

Gestión Pedagógica Curricular para el desarrollo de Proyectos Educativos Comunitarios en Instituciones de Educación Media General

Curricular Pedagogical Management for the development of Community Educational Projects in General Secondary Education Institutions

Molina Moreno, Berenice; Moros Briceño, José Alexy*

Resumen. La presente investigación tuvo como objetivo general proponer estrategias de gestión pedagógica curricular para el desarrollo de proyectos comunitarios en el Liceo Nacional Doctor Juan Pablo Pérez Alfonzo, parroquia Hernández, municipio Samuel Darío Maldonado, estado Táchira, que según lineamientos de la educación bolivariana, esboza que el proyecto de aprendizaje de aula ayuda a establecer lazos entre la escuela y su entorno para la resolución de problemas que presenta la comunidad. Metodológicamente se fundamenta en el paradigma positivista, ubicada en las ciencias fácticas; asimismo, corresponde a nivel descriptivo, diseño no experimental, de campo, apoyada en la modalidad de proyecto factible. La población estuvo conformada por 20 docentes, 138 estudiantes y 5 miembros del Consejo Educativo, tomándose en su totalidad como muestra de estudio, suministrándoles un cuestionario de 31 ítems con tres opciones de respuestas. Se determinó su validez de contenido mediante la técnica juicio de expertos y la confiabilidad a través del coeficiente Alfa de Cronbach (α), arrojando los siguientes valores: 0.85, 0.90 y 0.85 para los docentes, estudiantes y representantes del Consejo Educativo. Los resultados obtenidos demuestran un desfase entre el PEIC y el desarrollo de los proyectos de aprendizaje, por consiguiente, las estrategias y herramientas ofrecidas al docente para la construcción del PEIC han sido poco efectivas para ofrecerles a los estudiantes un proceso educativo según las exigencias y necesidades de la comunidad. Se recomienda diseñar estrategias de gestión pedagógica curricular que faciliten la construcción del PEIC y su inclusión en los PA de la referida institución.

Palabras claves: Gestión Pedagógica Curricular, Proyectos Educativos Comunitarios, Instituciones de Educación Media General.

Abstract. The purpose of this research was to propose strategies for curricular pedagogical management for the development of community projects at the Doctor Juan Pablo Pérez Alfonzo National High School, Hernández Parish, Samuel Darío Maldonado Municipality, Táchira State, which according to Bolivarian education guidelines, outlines that The classroom learning project helps establish links between the school and its environment for the resolution of problems presented by the community. Methodologically it is based on the positivist paradigm, located in the factual sciences; it also corresponds to the descriptive level, non-experimental, field design, supported by the feasible project modality. The population was made up of 20 teachers, 138 students and 5 members of the Educational Council, being taken in their entirety as a study sample, providing them with a 31-item

questionnaire with three response options. Its content validity was determined by the expert judgment technique and reliability through Cronbach's alpha coefficient (α), yielding the following values: 0.85, 0.90 and 0.85 for teachers, students and representatives of the Educational Council. The results obtained show a gap between the PEIC and the development of learning projects, therefore, the strategies and tools offered to the teacher for the construction of the PEIC have been ineffective to offer students an educational process according to the demands and needs of the community. It is recommended to design curricular pedagogical management strategies that facilitate the construction of the PEIC and its inclusion in the PAs of the referred institution.

Keywords: Curriculum Pedagogical Management, Community Educational Projects, General Secondary Education Institutions.

Introducción

La educación es considerada el área fundamental que sustenta el desarrollo de la sociedad, por lo que a través de los años se ha visto replanteada en el ámbito mundial, debido al vertiginoso proceso de transformación producto de la innovación tecnológica y desarrollo de la ciencia en todas las áreas del conocimiento; sin embargo, con el avance tecnológico y científico ha sido necesario la preservación del planeta a través de acciones pedagógicas dirigidas desde las instituciones educativas.

Es así como las propuestas surgidas en el sector educativo, reflejan ideas filosóficas, psicológicas y pedagógicas hacia cambios y transformaciones socioeconómicas que respondan a la naturaleza humana, la realidad social y cultural en la que cada individuo se desarrolla. Por tal motivo, las instituciones educativas necesitan redefinirse como un espacio de personas de formación de calidad y no solo, ni principalmente, de transmisión de información y desarrollo de capacidades, teniendo en cuenta el constante dinamismo que existe en éstas y las comunidades adyacentes.

Desde esta perspectiva la educación origina desafíos, los mismos involucran a las instituciones educativas al orientar la pedagogía de la enseñanza hacia la comprensión de un todo, de ahí que Morín (2001), expresa, “es posible decir que el conocimiento progresa principalmente no por sofisticación, formalización y abstracción, sino por la capacidad de contextualizar y totalizar” (p. 16). En este sentido, es necesario que la enseñanza esté contextualizada, donde el estudiante sea capaz de reconocer lo que sucede en su realidad social, para lo cual, el docente debe demostrar capacidad en gestionar un conjunto de procesos educativos para dar paso a nuevas acciones pedagógicas; fomentando así el compromiso, la

responsabilidad y la participación de todos los actores de la comunidad educativa en la planificación y ejecución de los diferentes programas, actividades y proyectos desarrollados desde la escuela.

Bajo esta premisa, Mendoza y Bolívar (2016), refieren que en la gestión pedagógica:

...intervienen el conocimiento, la acción, los principios éticos, la política y la administración, orientados al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; partiendo desde un escenario escolar donde se ponga en práctica aspectos propios de la administración tales como: orientar, supervisar, planificar, dirigir y controlar (junto a los miembros de la comunidad) los recursos de la institución, para promoverlos e impulsarlos hacia propósitos educativos concretos (pp. 40-41).

Según esto, la gestión pedagógica es una estrategia educativa que permite al docente, ya sea en funciones directivas o de aula, poner en práctica un conjunto de acciones gerenciales para incorporar, propiciar y desarrollar actividades tendientes a mejorar las prácticas educativas vigentes, así como plantear en equipo la búsqueda de soluciones a los problemas que aquejan a las comunidades aledañas a la institución educativa. De ahí, la necesidad de fortalecer el sistema educativo con habilidades asociados a procesos cognitivos, integrando currículo y las nuevas tecnologías de información y comunicación, acorde a la diversidad social, cultural, política, laboral, económica con la finalidad de lograr los objetivos de la educación.

Atendiendo a estas consideraciones, el docente como líder en su gestión pedagógica juega un papel fundamental para la eficacia de los proyectos educativos comunitarios, porque tal como lo expresan Lussier y Achúa (2004), “los líderes eficaces influyen en los seguidores para trabajar en conjunto orientados hacia el resultado que deseen” (p.4), sin duda, tienen que dar rumbo a la organización, con el aporte de todos los miembros y fijar objetivos que supongan retos y responsabilidades para lograrlo.

Por tanto, la gestión pedagógica conllevan a quienes ejercen la dirección y orientación de los diferentes actores presentes en la organización educativa en ser copartícipes y corresponsables en la

planificación de proyectos educativos comunitarios, por ello, la gestión pedagógica del docente, debe ser vista como un factor determinante en la educación de los escolares, por cuanto es responsable de formarlos en conocimientos y en valores, para una formación integral.

En concordancia con lo anterior, Sarramona (2000), expresa que la educación atañe solamente al hombre por lo que se convierte en un proceso de humanización, se interrelacionan el sujeto educando con otros sujetos y su entorno, tutelada por una escala de valores que permite la integración social de los individuos, siendo este el elemento fundamental de la cultura, además de constituirse en un asunto completamente inacabado.

Dentro de este orden de ideas, es en la educación secundaria, especialmente a nivel de media, que la socialización es fundamental para los individuos. Originariamente, parte de los grupos de estudio del clero con la aplicación del Trívium y el Quadrívium, etapa previa a la enseñanza de un oficio profesional con bases culturales universales de forma sistemática que los estudiantes reciben privilegiadamente por única vez.

En el caso de Venezuela, está conformada por la educación básica y media general en las edades comprendidas desde los 12 años hasta los 18 años, siendo hoy día un proceso inclusivo, lo que explica la importancia del contexto escolar como ámbito de socialización fundamental en la adolescencia, situando al liceo como la institución social *per sé* que transmite contenidos formales y a la vez contribuye a la adaptación de los educandos en el sistema social. Aspecto señalado por Sánchez y Rodríguez (2001), al expresar que la educación secundaria:

...es una etapa en la que se da un desarrollo madurativo de la persona, de su personalidad, de su autonomía, de su auto concepto y de los procesos de reflexión, capacidad crítica y toma de conciencia, y, por otro, porque es la etapa final de la educación obligatoria, por tanto, es necesario que, puedan acceder a un bagaje en forma de conocimientos, herramientas, estrategias y valores (p.4).

Este equipaje de ideas, instrumentos, destrezas y valores que reciben los estudiantes de secundaria, es dado a conocer por el profesorado, quienes constituyen la primera figura de autoridad formal además de poseer una

labor trascendental: organizar las clases, los contenidos y crear un clima en el aula que posibilite su desarrollo y su ajuste en el liceo. Pero existe paralelamente, una educación informal fundamental: la familia, por lo que la integración y colaboración de ambos contextos resulta de gran relevancia para el desarrollo integral los adolescentes.

Actualmente, en la educación media a nivel mundial ocurre un proceso de transformación curricular, su diversidad responde a la heterogeneidad de tradiciones educativas existentes y su diseño es congruente según la electividad, acreditación, promoción y evaluación del nivel, además del modelo de gobierno. Asimismo, estas reformas afectan más que lo curricular, como la infraestructura, formación docente, contratación docente, organización del trabajo docente y acuerdos sólidos entre todos los actores de la comunidad educativa. Tal como lo reseñan Cardini, Sánchez y Morrone (2018), cuando señalan, no se deben replicar “recetas” de resultados óptimos en determinados contextos y particularidades locales, sino reflexionar sobre la mejor forma de construir una secundaria más inclusiva y garante de aprendizajes de calidad.

También Tedesco y López (2004), señalan que la educación media en Latinoamérica, está caracterizada por diversos procesos de desarrollo social, el destino personal de los individuos, la situación crítica de su funcionamiento y de sus resultados. La elevada inequidad existente refuerza la carencia de una pedagogía para la diversidad, haciendo necesario la construcción de metodologías de trabajo apropiadas que permitan resolver problemas de aprendizaje de poblaciones culturalmente heterogéneas.

En Venezuela la educación de este siglo XXI se ubica en la postmodernidad, puesto que la mezcla de cambios, disolución de órdenes anteriores, de cuestionamiento y de búsqueda la lleva a ser socio constructivista, crítico e inductivo. Esto significa, el respeto a los derechos, la relevancia, pertinencia, equidad y eficacia hacia el logro de una educación de calidad, se verifica en la disminución de la repitencia, del índice de jóvenes que deserten de la educación y, la situación de los docentes, su formación y seguridad social.

Por otra parte, es necesario conocer los niveles de rendimiento basados en procesos de enseñanza y aprendizaje, respaldados en un currículo innovador, articulado y flexible, impartido por docentes

capacitados con formación continua en la realidad del marco contextual, la presencia de una evaluación constructiva y oportuna del aprendizaje y el perfeccionamiento de los actos de acompañamiento a las aulas, como los aspectos prioritarios que permiten la calidad de la educación, según planteamientos realizados por la Cámara de la Educación Privada en Venezuela [CAVEP] (2014).

Desde la perspectiva de la UNESCO (2005), en el Siglo XXI la educación debe desarrollar competencias relacionadas con el aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser, y aprender a vivir juntos, pues es en el aula donde se afirman las estrategias didácticas con claras repercusiones sobre el aprendizaje y la enseñanza en la formación integral del ser humano, específicamente sobre el ampliar procesos mentales que implique generar conocimiento a partir de procesos de evaluación, reflexión e investigación de las propias prácticas, sin que exista frontera cultural que le permita desarrollarse en una sociedad global a la vez de continuar su formación académica y en la sociedad del conocimiento.

Con base a lo anteriormente expuesto, es necesario citar el concepto de gestión pedagógica como parte del proceso de la gerencia educativa, pues como lo menciona Makconsultores (2013), “la gestión pedagógica es la administración de los procesos de enseñanza aprendizaje orientados a los objetivos pedagógicos de la institución” (p. s/n). De esta forma, el desarrollo de una gestión pedagógica en el aula requiere partir de los objetivos que se planteen en el Proyecto Educativa Integral Comunitario [PEIC] que construyen los integrantes de la comunidad de la institución; es decir, lo que se desea conseguir, conocer el medio interno y externo que rodea a la institución, inventariar los recursos humanos, materiales, pedagógicos, interinstitucionales, económicos, tecnológicos necesarios para su desarrollo, enmarcado todo esto en el proceso de transformación curricular a la que los docentes se están enfrentando.

Tomando en consideración, que el docente puede innovar, seleccionar, agregar o eliminar contenidos que considere apropiados al entorno, en Venezuela este proceso está respaldado por la Ley Orgánica de Educación (2009), además posee como guía el documento de transformación curricular, en la que se define muy bien el proceso que debe seguir el docente desde el punto de vista académico, investigativo, disponer de una infraestructura física, operativa, administrativa, sea supervisado y

evaluado en sus actividades académicas, pero que también tenga una formación continua, siendo cada institución la encargada de velar por el desarrollo de los programas, apoyada en el Consejo Local de Investigación y Formación Permanente del Magisterio[CLIFP].

Lo antes expuesto confirma que el docente juega un papel muy importante en el proceso de enseñanza y aprendizaje, donde tiene el deber de dar relevancia a los problemas, así como a las actividades tácticas para enfrentar las situaciones tanto pequeñas como grandes pero significativas dentro de la institución escolar y del aula de clase, recurriendo a una gestión pedagógica destinada al desarrollo de actividades que den respuesta a las eventualidades rutinarias y a los desafíos complejos, propiciando así, el cambio e innovaciones en el entorno de su área de trabajo.

No obstante, en las instituciones educativas del nivel secundario, no siempre se observan estos aspectos de manera positiva, porque probablemente el docente centra mayor importancia en el desarrollo de la actividad diaria e individualizada, dejando de lado el trabajo en equipo, tomando decisiones unilaterales lo cual quizá produzca efectos negativos en el aula de clases y el desempeño de los estudiantes. Es importante resaltar que, en ocasiones, la gestión pedagógica desarrollada por el docente no es la más adecuada, lo cual podría ser causado según lo expresa Pozo (citado por Oliveros, 2011), porque: (a) los docentes no cuentan con el conocimiento teórico suficiente para poner en práctica un proceso de enseñanza basado en competencias; (b) los efectos de una práctica pedagógica tradicionalista, que no conduce a lo procedimental y; (c) en todo el sistema educativo, los esfuerzos por construir comunidades de aprendizaje o equipos de trabajo, sólo pueden contarse con los dedos de las manos y esta necesidad, es fundamental para la tarea que se propone.

Esta acción pedagógica podría generar situaciones poco adecuadas en cuanto al desarrollo de docentes líderes en el aula, que garanticen aprendizajes significativos en los estudiantes, a través de una gestión pedagógica cónsona con las necesidades educativas, en cuanto a lo que se espera de cada uno de los miembros de este sector coadyuvando a resultados que no satisfacen las expectativas de la calidad pedagógica.

Tales situaciones vienen presentándose en el Liceo Nacional Doctor Juan Pablo Pérez Alfonzo, ubicado en la parroquia Hernández, municipio

Samuel Darío Maldonado del estado Táchira, donde se ha venido detectando una serie de síntomas, entre los cuales se encuentran: Dificultad en la aplicación de una gestión pedagógica innovadora que fomente el conocimiento, apoyado adecuadamente en las tecnologías de información y comunicación [TIC], lo cual puede deberse a la ausencia de planificación estratégica, carencia de una didáctica favorecedora a través de contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales de los aprendizajes en el aprender a ser, conocer, a hacer y convivir; el no estimular la escritura y la lectura centrada en actividades que desarrollen contenidos relacionados con los problemas planteados en el PEIC, que accedan al análisis, síntesis, opinión, parafraseo, inferencia, anticipación, investigación, entre otros.

Lo anterior es porque la gestión pedagógica debe ser parte del PEIC, el cual es un instrumento que refleja necesidades solucionables por la tríada educativa, si se enlazan adecuadamente procesos de socialización y desarrollo del sentido crítico apropiado, generando un clima escolar acorde, como respuestas a los procesos administrativos que muestren el progreso educativo.

Asimismo, los estudiantes que asisten no desarrollan las actividades planificadas de mutuo acuerdo con los docentes, probablemente porque no existe pertinencia en la comprensión de conocimientos previos a su propio proceso de aprendizaje, especialmente las consideradas críticas, aunado a la ausencia o insuficiencia del pensamiento complejo que sirve de soporte a la ciencia y tecnología con la que vive cotidianamente, la no inclusión de una pedagogía apoyada en trabajos prácticos, desconocimiento o carencia de interacción con procedimientos tecnológicos, el desplazamiento de programas educativos basados en las TIC en clase por las aplicaciones del Facebook, juegos, videos de varios contenidos.

Además, existe un alto índice de inasistencias de estudiantes a nivel individual y grupal que se refleja en el control diario de asistencia de la Unidad de Apoyo Pedagógica, así como el incremento de deserción escolar, ocasionadas por razones familiares, psicológicas, sociales y económicas, ocupando estas dos últimas las de mayor predominio en la comunidad educativa.

Otro de los aspectos que afectan para una eficiente gestión pedagógica está la posibilidad de negación de los docentes a integrarse alrededor de un

contenido común, la ausencia de establecimiento de estrategias comunes en la planificación que encaucen soluciones a problemas planteados en el PEIC, rechazo al acompañamiento pedagógico del docente de aula con la respectiva retroalimentación que requiere el proceso, la existencia de docentes en su mayoría graduados en Educación Integral sin la respectiva especialidad que requieren las diferentes áreas de formación, desmotivación del docente en cuanto al ejercicio de su profesión; igualmente puede citarse, la carencia de empoderamiento en la profesión educativa. Aunado a ello está la carencia de actividades de asesoramiento, acompañamiento y supervisión del trabajo pedagógico por parte del personal directivo, de forma sistemática, que garantice una calidad educativa.

De no tomarse las medidas necesarias la institución corre el riesgo de no generar un egresado que se desempeñe en la sociedad adecuadamente y contribuya a la solución de problemas de su propia comunidad. Es por esto, que se plantea determinar la forma en que el docente gestiona pedagógicamente desde el aula la solución de problemas comunitarios bajo una concepción curricular, permitiendo con ello el avance de la institución, el desempeño del docente, el desarrollo cognitivo de los estudiantes, cuyo perfil en la práctica establezca parámetros que le diferencien con respecto a egresados de otras instituciones al desempeñarse competentemente en el saber ser, saber conocer y saber hacer.

A tal efecto, la presente investigación tiene como objetivo general: Proponer estrategias de gestión pedagógica curricular para el desarrollo de proyectos comunitarios en el Liceo Nacional Doctor Juan Pablo Pérez Alfonzo en la parroquia Hernández, municipio Samuel Darío Maldonado del estado Táchira. Y como objetivos específicos están: (a) Diagnosticar la gestión pedagógica curricular que desarrolla el docente de aula en la formulación de proyectos educativos comunitarios, (b) Indagar sobre el desarrollo del proyecto educativo integral comunitario y; (c) Diseñar estrategias de gestión pedagógica curricular que contribuyan al desarrollo de proyectos educativos comunitarios en la referida institución educativa.

Metodología

La presente investigación se desarrolló dentro del paradigma positivista enfoque cuantitativo. Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), este enfoque es secuencial, deductivo y probatorio, de orden

riguroso y “usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (p. 4). Una vez recopilado los datos primarios de la investigación, fueron procesados mediante la estadística descriptiva para conocer la realidad actual en materia de gestión pedagógica curricular para el desarrollo de los proyectos educativos comunitarios en una institución de educación media general del estado Táchira.

Además se circunscribe dentro de las llamadas ciencias fácticas correspondiendo a las ciencias sociales en el área de educación, que de acuerdo con Arias (2016), “... se encargan del estudio de objetos materiales o tangibles. Utilizan el método científico y su criterio de verdad es la verificación” (p.18). Se incluyó dentro de estas ciencias porque se empleó el método científico para describir los hechos tal como se vienen observando en la institución objeto de estudio respecto a los constructos gestión pedagógica curricular y proyectos educativos comunitarios.

Desde el punto de vista del nivel de investigación, se sustentó en los estudios descriptivos, que siguiendo lo expuesto por Hernández *et al* (2014), “buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 80). Una vez recolectados los datos del contexto de estudio se describió la situación observada, a fin de conocer la realidad actual en cuanto a la gestión pedagógica curricular aplicada por los docentes de aula para la solución de problemas comunitarios en el Liceo Nacional Doctor Juan Pablo Pérez Alfonzo.

Asimismo, la investigación se apoyó en un diseño no experimental transversal, porque como lo afirman Hernández, *et al* (2014), son “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p. 149). En este caso, los hechos se observaron tal como vienen sucediéndose en el Liceo, sin la debida manipulación de las variables, cuyas observaciones se realizaron en un momento y tiempo único durante el proceso de investigación de campo, definida por Múnich y Ángeles (2003), como aquella que se realizan en el lugar donde se desarrolla la situación; es decir, los datos se tomaron directamente en el contexto de estudio.

Respecto a la población, Gorgas, Cardiel y Zamorano (2011), la

definen como “conjunto completo de elementos, con alguna característica común, que es el objeto de nuestro estudio” (p. 11). En tal sentido, la población de la presente investigación estuvo formada por 20 docentes, 138 estudiantes y 5 integrantes del Consejo Educativo del Liceo Nacional Doctor Juan Pablo Pérez Alfonzo del Municipio Samuel Darío Maldonado del estado Táchira. Como muestra de estudio se tomó la totalidad de la población, por lo tanto, se considera censal porque se buscó recabar información incluyendo a todos los actores circunscritos en la investigación.

En cuanto a la técnica e instrumento de recolección de datos, se apoyó en la encuesta que según Arias (2016), “...pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema particular” (p. 72), seleccionándose el cuestionario, conformados por 31 ítems en escala tipo Likert, distribuidos de la siguiente manera: 15 para la dimensión gestión pedagógica curricular y 16 para la dimensión proyecto educativo comunitario.

Para la validez del instrumento se recurrió a la técnica “Juicio de Expertos”, seleccionándose a tres magísteres en Gerencia Educativa. Respecto a la confiabilidad se aplicó una prueba piloto a un grupo con características similares a los sujetos en estudio, como fue el caso de la Escuela Técnica Agropecuaria Ignacio Picón, ubicada en el municipio Simón Rodríguez, estado Táchira. La misma se determinó mediante el Coeficiente de Alfa de Cronbach, obteniéndose los siguientes valores de confiabilidad: 0.81 en los docentes, 0.94 estudiantes y 0.89 en el Consejo Educativo, valores que se ubican en el rango de magnitud muy alta según la escala propuesta por Ruiz (2002).

Resultados

Dimensión Gestión Pedagógica Curricular

En la presente dimensión se hace un diagnóstico de la gestión pedagógica curricular que desarrolla el docente de aula en la formulación de proyectos educativos comunitarios, según los indicadores: procesos gerenciales y habilidades gerenciales

Indicador Procesos Gerenciales: Planificación, Organización, Dirección y Control

Tabla 1. Resultados porcentuales de los ítems del subindicador planificación

	DOCENTES			ESTUDIANTES			CONSEJO EDUCATIVO		
	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N
Planifica actividades escolares partiendo del diagnóstico de las necesidades de la institución para el desarrollo del Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC)	40,0	50,0	10,0	27,0	34,0	39,0	40,0	40,0	20,0
Establece los recursos y/o medios necesarios para el logro de los objetivos del PEIC	35,0	60,0	5,0	47,0	30,0	23,0	20,0	80,0	0,0
Utiliza estrategias que motiven a estudiantes, padres y comunidad en general, a comprometerse en la búsqueda de solución a los problemas comunitarios	50,0	35,0	15,0	49,0	22,0	29,0	40,0	40,0	20,0
Promedio	41,7	48,3	10,0	41,0	28,7	30,3	33,3	53,3	13,3

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

Sobre la base de los resultados expuestos en la Tabla 1 en lo que respecta a la planificación, puede observarse que un promedio del 41,7% de los docentes manifiestan que siempre planifican actividades escolares partiendo del diagnóstico de las necesidades de la institución para el desarrollo del PEIC, establecen los recursos y/o medios necesarios para el logro de los objetivos del PEIC y utilizan estrategias que motiven a estudiantes, padres y comunidad en general, a comprometerse en la búsqueda de solución a los problemas comunitarios, afirmación que es confirmada por el 41% y 33,3% de los estudiantes e integrantes del Consejo Educativo [CE]. En cambio, un 48,3% de los docentes reconoció que algunas veces cumplen con estas aseveraciones, coincidiendo con el 53,3% de los miembros del CE; además, se tiene la presencia de un 28,7% de estudiantes, quienes respondieron nunca, sobresaliendo la no planificación de actividades escolares según el diagnóstico institucional.

Por lo tanto, es posible que algunos actores del proceso educativo perciben que el docente presente algunas debilidades para llevar a cabo una adecuada planificación que se ajuste a las necesidades del Liceo para el desarrollo del PEIC, lo cual podría representar un obstáculo para el alcance de metas y los objetivos formulados, en consecuencia, el docente en su rol de líder emprenda acciones coordinadas entre todos los miembros con la finalidad de obtener los logros esperados.

Tabla 2. Resultados porcentuales de los ítems del subindicador organización

	DOCENTES			ESTUDIANTES			CONSEJO EDUCATIVO		
	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N
Organiza la participación de los miembros de la institución en grupos de trabajo para la consolidación del PEIC	25,0	45,0	30,0	43,0	21,0	36,0	20,0	60,0	10,0
Determina en el PEIC:									
a. Qué tareas debe hacerse	55,0	20,0	25,0	40,0	25,0	35,0	20,0	60,0	20,0
b. Quien debe hacer las tareas	50,0	10,0	40,0	40,0	20,0	40,0	20,0	60,0	20,0
Delega entre los grupos de trabajo el cumplimiento de las metas del PEIC	40,0	15,0	45,0	33,0	36,0	31,0	40,0	40,0	20,0
Promedio	42,5	22,5	35,0	39,0	25,5	35,5	25,0	55,0	20,0

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

Según los resultados de la Tabla 2 un promedio del 42,5% de los docentes siempre organizan la participación de los miembros de la institución en grupos de trabajo para la consolidación del PEIC, determinan qué tareas debe hacerse y quién debe hacerlas y delegan en otros el cumplimiento de las metas del PEIC; afirmación que coincide con el 39% y 25% de los estudiantes e integrantes del CE; sin embargo, un 35% de los docentes respondió nunca, que coincide con el 35,5% de los estudiantes, mientras un 55% de los miembros del CE respondió algunas veces.

Estas cifras demuestran que la organización como proceso gerencial tiende a ser poco recurrente en los docentes del estudio, trayendo consigo que no se consolide la integración de todos los actores del proceso educativo en el desarrollo de actividades y/o tareas para el cumplimiento de las metas del PEIC, más aun cuando ésta es una función administrativa donde el docente como gerente de aula unifica el talento humano con los recursos para el logro eficiente de los objetivos propuestos.

Tabla 3. Resultados porcentuales de los ítems del subindicador dirección

	DOCENTES			ESTUDIANTES			CONSEJO EDUCATIVO		
	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N
Influye en los miembros de la comunidad educativa para que con su trabajo contribuyan al logro de los objetivos trazadas en el PEIC	35,0	50,0	15,0	33,0	24,0	43,0	20,0	60,0	20,0
Establece relaciones interpersonales con los miembros de la comunidad para que participen en el desarrollo del PEIC	25,0	55,0	20,0	38,0	30,0	32,0	40,0	40,0	20,0

Tabla 3 (Cont.)

	DOCENTES			ESTUDIANTES			CONSEJO EDUCATIVO		
	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N
Toma en cuenta la opinión y/o sugerencias de los demás integrantes de la institución en relación de cómo abordar el PEIC	55,0	35,0	10,0	45,0	26,0	29,0	20,0	60,0	20,0
Promedio	38,3	46,7	15,0	38,7	26,7	34,7	26,7	53,3	20,0

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

En el subindicador dirección, un promedio del 38,3% de los docentes siempre influyen en los miembros de la comunidad educativa para que con su trabajo contribuyan en el logro de los objetivos trazados en el PEIC, establecen relaciones interpersonales adecuadas con los miembros de la comunidad para que participen en el desarrollo del mismo y toman en cuenta la opinión y/o sugerencias de éstos en relación de cómo abordar el PEIC; por su parte, el 38,7% y 26,7% de los estudiantes y miembros del CE respondieron siempre a estas afirmaciones; por otra parte, el 46,7% de los docentes admiten con que algunas veces realizan estas acciones, lo cual es corroborado por el 53,3% de los integrantes del CE, aunque para un 34,7% estos aspectos nunca son observados en los docentes, sobre todo el influir en los demás actores de la comunidad educativa.

De acuerdo con las cifras arrojadas en el presente subindicador, se desprende que el personal docente tiende a no ser visto como un líder institucional, porque no influye de manera recurrente en el logro de los objetivos del PEIC, o tener ciertas debilidades para mantener adecuadas relaciones interpersonales, lo cual puede afectar la participación de todos los actores del proceso educativo en la planificación y ejecución de los PEIC, y para lograrlo es importante que el docente posea liderazgo, motivación y comunicación que contribuya a la formación de equipos de trabajo.

Tabla 4. Resultados porcentuales de los ítems del subindicador control

	DOCENTES			ESTUDIANTES			CONSEJO EDUCATIVO		
	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N
Registra las actividades efectuadas en el PEIC	45,0	30,0	25,0	40,0	34,0	26,0	20,0	60,0	20,0
Verifica que las actividades cumplidas se ajusten a las planificadas en el PEIC	55,0	30,0	15,0	34,0	40,0	26,0	40,0	60,0	0,0

Tabla 4 (Cont.)

	DOCENTES			ESTUDIANTES			CONSEJO EDUCATIVO		
	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N
Aplica medidas correctivas si los objetivos planificados en el PEIC no se cumplen	45,0	40,0	15,0	35,0	43,0	22,0	20,0	60,0	20,0
Promedio	48,3	33,3	18,3	36,3	39,0	24,7	26,7	60,0	13,3

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

De las respuestas emitidas por los sujetos encuestados en el subindicador control, se obtuvo que un promedio del 48,3% de los docentes siempre registran las actividades efectuadas en el PEIC, verifican que las actividades cumplidas se correspondan con las planificadas en el PEIC y aplican medidas correctivas cuando los objetivos planificados no se cumplen, entre tanto, el 36,3% y 26,7% de los estudiantes y miembros del CE optaron por responder siempre a estos señalamientos; pero existe un 39% y 60% de estos dos grupos de estudio que contestaron algunas veces, inclusive el 24,7% de los estudiantes manifestaron nunca.

Por consiguiente, se evidencia que los docentes del estudio tampoco se caracterizan por aplicar en forma recurrente medidas de control con la finalidad de corregir el PEIC cuando se desvía de su propósito y así adecuar acciones para la consecución del logro de los objetivos planteados dentro y fuera del aula, por lo que es necesario que el docente desarrolle estrategias que generen retroalimentación a los miembros para hacer que todos trabajen por el bien común, donde necesariamente es esencial el control de las actividades desarrolladas en el PEIC.

Indicador Habilidades Gerenciales: Técnicas, Humanas y Conceptuales

Tabla 5. Resultados de los subindicadores técnicas, humanas y conceptuales

	DOCENTES			ESTUDIANTES			CONSEJO EDUCATIVO		
	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N
Se compromete a trabajar en conjunto para lograr los objetivos y metas del PEIC	55,0	30,0	15,0	45,0	39,0	16,0	40,0	60,0	0,0
Emplea la comunicación para motivar a los actores del proceso educativo a participar en el desarrollo del PEIC	40,0	50,0	10,0	41,0	37,0	22,0	40,0	40,0	20,0

Tabla 5 (Cont.)

	DOCENTES			ESTUDIANTES			CONSEJO EDUCATIVO		
	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N
Posee una perspectiva amplia al analizar diversas alternativas frente a problemas y/o necesidades de la institución	60,0	35,0	5,0	37,0	43,0	21,0	40,0	60,0	0,0
Promedio	51,7	38,3	10,0	41,0	39,7	19,7	40,0	53,3	6,7

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

Los resultados de la Tabla 5 evidencian que un promedio del 51,7% de los docentes aseguran que siempre demuestran habilidades gerenciales porque se comprometen a trabajar en conjunto para el logro de las metas y objetivos del PEIC, emplean la comunicación para motivar a los actores del proceso educativo a participar en el desarrollo del PEIC y poseen una perspectiva amplia al analizar diversas alternativas frente a problemas y/o necesidades de la institución, lo cual es confirmado por el 41% y 40% de los estudiantes y miembros del CE; no obstante, 53,3% de éstos últimos indicó algunas veces que coincidió con el 38,3% de los docentes encuestados.

Según estos promedios puede notarse que los otros integrantes de la investigación tienden a considerar que los docentes en ocasiones presentan debilidades para manifestar durante su labor en el Liceo ciertas habilidades gerenciales, por tanto, se hace necesario una constante formación y adquisición de conocimientos, para ser capaces de promover el trabajo en equipo para la consolidación de los PEIC, y esto implica generar un ambiente institucional motivador, comunicativo, participativo, donde involucre a todos en la búsqueda de solución a los problemas de la institución, creándose un liderazgo respetado e influyente.

Dimensión Proyectos Educativos Comunitarios

En la siguiente dimensión se indaga sobre el desarrollo del proyecto educativo integral comunitario en el Liceo Nacional Doctor Juan Pablo Pérez Alfonzo, según los indicadores: Principio, Fases y Evaluación.

Indicador Principio: Desarrollo Social Comunitario, Desarrollo Humano Integral e Integración / Participación Social

Tabla 6. Resultados porcentuales de los ítems del indicador principio

	DOCENTES			ESTUDIANTES			CONSEJO EDUCATIVO		
	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N
Toma en cuenta las necesidades de la comunidad durante la planificación de los PEIC	55,0	30,0	15,0	45,0	29,0	26,0	40,0	40,0	20,0
Promueve la participación de la colectividad e instituciones para que participen en el PEIC	40,0	45,0	15,0	31,0	33,0	36,0	20,0	60,0	20,0
Genera reflexiones en los integrantes de la institución para que se involucren en el desarrollo del PEIC	35,0	45,0	20,0	30,0	38,0	32,0	40,0	40,0	20,0
Promueve a través del PEIC la disposición del cambio en los integrantes de la comunidad educativa para la práctica de valores como la solidaridad y el respeto mutuo	50,0	35,0	15,0	33,0	35,0	32,0	40,0	40,0	20,0
Planifica actividades para la integración liceo-comunidad en el desarrollo del PEIC	40,0	45,0	15,0	30,0	35,0	35,0	40,0	40,0	20,0
Fomenta la participación de los actores de la comunidad para la planificación del PEIC	35,0	50,0	15,0	32,0	35,0	33,0	20,0	60,0	20,0
Promedio	42,5	41,7	15,8	33,5	34,2	32,3	33,3	46,7	20,0

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

Sobre la base de los resultados expuestos en la Tabla 6 un promedio del 42,5% de los docentes destacó que siempre toma en cuenta las necesidades de la comunidad durante la planificación de los PEIC, promueven la participación de la colectividad e instituciones para que participen en el proyecto educativo, generan reflexiones en los integrantes de la institución para que se involucren en el desarrollo del mismo, promueven a través de éste la disposición del cambio en los integrantes de la comunidad educativa para la práctica de valores como la solidaridad y el respeto mutuo, planifican actividades para la integración liceo-comunidad en el desarrollo del PEIC y fomentan la participación de diferentes actores de la comunidad para la planificación de esta herramienta educativa, por su parte, el 33,5% y 33,3% de los estudiantes e integrantes del CE indicaron siempre a estos planteamientos; sin embargo, se obtuvo que el 41,7% de los docentes algunas veces cumplen con estas afirmaciones, que coincide con el 46,7% de los integrantes del CE.

Teniendo en cuenta estos porcentajes, puede decirse que hay una

tendencia en los docentes del estudio a no desarrollar plenamente los principios del PEIC como son: (a) el desarrollo social comunitario, ya que algunas veces promueven la participación de los demás integrantes en la gestión de esta herramienta; (b) el desarrollo humano integral donde algunas veces propician acciones reflexivas para que éstos se impliquen en los PEIC e; (c) integración y participación social, dado que algunas veces fomentan estos elementos entre quienes forman parte del liceo para la planificación del PEIC. Esta situación puede no ayudar a generar una eficiente vinculación de todos en la construcción del PEIC bajo estos principios que constituyen la piedra angular para la formación integral del futuro ciudadano que requiere el país, así como el funcionamiento de la institución, reflejándose en el trabajo integrado entre familia, liceo y comunidad.

Indicador Fases: Diagnóstico, Contextualización de las finalidades de la escuela, Plan de acción y Ejecución / Evaluación

Tabla 7. Resultados porcentuales de los ítems del indicador fases

	DOCENTES			ESTUDIANTES			CO NSEJO EDUCATIVO		
	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N
Promueve asambleas comunitarias para la detección de necesidades de la institución educativa	20,0	40,0	40,0	23,0	30,0	47,0	20,0	20,0	60,0
Involucra a los demás actores del proceso educativo en la detección de los problemas que afectan a la institución para la construcción del PEIC	40,0	30,0	30,0	20,0	32,0	48,0	20,0	20,0	60,0
Permite a la comunidad tomar decisiones sobre su participación en el desarrollo del proyecto	25,0	45,0	30,0	20,0	30,0	50,0	20,0	20,0	60,0
Planifica actividades para la reflexión sobre la práctica de las acciones realizadas en el PEIC	25,0	40,0	35,0	18,0	35,0	47,0	0,0	40,0	60,0
Planifica las actividades a ser desarrolladas en correspondencia con las finalidades dispuestas en el PEIC	30,0	45,0	25,0	20,0	30,0	50,0	20,0	20,0	60,0
Elabora un plan que priorice las iniciativas más importantes para cumplir objetivos y metas propuestas en el PEIC	35,0	50,0	15,0	19,0	33,0	48,0	20,0	20,0	60,0
Verifica el avance del PEIC en su conjunto para conocer su impacto dentro de la institución	25,0	50,0	25,0	19,0	30,0	51,0	0,0	40,0	60,0

Tabla 7 (Cont.)

	DOCENTES			ESTUDIANTES			CONSEJO EDUCATIVO		
	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N
Realiza intercambios y encuentros continuos con los demás integrantes del liceo y comunidad para evaluar las acciones propuestas en el plan de acción del PEIC	25,0	45,0	30,0	18,0	33,0	49,0	0,0	20,0	80,0
Promedio	28,1	43,1	28,8	19,6	31,6	48,8	12,5	25,0	62,5

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

Sobre la base de los resultados expuestos en la Tabla 7 se tiene que un promedio del 28,1% de los docentes siempre promueven asambleas comunitarias para la detección de necesidades de la institución, involucran a los demás integrantes en la detección de los problemas que afectan a la institución para la construcción del PEIC, permiten tomar decisiones sobre su participación en el desarrollo del proyecto, planifican actividades para la reflexión sobre la práctica de las acciones realizadas en el PEIC, planifican las actividades a ser desarrolladas según las finalidades dispuestas en el proyecto, elaboran planes que prioricen las iniciativas más importantes, verifican el avance del PEIC o para conocer su impacto dentro de la institución y realizan intercambios y/o encuentros continuos con los demás integrantes del liceo y comunidad para evaluar las acciones propuestas en el plan de acción del PEIC; en cambio, el 48,8% y 62,5% de los estudiantes y miembros del CE señalaron nunca observan estos comportamientos en los docentes, solo el 19,6% y 12,5% se inclinaron por responder siempre.

Se aprecia que existen debilidades en el manejo de las fases del PEIC porque los docentes no siempre hacen un diagnostico situacional para la detección de las necesidades y problemas que afectan el Liceo, tampoco llevan a cabo acciones para la contextualización de las finalidades de la institución como la reflexión y la toma de decisiones en conjunto, asimismo, es exiguo el desarrollo de planes de acción que se ajusten a las finalidades dispuestas en el PEIC con la intención de cumplir con las metas y objetivos propuestos en el mismo, ni es frecuente que los docentes hagan una verificación del avance de esta herramienta gerencial para evaluar si se han cumplido con las acciones propuestas. Es deber del docente desplegar las diferentes fases que compone el PEIC a objeto de garantizar la participación e integración de todos los actores del proceso educativo en la planificación, ejecución y evaluación del mismo con miras a lograr los objetivos trazados.

Indicador Evaluación: Evaluación de la participación comunitaria y Difusión de las experiencias

Tabla 8. Resultados porcentuales de los ítems del indicador evaluación

	DOCENTES			ESTUDIANTES			CONSEJO EDUCATIVO		
	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N
Evalúa la participación de la comunidad durante el desarrollo del PEIC	25,0	40,0	35,0	23,0	29,0	48,0	20,0	40,0	40,0
Desarrolla actividades de difusión de los logros obtenidos con la ejecución del PEIC	20,0	45,0	35,0	23,0	29,0	48,0	20,0	20,0	60,0
Promedio	22,5	42,5	35,0	23,0	29,0	48,0	20,0	30,0	50,0

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

Sobre la base de los resultados señalados en la Tabla 8 puede apreciarse como el 22,5% en promedio de los docentes siempre evalúan la participación de la comunidad durante el desarrollo del PEIC y desarrollan actividades de difusión de los logros obtenidos con la ejecución del PEIC, entre tanto, el 48% y 50% de los estudiantes y miembros del CE no perciben que estos aspectos ocurran por parte de los docentes del Liceo; solo el 23% y 20%, respectivamente coincidieron con este porcentaje de los educadores.

Se desprende de estos porcentajes que los docentes de la citada institución educativa presentan debilidades para evaluar la efectividad del PEIC dado que no siempre evalúa la participación de los demás actores, ni difunde en forma recurrente los logros alcanzados, con la intención que la comunidad educativa conozca cuales han sido los alcances y limitaciones del proyecto, por lo tanto, no aprovechan los recursos institucionales existentes para dar a conocer el trabajo realizado, teniendo en cuenta que las diferentes problemáticas de la institución se gestionan a través de una sinergia positiva y del esfuerzo coordinado entre la institución y la comunidad para hacer efectivo las metas y objetivos formulados en el PEIC.

Discusión

Luego de la investigación de campo realizada y conforme a los resultados encontrados se evidencia que existen debilidades en la gestión pedagógica curricular que desarrolla el docente del Liceo Nacional Dr. Juan Pablo Pérez Alfonzo, partiendo del hecho que de manera ocasional hacen un diagnóstico de las necesidades de la institución para la planificación de

actividades que conduzcan al desarrollo del PEIC, por lo tanto, el primer proceso gerencial no se está realizando como debe ser, teniendo en cuenta que es el principal elemento dentro de la gestión docente, y más aún como lo expone la Universidad Benito Juárez (2017), la planificación es una herramienta estratégica para que una organización permanezca con resultados positivos y un alto grado de productividad en el tiempo, adelantándose a los inconvenientes futuros al analizar oportunidades beneficiosas y plantear recursos que reduzcan imprevistos.

Pero, no solo es deficiente la planificación de actividades para el desarrollo del PEIC, también se extiende a los otros procesos gerenciales, donde algunas veces el docente organiza la participación de los miembros de la institución en grupos de trabajo para la consolidación del PEIC; asimismo, presenta algunas debilidades para ejercer un estilo de dirección proactivo donde motive la integración de todos los actores del proceso educativo en el desarrollo del proyecto, esto hace suponer que hay carencia de un liderazgo participativo y transformacional, entendiéndose este último según Bass (1985), como “aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad” (p.20). Es decir, el docente en su rol de líder tiene el deber de generar un ambiente escolar motivador e influyente para hacer que todos se integren a la planificación y ejecución del PEIC, el cual requiere ser chequeado regularmente para verificar que las actividades cumplidas se ajustan a lo previsto en esta herramienta gerencial, sin embargo, los resultados evidencia que algunas veces se cumple con este proceso gerencial.

Igualmente, los docentes son vistos como personas que algunas veces demuestran habilidades gerenciales, trayendo consigo un impacto en la consolidación del PEIC, al no generar en forma recurrente el trabajo en equipo, la comunicación entre él y los demás integrantes del Liceo y analizar las diversas alternativas para brindar solución a los problemas detectados en la institución; sin embargo, cabe destacar el escaso apoyo del Ministerio del Poder Popular para la Educación [MPPE] de empoderar a los docentes para llevar a cabo una gestión pedagógica curricular efectiva. Es por ello que, si se logra subsanar esta situación se lograría crear un clima escolar adecuado para el trabajo, que conlleve a la satisfacción de las necesidades de la institución. Por lo tanto, existe la necesidad que el personal docente fortalezca las habilidades gerenciales porque como

gerentes de aula están obligados a manejar un alto nivel de eficacia y eficiencia, a sabiendas que éstas según Longenecker, Moore, Petty y Palich (2009), están conformadas por el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, comportamientos y aptitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones, y por ende, no están exentas las instituciones educativas y quienes la dirigen.

En cuanto a la dimensión proyecto educativo integral comunitario se evidencia debilidades en la aplicación de los principios relacionados con el Desarrollo Social Comunitario, Desarrollo Humano Integral e Integración / Participación Social, puesto que gran parte de los docentes, desde la óptica de los estudiantes y miembros del CE, algunas veces promueven la participación de la colectividad en el PEIC, generan reflexiones en los integrantes de la institución para que se involucren en éste o planifican actividades para la integración liceo-comunidad en el desarrollo del PEIC, todo esto conlleva a destacar la afirmación de Ramírez (2017), en cuanto a la necesidad de formar al profesorado de educación básica en relación con el contexto en el que desarrolla su labor profesional, desde una revisión conceptual sobre el vínculo entre ambas organizaciones sociales desde una visión sistémica de la educación, donde los factores escolares y del entorno se relacionan y en la que el docente es un agente en continuo aprendizaje. Y esto es, porque dentro del marco pedagógico y axiológico el PEIC busca la formación integral del educando, para ello se necesita docentes que lidericen los diferentes procesos administrativos y pedagógicos desde el área de formación que desempeña, y dirija los objetivos para la consecución de metas que permita la integración en el contexto en que está inserta la institución.

Asimismo existen debilidades en el desarrollo de las fases del PEIC, donde inicialmente son pocos los docentes que realizan un diagnóstico situacional con la intención de detectar cuáles son las dificultades que atraviesa el liceo, ya sea de manera individual o grupal; este hecho conlleva a señalar el escaso cumplimiento de lo establecido en el Art. 20 de la Ley Orgánica de Educación (2009), donde establece sobre la necesidad del diagnóstico participativo integral, en el cual la comunidad educativa determina las situaciones problemas presentes en el contexto, las caracteriza, las problematiza en su manifestación. Igualmente existe una exigua contextualización de las finalidades de la escuela, la cual está

orientada a la toma de decisiones y a la reflexión sobre las acciones realizadas en el PEIC; por consiguiente, es deficiente el desarrollo de la fase de plan de acción, por cuanto algunas veces el docente elabora un plan que priorice las iniciativas más importantes para cumplir objetivos y metas propuestas en el PEIC, así como precisar espacios para la revisión conjunta de acciones con los responsables de las mismas, llevados a cabo por medio de la ejecución, evaluación, control, seguimiento y difusión.

Recomendaciones

Dado lo relevante del estudio en cuanto a la solución de problemas comunitarios se refiere, se hace necesario promover la actualización y capacitación del gerente de aula, sobre el manejo del tema de la comunicación, el trabajo en equipo, para fomentar la participación en la toma de decisiones, con ello se produce un intercambio de ideas y de discusión abierta y positiva.

Promover jornadas de capacitación en cuanto al desarrollo de habilidades gerenciales que permitan fortalecer las competencias, conocimientos y destrezas necesarias para desarrollar una gestión escolar adecuada, por cuanto deben ampliar los caminos que permitan la integración del plantel con la comunidad en la que está inmerso, con el fin de dar a conocer y lograr las metas institucionales.

Es necesario que los docentes de aula promuevan la participación activa de todos los actores del proceso educativo en la construcción del PEIC, puesto que la indagación reflexiva de éste constituye la identificación particular de la institución.

Referencias

- Arias, F. (2016). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. (7ª ed.). Caracas: Episteme.
- Bass, B. (1985). **Leadership and performance beyond expectations**. New York: The FreePress
- Cámara de la Educación Privada en Venezuela (CAVEP, 2014). **La transformación del sistema educativo venezolano. Un reto ineludible**. [Documento en línea]. Consultado el 18 de octubre de 2018 en: [https://www.cerpe.org.ve/tl_files/Cerpe/contenido/documentos/Calidad%20Educativa/Propuesta%20Cavep%20a%20ME%20\(2\).pdf](https://www.cerpe.org.ve/tl_files/Cerpe/contenido/documentos/Calidad%20Educativa/Propuesta%20Cavep%20a%20ME%20(2).pdf).
- Cardini, A., Sanchez, B. Morrone, A. (2018). **Transitar la educación secundaria en el**

- mundo: análisis comparado de las propuestas curriculares de 11 sistemas educativos.** Centro de implementación de políticas públicas para la equidad y el crecimiento (CIPPEC). [Documento en línea] Consultado el 20 de enero de 2019 en: <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2018/03/DT-163-Transitar-la-educación-secundaria-VF.pdf>.
- Gorgas, J., Cardiel, N. y Zamorano, J. (2011). **Estadística básica para estudiantes de ciencias.** Departamento de Astrofísica y Ciencias de la Atmósfera. Facultad de Ciencias Físicas. Universidad Complutense de Madrid.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014). **Metodología de la Investigación.** México: McGraw-Hill / Interamericana S.A.
- Longenecker, J., Moore, C., Petty, J. y Palich, L. (2009). **Administración de pequeñas empresas: lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras.** México: CengageLearning.
- Ley Orgánica de Educación (2009). **Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 5.929.** (Extraordinaria). Agosto 15, 2009
- Lussier, R. y Achua, Ch. (2004) Liderazgo. **Teoría de la aplicación. Desarrollo de habilidades.** Australia: Thompson Learning.
- Makconsultores. (2013). **Principios de Gestión Pedagógica. Bases y Procesos esenciales.** Consultora Peruana Especializada en Gerencia Educativa y Gestión Pedagógica. Consultado el 13 de enero de 2018 en: <https://makconsultores.wordpress.com/page/7/?pages-list>.
- Mendoza, F. y Bolívar, M. (2016). **Gestión pedagógica e integración de proyectos educativos productivos en las escuelas rurales.** Negotium [Revista en línea], 12(35), 39-55. Consultado el 17 de noviembre de 2018 en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78248283004>.
- Morín, E. (2001). **La cabeza bien puesta: Bases para una reforma educativa.** Editorial Nueva Visión. [Libro en Línea]. Consultado el 5 de mayo de 2018 en: <http://studylib.es/doc/5268425/ense%C3%B1ar-en-la-universidad-dilemas-que-desaf%C3%ADan-a-la-profe>.
- Múnich, L. y Ángeles, E. (2003). **Métodos y técnicas de investigación.** México: Trillar, S.A.
- Oliveros, D. (2011). **Liderazgo del docente y gestión pedagógica en educación media general.** [Tesis en línea]. Universidad del Zulia, Venezuela. Consultado el 13 de julio de 2018 en: http://tesis.luz.edu.ve/tde_arquivos/70/TDE-2012-05-30T14:22:53Z-3086/Publico/oliveros_dairith.pdf
- Ramírez, A. (2017). **La educación con sentido comunitario: reflexiones en torno a la formación del profesorado.** Cátedras CONACYT - México Programa Interdisciplinario sobre Política y Prácticas Educativas (PIPE-CIDE). Educación Vol. XXVI, N° 51, septiembre 2017, pp. 79-94 / ISSN 1019-9403. Consultado el 25 de septiembre de 2018, en <http://www.scielo.org.pe/pdf/educ/v26n51/a04v26n51.pdf>
- Ruiz, C. (2002). **Instrumentos de Investigación Educativa, Procedimientos para su**

Diseño y Validación. Barquisimeto: CIDEG.

Sánchez, P. y Rodríguez, J. (2001). **Globalización y educación: repercusiones del fenómeno en los estudiantes y alternativas frente al mismo.** Revista Iberoamericana de Educación. [Revista en línea], N° 54/5. Consultado el 18 de octubre de 2018 en: https://rieoei.org/historico/deloslectores/3871_Sanchez.pdf

Sarramona, J. (2000). **Teoría de la educación.** Barcelona: Ariel.

Tedesco, J y López, N. (2004). **Algunos dilemas de la educación secundaria en América Latina.** Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación [Revista en línea], 2(1), 0. Consultado el 18 de octubre de 2018 en: <http://www.redalyc.org/comocitar.ou?id=55120103>

UNESCO (2005). **Comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI.** Disponible en: http://www.unesco.org/education/pdf/DELORS_S.PDF

Universidad Benito Juárez. (2017). **¿Cuán importante es la planificación estratégica para un administrador gerencial?** México. Consultado el 18 de octubre de 2018 en: www.ubjonline.mx/cuan-importante-la-planificacion-estrategica-administrador-gerencial/

Reconocimiento. Los autores de la presente investigación desean agradecer a los directivos, docentes, estudiantes y comunidad educativa en general del Liceo Nacional Doctor Juan Pablo Pérez Alfonzo, parroquia Hernández, municipio Samuel Darío Maldonado, estado Táchira, su valiosa colaboración y cooperación acometida durante el desarrollo de la misma, sin ellos no hubiese sido posible su culminación.

* Acerca de los autores:

Molina Moreno, Berenice, Magíster en Gerencia Educativa, egresada de la Universidad Nacional Experimental del Táchira (UNET), Licenciada en Educación mención Ciencias Biológicas, egresada de la Universidad Católica Andrés Bello Extensión Táchira (UCABET). Docente del Liceo Nacional Doctor Juan Pablo Pérez Alfonzo. Teléfono: 005804247164085. E-mail: icemol333@hotmail.com.

Moros Briceño, José Alexy, Magíster en Gerencia Educativa, Magíster en Estadística e Ingeniero Agrónomo, egresado de la Universidad Nacional Experimental del Táchira (UNET) y Universidad de Los Andes (ULA). Docente de Pregrado y Postgrado de la UNET. Teléfono 00584269883597. E-mail: alexymoros@gmail.com.