de que la misión estará condicionada por la circunstancia histórica que se viva, pero que esto no les impide abrirse creativamente al futuro desde la utopía y la esperanza, entre tanto, el 61,2% de los docentes optó por responder siempre.

Por su parte, la Presidenta de la AVEC hace mención que los “directivos promueven la misión y visión en el personal a su cargo, tanto de la Institución Educativa a la que pertenece como a la Asociación de la cual forman parte, reflejado en una educación de excelencia centrada en los valores del evangelio”.

Acerca a los *objetivos* del AVEC, se tiene que un 69,6% de los directivos siempre proponen acciones a los docentes para la promoción de una educación integral de calidad, fundamentada en los valores del Evangelio y así dar respuesta a las necesidades de la persona, lo que es confirmado por el 66,7% de los docentes.

En cuanto a los *principios* que rigen la AVEC se encontró entre sus resultados algunas diferencias de opiniones, según el 52,1% de los directivos siempre practican los principios propuestos por la AVEC, mientras que sólo el 49,4% apoyaron esa alternativa, no obstante, un 32,7% consideraron que algunas veces el directivo lo hace.

En este orden de ideas, la Presidenta de la AVEC Seccional San Cristóbal al preguntársele si considera que los directivos tienen claro los objetivos y principios que deben regir para la promoción educativa centrada en la persona y el Evangelio, ella manifestó que deben profundizar más estos aspectos, sin embargo, ha presenciado que: “(...) en la práctica orientan su labor gerencial o educativa en la persona y el evangelio, desarrollando una educación de calidad para todos, inclusiva, constructora de paz y de la convivencia (...) siendo Jesús el centro de la formación”.

Respecto al indicador educación *centrada en la persona y el Evangelio*, un promedio del 75,4% de los directivos destacó que siempre en su centro educativo se promueve la enseñanza centrada en la condición humana a partir de la comprensión holística de la persona para su máximo desarrollo, promueven en los docentes la obra y mensaje de Jesús a través del Evangelio, como centro de toda acción que se debe realizar en la institución educativa y comunican el Evangelio entre los docentes para que garanticen la relación entre fe y vida, tanto en la persona individual como en el contexto socio-cultural en el que se desenvuelve, entre tanto, un promedio del 61,2% de los docentes coincidió con estas respuestas de los directivos.

Para corroborar esta afirmación la Presidenta de la AVEC Seccional San Cristóbal afirma que los directivos ejecutan el modelo que deben regir en los colegios afiliados y subvencionados por esta asociación y es porque en su opinión “los directivos desde su condición humana e iluminados por el Maestro de maestros, se orientan en la ejecución centrada en la persona y el Evangelio, involucrando a niños, niñas, jóvenes, al personal, la familia y la comunidad”.

Discusión

En función de las respuestas expuestas por los directivos y docentes en relación con la *dimensión liderazgo*, se observó que no existe un estilo de liderazgo determinante en los directivos de los colegios afiliados y subvencionados por la AVEC, pues dependiendo de las circunstancias y del momento por las cuales están atravesando manifiestan un estilo de liderazgo; sin embargo, es posible que mayormente manifiesten características de líderes democrático y transformacional, en lugar del líder lesseferista. Al respecto, Chiavenato (2009), explica que un líder ejerce diferentes modelos de liderazgo frente a sus subalternos de acuerdo con la situación que esté viviendo, de modo que el estilo dependerá del gerente educativo, en su manera de hacer gerencia y del contexto donde se desenvuelve.

De acuerdo con esta apreciación, no hay duda que las instituciones educativas adscritas al proyecto AVEC requieren de líderes educativos con cualidades que propicien cambios significativos tanto en el ámbito administrativo como el académico y pedagógico, de esta manera se encaminará al éxito y a la promoción de proyectos de calidad, que fortalezcan la formación en esos centros, más aún, si se tratan de instituciones de educación católica.

A tal efecto, para dar respuesta al primer objetivo específico planteado en el estudio, se identificó que el estilo de liderazgo que asume el directivo para la promoción centrada en la persona y el Evangelio en los colegios afiliados y subvencionados por la AVEC, dependen de las circunstancias y del momento por las cuales estén atravesando en la gestión, es decir, aun cuando se evidencia que algunos directivos esgrimen estilos democráticos, carismáticos y transformador, se aprecia también una tendencia a los estilos autocráticos y *laissez faire*.

De allí la importancia de reforzar las cualidades propias del liderazgo, que conlleven a la promoción de un clima organizacional armónico que motive a los directivos en apoyar con el ejemplo a sus colaboradores y seguidores, para que éstos logren la aplicación de estrategias educativas en la formación centrada en la persona y el Evangelio.

En relación con la *dimensión función directiva*, se aprecia que de acuerdo con los resultados obtenidos tanto directivos como docentes, coincidieron en cuanto al cumplimiento de las funciones directivas, lo cual facilita la presencia de un estilo de liderazgo democrático, carismático y transformacional, porque como lo afirma Martín & Zaitegui (2011, p. 69), los docentes con funciones directivas deben reconocer el liderazgo compartido y el trabajo en equipo como base del funcionamiento y estructura de la organización; también señalan que "(...) es preciso caminar hacia una progresiva redistribución del liderazgo que incluya no solo al profesorado (...) sino también a todos los actores que hacen vida en la institución".

Bajo esta premisa, conviene que las instituciones educativas que conforman el proyecto AVEC sean dirigidas por personas con capacidades de liderazgo en la función directiva, donde pongan en manifiesto cualidades propias de líderes democráticos, carismáticos y transformacionales para que a través de su gestión contribuya a la consecución de los objetivos de la organización escolar, mediante una actuación conjunta de los docentes y demás integrantes para lograr la promoción educativa centrada en la persona y el Evangelio.

De tal manera, para dar respuesta al segundo objetivo propuesto, se diagnosticó que los directivos cumplen con las funciones directivas para el acompañamiento de la promoción centrada en la persona y el Evangelio en los centros educativos objeto de estudio, es decir, cumplen con las funciones de planificación, organización, dirección, integración personal y control, lo que facilita el apoyo que deben ofrecer a los docentes que se encuentra bajo su responsabilidad.

Lo que indica que, la presencia de las referidas funciones en los líderes docentes directivos pueden facilitar la cooperación de cada uno de los actores del proceso educativo y los recursos que componen la organización escolar, para ello es de suma importancia el liderazgo de quien dirige la misma, con la finalidad de cumplir con la visión, misión y objetivos propuesto por la AVEC como es la promoción educativa centrada en la persona y el Evangelio.

En cuanto a la *dimensión habilidades gerenciales*, se tiene que las opiniones aportadas por los directivos convergen con las aportadas por los docentes, por lo que queda demostrado que los directivos sí demuestran habilidades técnicas, humanas, conceptuales y de diseño, esto les permite en opinión de Camacho (2008, p. 162), tener la “habilidad para guiar y organizar a otras personas, para llevar a cabo varias iniciativas”. En este sentido, esas habilidades gerenciales conllevan a que los directivos objeto de estudio demuestren sus capacidades y conocimiento para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en la organización escolar que dirige dando cumplimiento eficiente a sus funciones directivas para la promoción educativa centrada en la persona y el Evangelio.

Por tanto, se hace evidente que en los colegios AVEC es importante que los directivos asuman una actitud que facilite el trabajo en equipo, donde sea capaz de entender al personal, para generar un ambiente motivador y empático lo cual favorece la promoción educativa centrada en la persona y el Evangelio.

En este sentido, se da respuesta al tercer objetivo específico relacionado con las habilidades gerenciales que requiere el docente con función directiva para la formación educativa centrada en la persona y el Evangelio, en los centros educativos objeto de estudio, en la cual se determinó que los mismos demandan habilidades técnicas, humanas, conceptuales y de diseño, lo que conllevan a que demuestren sus capacidades y conocimiento para realizar las actividades de liderazgo y coordinación en la organización escolar que dirige, dando cumplimiento eficiente a sus funciones directivas para la promoción educativa centrada en la persona y el Evangelio.

En tanto que en la *dimensión AVEC*, se tiene que los directivos aprovechando su dimensión humana fomentan desde su rol de líder institucional la formación integral del individuo, centrada en los valores del Evangelio como principios de esa educación, sobre todo, si se trata de instituciones con orientación católica, puesto que su misión, visión y objetivos, conllevan a la promoción educativa centrada en la persona y el Evangelio, tomando como ejemplo el mensaje de Jesús vivo, tal cual lo refiere Cury (2010, p. 22), Jesús es el “Maestro de Maestros, el Maestro de las emociones, el Maestro de la Vida, el Maestro del Amor. Enseñaría al mundo a vivir”.

De modo que en los centros educativos católicos, los gerentes escolares haciendo uso de su rol de líder, propician un ambiente donde se promueva la obra y mensaje de Jesús, como centro de toda acción que debe realizarse en la institución educativa, pues como lo refiere la AVEC (2010, p. 58), “El modelo de la escuela católica venezolana es Jesús, su mensaje, su obra, es en una palabra su Evangelio y, sobre todo su persona. Jesús debe ser el centro de toda la acción de una escuela católica”.

De allí que, el liderazgo de los directivos que dirigen las instituciones educativas de corte católica, sea fortalecido para propiciar que la difusión del mensaje de Jesús vivo en cada persona conlleve a la inclusión de todos los actores del proceso educativo, y así logre potenciar las virtudes o dones infusos en cada persona, y que se promueva el Evangelio como palabra hecha vida.

Recomendaciones

A continuación se presentan las recomendaciones orientadas al fortalecimiento del liderazgo en la función directiva, dirigida a la promoción educativa centrada en la persona y el Evangelio, siendo éstas las siguientes:

Comunicar los resultados obtenidos en la investigación a los Colegios afiliados y subvencionados por la AVEC, que fueron objeto de estudio, pues permitirá el establecimiento de estrategias gerenciales claramente definidas y compartidas por todos los miembros de la comunidad educativa.

Se hace necesaria la capacitación permanente del docente directivo, que fortalezca los liderazgos democráticos, carismáticos y transformacionales, para que a través de sus habilidades gerenciales promueva la consolidación de grupos para el trabajo en equipo, la toma de decisiones efectiva y el manejo de una comunicación siempre asertiva, con capacidad para diseñar aquellas estrategias innovadoras que faciliten la promoción centrada en la persona y el Evangelio.

Realizar estudios similares con el fin de indagar sobre cómo se promueve la educación centrada en la persona y el Evangelio, en otros centros educativos que no sean afiliados y subvencionados por la AVEC.

Finalmente, se recomienda el diseño de estrategias gerenciales para el fortalecimiento del liderazgo en la función directiva, dirigida a la promoción educativa centrada en la persona y el Evangelio, en los Colegios afiliados y subvencionados por la AVEC.

Referencias

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas: Episteme.
- Asociación Venezolana de Educación Católica (2010). *Proyecto educativo pastoral 2010-2015*. Caracas: AVEC.
- Bennis, W. & Nanus, B. (2008). *Líderes. Estrategias para un liderazgo eficaz*. España: Paidós Ibérica, S. A.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación, para la administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Caracas: Consultores Asociados. Servicio Editorial.
- Camacho, R. (2008). *Mucho que ganar, nada que perder. Competencias, formación integral del individuo*. México: ST Editorial.
- Canales, M. (2006). *Metodología de la investigación social*. Chile: LOM ediciones.
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Cury, A. (2010). *El Maestro inolvidable*. Estados Unidos de América: Grupo Nelson.
- La Biblia. Versión Reyna Valera 1957.
- Martín, M. & Zaitegui, N. (2011). *El liderazgo educativo: proyecto de éxito escolar*. España: Secretaria General Técnica.
- Martínez, M. (2007). *Evaluación cualitativa de programa*. México: Trillas.
- Maxwell, J. (2012). *Liderazgo 101. Lo que un líder necesita saber*. Estados Unidos de América: Grupo Nelson.
- Pont, B., Nusche, D. & Moorman, H. (2009). *Mejorar el liderazgo escolar. Volumen 1: Política y Práctica*. [Libro en línea]. Consultado el 13 de abril de 2013 en: <http://books.google.co.ve/books?id=4tGLTG1118MC&pg=PA20&dq=>

Ruiz, C. (2002). *Instrumento de investigación educativa. Procedimiento para el diseño y validación*. Barquisimeto: CIDEG.

*** Acerca de los autores:**

Landeta Mantilla, Rogelio, es Magíster en Gerencia Educativa, egresado de la Universidad Nacional Experimental del Táchira; Licenciado en Teología y Licenciado en Educación: mención Filosofía. Es Sacerdote, ordenado el 15 de marzo de 1997 en el Seminario Santo Tomas de Aquino, Palmira-Estado Táchira-Venezuela. Teléfono: 005804140768199. E-mail: rogeliolandeta@yahoo.es

Mora de Bedoya, Francy, es Doctoranda del Programa en Gerencia, en la Universidad Yacambú–Lara-Venezuela; tiene Diploma de Estudios Avanzados (DEA) del Programa Doctoral Perspectivas Históricas, Políticas, Curriculares y de Gestión, de la Universidad de Burgos-España; es Magíster en Gerencia Educativa, egresada de la Universidad Nacional Experimental del Táchira; Licenciada en Educación mención Dificultades de aprendizaje, egresada de la Universidad Nacional Abierta. Psicopedagogo. Teléfono: 005804265731972. E-mail: francymorab@hotmail.com y francymorab@gmail.com