



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN

**APROXIMACIÓN TEÓRICA A UN MODELO SISTÉMICO DE  
GERENCIA EDUCATIVA APLICABLE A LOS LICEOS  
ADSCRITOS AL DISTRITO ESCOLAR N° 2 DEL ESTADO  
COJEDES**

Autor: Roland Gutiérrez

Tutora: Milena Landáez

Bárbula, Junio de 2014



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN

**APROXIMACIÓN TEÓRICA A UN MODELO SISTÉMICO DE  
GERENCIA EDUCATIVA APLICABLE A LOS LICEOS  
ADSCRITOS AL DISTRITO ESCOLAR N° 2 DEL ESTADO  
COJEDES**

Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magíster en Gerencia  
Avanzada en Educación

Autor: Roland Gutiérrez

Tutora: Milena Landáez

Bárbula, Junio de 2014

UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN

**VEREDICTO**

Nosotros, Miembros del jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado **TITULADO: APROXIMACIÓN TEÓRICA A UN MODELO SISTÉMICO DE GERENCIA EDUCATIVA APLICABLE A LOS LICEOS ADSCRITOS AL DISTRITO ESCOLAR N° 2 DEL ESTADO COJEDES, PRESENTADO POR EL CIUDADANO ROLAND ASDRÚBAL GUTIÉRREZ CRISTIAN, TITULAR DE LA CEDULA DE IDENTIDAD V-16.993.395, PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN, ESTIMAMOS QUE EL MISMO REÚNE LOS REQUISITOS PARA SER CONSIDERADO COMO \_\_\_\_\_.**

**NOMBRE**

**APELLIDO**

**CÉDULA**

**FIRMA**

---

---

---

BÁRBULA, JUNIO DE 2014

## ÍNDICE GENERAL

	pp.
Veredicto del jurado.....	iii
Índice general.....	iv
Índice de tablas o cuadros.....	vi
Índice de gráficos y figuras.....	vii
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO I</b>	
Planteamiento del problema.....	4
Objetivos de la investigación.....	11
Justificación de la Investigación.....	12
<b>CAPÍTULO II</b>	
Consideraciones generales.....	14
Antecedentes de la investigación.....	15
Bases teóricas.....	24
Bases legales.....	41
Tabla de especificaciones.....	47
<b>CAPÍTULO III</b>	
Modalidad de la investigación.....	50
Diseño de investigación.....	51
Población y muestra.....	53
Técnicas de recolección de la información.....	55
Validez y confiabilidad del instrumento.....	57
<b>CAPÍTULO - IV</b>	
Análisis de los resultados.....	59
<b>CAPÍTULO - V</b>	
Conclusiones.....	93
Recomendaciones.....	96
<b>CAPÍTULO - VI</b>	
La propuesta.....	98
Referencias bibliográficas.....	112

Anexos.....	116
-------------	-----

## ÍNDICE DE TABLAS O CUADROS

Cuadro N°	vi	pp.
1. Subsistemas de la educación venezolana.....		45
2. Tabla de especificaciones.....		47
3. Tabla de frecuencia y porcentaje N° 1 (ítems 1 y 2).....		60
4. Tabla de frecuencia y porcentaje N° 2 (ítems 3, 4, y 5).....		63
5. Tabla de frecuencia y porcentaje N° 3 (ítems 6, 7 y 8).....		66
6. Tabla de frecuencia y porcentaje N° 4 (ítem 9).....		69
7. Tabla de frecuencia y porcentaje N° 5 (ítems 10 y 11).....		70
8. Tabla de frecuencia y porcentaje N° 6 (ítem 12).....		72
9. Tabla de frecuencia y porcentaje N° 7 (ítems 13 y 14).....		74
10. Tabla de frecuencia y porcentaje N° 8 (ítem 15).....		76
11. Tabla de frecuencia y porcentaje N° 9 (ítem 16).....		77
12. Tabla de frecuencia y porcentaje N° 10 (ítem 17).....		79
13. Tabla de frecuencia y porcentaje N° 11 (ítem 18).....		81
14. Tabla de frecuencia y porcentaje N° 12 (ítems 19 y 20).....		83
15. Tabla de frecuencia y porcentaje N° 13 (ítem 21).....		85
16. Tabla de frecuencia y porcentaje N° 14 (ítem 22).....		87
17. Tabla de frecuencia y porcentaje N° 15 (ítems 23 y 24).....		89
18. Tabla de frecuencia y porcentaje N° 16 (ítem 25).....		91
19. Matriz		104

FODA.....	
20. Objetivo N° 1 de la propuesta.....	108
21. Objetivo N° 2 de la propuesta.....	109
22. Objetivo N° 3 de la propuesta.....	110

## ÍNDICE DE GRÁFICOS Y FIGURAS

vii

Gráfico o figura N°	pp.
1. Gerente educativo y trabajo sistémico.....	33
2. Parámetros de los sistemas.....	35
3. La educación como sistema.....	37
4. Resultados ítems 1 y 2.....	60
5. Resultados ítems 3, 4 y 5.....	63
6. Resultados ítem 6, 7 y 8.....	66
7. Resultados ítem 9.....	69
8. Resultados ítems 10 y 11.....	70
9. Resultados ítem 12.....	72
10. Resultados ítems 13 y 14.....	74
11. Resultados ítem 15.....	76
12. Resultados ítem 16.....	77
13. Resultados ítem 17.....	79
14. Resultados ítem 18.....	81
15. Resultados ítems 19 y 20.....	83
16. Resultados ítem 21.....	85
17. Resultados ítem 22.....	87
18. Resultados ítems 23 y 24.....	89
19. Resultados ítem 25.....	91
20. Modelo Sistémico de Gerencia para los Liceos.....	111



**APROXIMACIÓN TEÓRICA A UN MODELO SISTÉMICO DE GERENCIA  
EDUCATIVA APLICABLE A LOS LICEOS ADSCRITOS AL DISTRITO  
ESCOLAR N° 2 DEL ESTADO COJEDES**

Autor: Lcdo. Roland A. Gutiérrez C.

Tutor: M.Sc. Milena M. Landáez H.

Fecha: Junio de 2014

**RESUMEN**

La presente investigación tuvo como finalidad proponer un modelo sistémico aplicable a la gerencia educativa de los liceos como organizaciones abiertas, específicamente a los adscritos al Distrito Escolar N° 2 del estado Cojedes. Se tomó como principales fundamentos teóricos; la Teoría General de los Sistemas y la Teoría de la Complejidad. El estudio se enmarcó en la modalidad de proyecto factible, constituido por tres fases: diagnóstico, factibilidad y diseño de la propuesta. La fase diagnóstica se obtuvo a través del empleo de un diseño de campo. La población estuvo constituida por quince (15) objetos de estudios, representados en los directores educativos de los liceos del ámbito geográfico ya mencionado. La muestra que se tomó fue de 12 directores, lo cual representa el 80% de la totalidad de los gerentes educativos de Liceos Bolivarianos en el Municipio Tinaquillo. La información obtuvo mediante un cuestionario policotómico, el cual respondió a los criterios de validación de contenido, construcción y juicio de expertos, y la confiabilidad se calculó a través del Coeficiente Alfa de Cronbach, teniendo una alta fiabilidad de 0,816. La información se analizó estadísticamente, presentándose la misma en tablas y gráficos porcentuales, interpretándose a fin de darle respuesta a los requerimientos propuestos en la investigación. El estudio, en líneas generales evidenció que hay vacíos organizacionales en los que no está presente la gerencia sistémica, lo cual lleva a la factibilidad de acertar una propuesta de gerencia educativa sistémica que posteriormente pueda ser ejecutada y que permita encaminar las instituciones objetos de estudio en planteles modelo de cómo se debe administrar una organización educativa de manera inteligente y holística.

Descriptores: gerencia educativa - gerencia sistémica - Liceo Bolivariano - modelo sistémico – Distrito Escolar N° 2.

UNIVERSITY OF CARABOBO  
FACULTY OF EDUCATION  
ADVANCED MANAGEMENT MASTER IN EDUCATION  
BÁRBULA - CARABOBO



**THEORETICAL APPROACH TO A MODEL OF EDUCATIONAL  
MANAGEMENT SYSTEMS APPLICABLE TO SCHOOL DISTRICT schools  
No.2 OF COJEDES STATE**

Author: Roland A. Gutiérrez C.  
Tutor: Milena M. H. Landaez  
Date: June 2014

**ABSTRACT**

This research aimed to propose a systemic model applicable to educational management of schools as open organizations, specifically those attached to the School District No. 2 Cojedes state. Was taken as main theoretical foundations; General Systems Theory and Complexity Theory. The study was framed in the form of feasible project, consisting of three phases: diagnostic, design and feasibility of the proposal. The diagnostic phase was obtained through the use of a field design. The population consisted of fifteen (15) objects of study, represented in educational principals of secondary schools the aforementioned geographical area. The sample taken was 12 directors, which represents 80% of all educational managers Bolivarian High Schools in the Municipality Tinaquillo. The information obtained by a polychotomous questionnaire, which responded to the validation criteria of content, construction and expert opinion and reliability was calculated through Cronbach's alpha coefficient, having a high reliability of 0.816. Data were analyzed statistically percentage appearing in tables and graphs. The study showed that in general there are gaps in the organizational not present systemic management, which leads to ascertain the feasibility of a proposed systemic educational management that can be executed and then allowing the direct objects of study in institutions model of how schools should be given an educational organization intelligent and holistic manner.

Descriptors: Educational Management - Systems Management - Bolivarian high schools - systemic model - School District No. 2.

## INTRODUCCIÓN

La siguiente investigación está enfocada en proponer un modelo sistémico sobre aspectos necesarios en la gerencia educativa, en todos sus ámbitos y niveles, pero haciendo mayor énfasis en relación a los liceos como interés de estudio, analizándose la viabilidad a futuro, a ser desarrollado y evaluado, en los liceos del Distrito Escolar N° 2, Municipio Tinaquillo, en el estado Cojedes.

El trabajo ha tenido como justificación para iniciarse en pro del objeto de estudio, la necesidad de las organizaciones inteligentes, como lo son las instituciones educativas modernas, de adoptar desde su gerencia, un enfoque integral, el cual sea el garante de que el todo (la organización educativa) sea reconocida y administrado como un sistema complejo y de que se cumplan con la visión y la misión de manera estratégica y exitosa.

Asimismo, es pertinente mencionar que los liceos, como centros de formación del Sistema Educativo Bolivariano, presentan algunos vacios organizacionales que siempre están vinculados a lo que es la carencia o desconocimiento de la gerencia sistémica desde la dirección, razón que es el centro del problema investigativo de este trabajo.

La investigación, dentro de su Marco Teórico o Capítulo II, cuenta por una parte con el sustento con la Teoría General de los Sistemas, para reconocer epistemológicamente las estructuras de las organizaciones, específicamente las instituciones educativas. Esta teoría tiene una aplicabilidad inmediata en la gerencia, es decir, el enfoque sistémico, lo cual parafraseando a Peter Senge es la verdadera punta de lanza para una exitosa gerencia. Por tanto cabe anticipar que la investigación es un intento de adaptación de ideas

prácticas del enfoque sistémico, a fin de que el gerente educativo pueda llevarlas a la praxis educativa.

De igual forma, el mencionado Capítulo II, se sustenta en la Teoría de la Complejidad, ya que es una teoría que invita a ser proactivos en la gestión, haciéndose en esta investigación su aplicabilidad en la gerencia educativa. La Teoría de la Complejidad está íntimamente relacionada al enfoque sistémico, ya que las organizaciones educativas son sistemas abiertos y complejos, por tanto esta investigación se centra en una propuesta de trabajo para gerentes que estén orientados a ser prudentes en relación a las futuras eventualidades que se presentan en la educación y que unos estrategias sistémicos innovadores ante circunstancias que ameriten acción en pro del éxito institucional.

Cabe señalar que dentro del mismo Marco Teórico, la investigación cuenta con el aporte de reconocidos teóricos de los enfoques anteriormente señalados, como lo son Ludwig Von Bertalanffy, Peter Senge y Edgar Morín, sin dejar de destacar las ideas aportadas por otros autores vinculados a la gerencia, la gestión escolar y el enfoque de sistemas.

En cuanto al abordaje metodológico inmerso en el Capítulo III, se debe resaltar que la investigación es de tipo Proyecto Factible, pudiendo ésta, ser un referente teórico a ser tomado en cuenta por los gerentes educativos de los liceos y demás instituciones educativas.

En este mismo orden de ideas, dentro de dicho apartado se tiene un Diseño de Campo que permita la indagación en relación a la situación organizacional y sistémica de los liceos del Municipio Tinaquillo (diagnóstico), así como la obtención de datos requeridos a través de la aplicación del instrumento a los gerentes educativos de dichas instituciones, es decir, los directores y directoras. Cabe acotar también que la investigación aplica un Diseño Documental para la obtención de datos, postulados y elementos de

los enfoques teóricos que den pie a realizar una aproximación a lo que debe ser la gerencia educativa desde la perspectiva sistémica.

Es pertinente acotar, que la aproximación a un modelo sistémico que se propone, implica la organización lógica y esquemática de los elementos teóricos pertinentes, por tanto las fuentes que se encontrarán serán analizadas desde una perspectiva holística, buscando que el resultado sea una herramienta teórica de utilidad para la documentación del gerente educativo.

No obstante, para el logro de lo descrito en el anterior párrafo, se debe tener en cuenta la aplicación del instrumento a los directivos educativos del Distrito Escolar N° 2 del estado Cojedes, el cual arrojó una serie de datos que permiten justificar el llevar a cabo la propuesta de gerencia sistémica.

El análisis e interpretación de la información recabada, está en el Capítulo IV, en el que se encuentra elementos de convicción para dar pie a la propuesta de gerencia sistémica en los liceos abordados, obteniéndose a partir de los aspectos más débiles, los mayores enfoques a ser reforzados. Las generalizaciones de los hallazgos antes señalados, se encuentran en el en el Capítulo V, a través de conclusiones y recomendaciones referente a las instituciones y también a particulares que se interesen por el objeto de estudio de este trabajo.

La última parte la investigación es la propuesta, un plan estructurado y basado en tres objetivos, cada uno de los cuales tiene su propia descripción, contenidos, beneficios y requerimiento para que los planteles abordados, según las fallas evidenciadas, se orienten hacia un modelo de gerencia sistémica y holística.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### Planteamiento del Problema

En este mundo postmoderno y globalizado, los eventos transnacionales tienen incidencias directas en la gerencia educativa. Sobre lo global, según la Organización de las Naciones Unidas para Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2008) en su Informe de Seguimiento de la Educación para Todos, las tendencias más influyentes en la educación actual son:

- El crecimiento demográfico y urbanización.
- Ascenso de la economía del conocimiento.
- Crecimiento económico y agudización de las desigualdades.
- Salud.
- Estados Frágiles (p.11).

Si bien cierto, estos indicadores son de tendencia mundial y que en Venezuela ha habido un aumento en los índices de desarrollo humano, se debe acotar que son estándares que el gerente debe conocer como líder del delicado proceso educativo dado en medio de instituciones contextualizadas, ya que son sistemas abiertos, cuestión que se radicaliza ante los avances del mundo globalizado. Desconocer la realidad del sistema educativo como producto mundial es una falla peligrosa en tiempos en los que la tecnología y los cambios no dan espacio para las ambigüedades.

La gerencia educativa a nivel mundial se basa en los principios básicos de la administración, siendo ésta a su vez una ciencia basada en la conceptualización de las organizaciones sociales como sistemas abiertos. Desde esta perspectiva se cree conveniente profundizar en relación al enfoque sistémico, llegando a una aproximación teórica de modelo sugerido en la educación.

En tal sentido, haciendo un análisis de iniciación a los problemas generales de la gerencia, se hace notorio señalar que las disfuncionalidades en las organizaciones están estrechamente relacionadas al exitoso y efectivo cumplimiento de las funciones del trabajo gerencial, estas a su vez tienen una connotación analizable desde el enfoque sistémico.

En este orden de ideas, se debe acotar que la responsabilidad primaria de la dinámica organizacional recae sobre el gerente, ya que es el líder del trabajo, por tanto el mismo debe cumplir a cabalidad las funciones inherentes al trabajo gerencial.

Para sustentar los anteriores comentarios, en cuanto al protagonismo del director educativo, que se hace cada vez más indispensable, la UNESCO (2005), en su informe de Seguimiento de la EPT en el Mundo, señala que:

Los poderes públicos centrales deben estar dispuestos a conceder una mayor libertad a las escuelas, con tal de que se disponga de recursos adecuados y de que se definan claramente las funciones y responsabilidades. Los directores de las escuelas pueden influir considerablemente en la calidad de éstas (p. 3).

En torno a la cita anterior, se deduce que la calidad que hace la diferencia, es una carencia empíricamente palpable, de gerencia para el cambio en muchas instituciones educativas de Venezuela, debiendo haber una actividad responsable, pero a la vez emprendedora por parte de los

directivos de los planteles. Los liceos adscritos al Distrito Escolar N° 2 del estado Cojedes, no escapan de esta situación, pues, dentro del plano de la experiencia empírica, se ha observado situaciones que inhiben una gestión educativa innovadora. Dentro de estos aspectos se puede destacar:

- Centralización de la toma de decisiones.
- Apego exacerbado a los lineamientos centrales, lo cual genera incertidumbre cuando estos son modificados o son nuevos.
- La no aplicación de una dirección centrada en la motivación.
- Comunicación organizacional poco asertiva.

Es finalidad de esta investigación, aportar ideas que se puedan aplicar exitosamente en la praxis de las funciones gerenciales a través del enfoque sistémico, ya que desde una perspectiva teórica es la columna vertebral de la acción gerencial y el más completo –reseñado en los textos de administración- en darle las herramientas epistemológicas al gerente sobre los elementos que conforman su sistema, su dinámica y su teleología.

Delimitando la problemática a abordar, en cuanto a los liceos como plataformas educativas anterior a la universidad, ligado a lo que de forma sistémica debe ser este centro del currículo educativo venezolano. Al respecto, León (2006), señala que éste se estructura alrededor de procesos cognoscitivos, de la educación para el trabajo, el pensamiento complejo y la interdisciplinariedad.

Haciendo hincapié en la inserción del pensamiento complejo, es allí donde la gerencia del conocimiento en las instituciones educativas, en este caso, los liceos, debe organizar al plantel como un todo interdisciplinario e interrelacionado, siendo por tanto, el desconocimiento de estos principios, la base para una serie de problemas a ser diagnosticados en esta investigación. El problema de investigación aparece en la necesidad del

enfoque sistémico en las organizaciones, en este caso instituciones educativas denominadas Liceos Bolivarianos.

Asimismo, el problema de investigación se centra un fenómeno sistémico complejo, ya que la ausencia del enfoque sistémico ocasiona lo siguiente en las organizaciones:

- Sin una orientación sistémica, no hay motivación para examinar cómo se interrelacionan las disciplinas.
- La visión sin pensamiento sistémico termina por pintar seductoras imágenes del futuro sin conocimiento profundo de las fuerzas que se deben dominar para llegar allá. Esta es una de las razones por las cuales muchas firmas que en los últimos años se han entusiasmado con las “visiones”, descubren que éstas no bastan para modificar la suerte de una empresa.
- El pensamiento sistémico permite comprender el aspecto más sutil de la organización inteligente, la nueva percepción que se tiene de sí mismo y del mundo (Senge 2008, pp. 6-7).

Las consecuencias anteriormente enunciadas en la cita, pueden ser extrapoladas a la realidad de las instituciones educativas, ya que un plantel sin interrelación de disciplinas, es un ente que forma conocimientos parcelados. También está el caso de centros educativos con Misión y Visión establecida, pero sin un plan de trabajo contextualizado sobre cómo lograr ambos aspectos organizacionales.

En este sentido, el gerente debe tener una visión sistémica de la organización donde lidera el trabajo, pues “planear” implica metas a lograr y estrategias que trascienden a cada uno de los departamentos de la institución; “organizar” implica tomar en cuenta a todos los miembros de la organización de manera cónsona a la teleología de sus funciones y

competencias; “dirigir” implica trabajar junto al personal a través de la motivación, esto es posible mediante estrategias inherentes a la naturaleza de la institución; por último está el “controlar”, que implica revisar fallas según lo planeado y aplicar los correctivos, esto sería inviable percibiendo departamentos o al personal de manera aislada, el enfoque sistémico, ver a la organización como un todo, permitirá detectar las disfunciones de manera radical, desde la raíz de los mismos.

Abordando el campo sobre organizaciones educativas y de las competencias del gerente educativo, se debe señalar que existe también una necesidad de seguimiento del enfoque sistémico, al respecto Mavarez y otros (2005), señalan que en el caso de instituciones educativa, se encuentra el problema relacionado a la diversidad de valores, creencias e ideologías de los diversos grupos que integran la organización, lo cual hace necesario entonces, el hecho de establecer un enfoque único efectivo de gerencia.

De la anterior cita, nos queda evidencia teórica de que ese enfoque único que necesita la gerencia, es el sistémico, ya que permite abordar cualquier problema, de manera más compleja y radical.

Por otra parte, es pertinente señalar que las instituciones educativas (escuelas, liceos, universidades, centros de capacitación profesional, entre otras), tanto públicas como privadas, confrontan una significativa cantidad de problemas, los cuales afectan de una u otra manera a todos los elementos o partes de la organización. En este sentido se pudiese mencionar como necesidad el desconocimiento de los principios sistémicos de la gerencia, la ausencia de Misión y Visión, la carente estructura organizativa y departamental en los planteles, el poco uso de la motivación como eje de la dirección moderna, entre otros aspectos a tomar en cuenta.

El gerente educativo como líder de trabajo en una organización que aprende, debe manejar los elementos sustanciales del quehacer

administrativo (inmerso va las funciones de la gerencia), siendo estos trascendentales en el éxito o fracaso de la institución. Entre esos elementos se pueden señalar:

- Comunicación organizacional
- El ambiente de trabajo (externo e interno)
- La cultura organizacional del plantel, centro o institución educativa
- Motivación y satisfacción laboral
- Empowerment y participación del equipo de trabajo
- El clima organizacional y los conflictos

Partiendo del principio de que las instituciones educativas son sistemas sociales abiertos, se debe señalar los elementos integrantes de la organización merecen estar en un equilibrio, pues la alteración de alguno de ellos, se siente en el resto, pudiendo afirmar que el desconocimiento teórico y práctico de esta realidad incide notoriamente en la gerencia de las instituciones educativas.

Queriendo relacionar la problemática de la necesidad del enfoque sistémico a los liceos, los cuales son instituciones educativas cercanas a la realidad venezolana, es factible señalar que el gerente debe ser un estratega que perciba a la organización, como un sistema social abierto, al respecto Graffe (2003), señala que:

El rol fundamental de todo Gerente Educativo es administrar a su nivel, el sistema que representa la unidad que dirige [Universidad, Facultad, Jefatura de Zona o Municipio, Escuela, Liceo o demás instituciones académicas], con el firme propósito de contribuir a la prestación de un servicio educativo de excelencia, que genere altos niveles de satisfacción y motivación entre los diversos actores de la Institución Educativa [gerentes

primera línea, docentes, personal administrativo, personal obrero, estudiantes, padres, representantes y demás personas inherentes a la institución] (p. 1).

Haciendo énfasis en la idea planteada en el citado autor, se evidencia que el líder educativo debe estar al tanto de la naturaleza existencial de la institución en la que desempeña determinado cargo gerencial, por ello no puede haber administración exitosa sin la aplicación de un enfoque sistémico en el quehacer laboral.

En este mismo orden de ideas, cabe mencionar, que el enfoque sistémico es visto desde esta investigación, como la cosmovisión gerencial para detectar y tratar cualquier disfuncionalidad en la organización, en el caso de la gerencia educativa, se hace aún más necesario este accionar, pues la teleología del sistema (Centros Educativos en general), es formar seres íntegros y capacitados para la utilidad social.

La síntesis a la que se pretende llegar con el planteamiento de una propuesta sistémica de gerencia educativa, se deduce de la necesidad -ya sustentada- de trabajar y gerenciar las organizaciones a través del entendimiento de sus partes estratégicas, eso sólo se puede lograr a través de un pensamiento sistémico de trabajo.

Según el referente teórico, el problema, en sí, radica en la ausencia de la aplicación de un enfoque sistémico en la gerencia y en la solución y manejo de los problemas organizacionales.

Se pretende abordar la investigación desde esta perspectiva, partiendo del precepto sistémico que indica que todas las organizaciones son sistemas abiertos, por tanto en las instituciones educativas, como los liceos, son estructuradas como empresas de servicio académico que busca una teleología que justifica su existencia en la sociedad.

En este sentido, la investigación busca a partir de un diagnóstico, evidenciar la ausencia del enfoque sistémico en los liceos adscritos al Distrito Escolar N° 2 del estado Cojedes, o al menos elementos de la gerencia educativa que no se estén aplicando desde la perspectiva sistémica. Luego de ello, aportar una aproximación a modelo de gestión integral de los planteles, siendo de gran ayuda para evitar las disfuncionalidades anteriormente esquematizadas. Como cierre en este apartado, la investigación se ha de centrar en innovar a partir de una propuesta que requeriría la internalización en los directores y directoras educativas del contexto seleccionado, logrando a partir de ello las transformaciones implícitas de gestionar y administrar los planteles como un todo complejo.

## **Objetivos de la Investigación**

### ***Objetivo general***

1. Proponer una aproximación teórica de modelo sistémico en la gerencia educativa, aplicable a los liceos adscritos al Distrito Escolar N° 2 del estado Cojedes.

### ***Objetivos específicos***

1. Diagnosticar la necesidad de un modelo sistémico de gerencia educativa en Liceos Bolivarianos adscritos al Distrito Escolar N° 2 del estado Cojedes.
2. Describir la estructura organizacional de los liceos adscritos al Distrito Escolar N° 2 del estado Cojedes.
3. Diseñar una Propuesta Sistémica de Gerencia Educativa para el desarrollo integral de los liceos adscritos al Distrito Escolar N° 2 del estado Cojedes.

## **Justificación e Importancia de la Investigación**

El diseño de una propuesta sistémica de gerencia educativa es una respuesta a la necesidad organizacional de aprender y adaptarse a las exigencias internas y externas propias de este mundo postmoderno.

Por tanto, el siguiente estudio, dentro de las limitaciones que tiene, pretende diseñar y ofrecer una herramienta de lectura y praxis, que pueda ser aplicada a futuro, además de ser interiorizada por el gerente o director educativo y que le permita entender la naturaleza existencial de la organización educativa donde labora (haciendo énfasis en los liceos del Municipio Tinaquillo) la razón de los problemas que en ella ocurre, las alternativas de solución desde una perspectiva sistémica, así como los requerimientos laborales dentro del sistema organizacional educativo.

Uno de los pilares fundamentales que permiten justificar una investigación, es la innovación y los aportes que pueda generar la misma al contexto teórico y práctico vinculado a la temática gerencial y educativa, así como respectivo aporte a las líneas de investigación. En relación a la innovación, cabe resaltar que a través de la indagación documental, se ha denotado una carencia de estudios organizacionales sobre las instituciones educativas del Municipio Tinaquillo, mucho menos el abordaje investigativo de los procesos gerenciales desde una perspectiva sistémica.

Tomando como referente las acotaciones anteriormente mencionadas, la investigación responde a los siguientes aspectos:

- En el campo de la gerencia educativa se requiere de investigaciones sobre constructos de lecturas, que ofrezcan al quehacer académico, ideas factibles de aplicar en el ámbito profesional.

- Adaptar el enfoque sistémico para entender a las organizaciones, su dinámica y sus problemas, se traduce en un trabajo que intenta beneficiar al gerente educativo en su lectura mejoramiento profesional.
- Desde el punto de vista práctico, ya se ha mencionado que esta investigación no pretende constituirse en un manual rígido a seguir, sino en una lectura rica en ideas prácticas y aplicables sobre el trabajo gerencial desde el punto de vista del enfoque sistémico. En este mismo sentido, la investigación está orientada a dar líneas conceptuales y teóricas para llevarlas a la praxis gerencial de los liceos en el Municipio Tinaquillo.
- Desde el punto de vista teórico se encuentra uno de los elementos que mayor importancia y justificación le dan a esta investigación; se trata de la Teoría General de los Sistemas (TGS), el enfoque sistémico (basado en la TGS) y su adaptación al ámbito de la gerencia educativa. Sin duda alguna, se constituyen tópicos teóricos de suma importancia para el desarrollo académico en el marco de la gerencia educativa moderna.
- La realización de una investigación tipo Proyecto Factible, que haga uso de un diseño mixto (de campo y documental), como lo es este Trabajo, busca aportar producción teórica a un área de estudio dentro los procesos de la gerencia educativa, por tanto, metodológicamente, es innovación al servicio del desarrollo académico, más aún cuando a futuramente pueda ser ejecutado en los liceos del Distrito Escolar 2 del estado Cojedes.

-

-

-

-

## - CAPÍTULO II

### - MARCO TEÓRICO

#### - Consideraciones Generales

- 
- 
- 

El Marco Teórico de este Trabajo de Grado se inicia por una parte con los Antecedentes de la investigación; en los cuales se hará explicación de la estructura y conclusiones de investigaciones vinculadas, directa o indirectamente al trabajo gerencial y al enfoque sistémico en la gerencia, todo esto a fin de relacionarlo con la investigación presente, para darle orientación según lo concluido en dichas investigaciones previas. Cabe considerar que al no encontrarse investigaciones directamente relacionadas a procesos gerenciales en instituciones educativas del Distrito Escolar 2 del Cojedes, se emplearan estudios que sirven de apoyo al intento de llegar a diseñar una propuesta sistémica de gerencia educativa.

- Por otra parte, se estructura las bases teóricas, las cuales incluyen las teorías que sustentan y le dan forma a la investigación. En este punto, hay una explicitación referente a los elementos centrales de las teorías que serán utilizadas en la aproximación teórica al modelo sistémico de gerencia educativa. Los elementos teóricos de utilidad para la investigación son los siguientes:

- Teoría General de los Sistemas (TGS).
  - Enfoque Sistémico (global y en la gerencia).
  - Las organizaciones como sistemas abiertos.

-

- El Sistema Educativo desde el enfoque sistémico.
- Teoría de la complejidad.
- Las organizaciones como sistemas alejados de la estabilidad (Organizaciones Complejas).
- Más allá del referente teórico, también es necesario hacer uso investigativo de un marco filosófico y curricular que permita conocer particularidades de los liceos al ser instituciones importantes y el subsistema de educación secundaria como modalidad significativa del sistema macro, es decir, el suprasistema de educación de Venezuela.
- En otro orden de ideas, se debe especificar las Bases Legales que en materia jurídica permitan darle pretensiones de validez a esta investigación, al respecto se tienen:
  - La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.
  - La Ley Orgánica de Educación.
  -
- **Antecedentes de la Investigación**
  - 
  - 
  - El primer antecedente tomado es una investigación, específicamente una Tesis Doctoral, realizada por Navarro (2002), la cual titula: "Las Organizaciones como Sistemas Abiertos Alejados del Equilibrio".
  - El objetivo de dicho trabajo se resume en el hecho de hacer un análisis macro de la Teoría General de los sistemas, desde la concepción clásica hasta los últimos paradigmas (complejidad y caos), buscando relacionar los constructos teóricos, con las organizaciones y las teorías organizativas que ubican a las instituciones modernas

como sistemas abiertos que tienden a ser determinados por el ambiente.

- En propias palabras del autor, la teleología u objetivo general de dicha investigación es:
- 
- 
- Presentar las posibilidades que ofrece el nuevo paradigma de la complejidad al entendimiento del fenómeno organizativo, su formación y desarrollo. Igualmente, se presentará una aplicación concreta al terreno de la motivación en el trabajo en la que se intentará comprobar las ventajas e inconvenientes que tiene la comprensión de la motivación como proceso dinámico complejo (p. 7).
- 
- 
- En cuanto a la descripción de la investigación, se debe señalar que se basa primordialmente en una producción teórica propia del nivel de doctorado, en ese sentido está dividida en dos partes:
  - En la primera, titulada De la Teoría General de Sistemas a las Ciencias de la Complejidad, se recorre el camino que lleva desde la clásica Teoría General de los Sistemas hasta los modernos desarrollos de las teorías del caos y de la complejidad.
  - En la segunda parte, titulada “La Organización como Sistema Complejo” Teorías del Caos y Ciencia de la Complejidad. Nuevos desarrollos en la Teoría General de Sistemas, se inicia la redacción teórica por la nueva ruta que han abierto las teorías del caos y de la complejidad en el entendimiento de las organizaciones.
- En cuanto a la metodología empleada, no cabe duda que es una nutrida Investigación Documental, ya que es un cuerpo conceptual basado en aportes teóricos y bibliográficos obtenidos desde diversos autores en varios paradigmas sobre el estudio de la Teoría General de los sistemas en el entendimiento de las organizaciones.
- En este mismo orden de ideas, se debe acotar que la parte final de la investigación presenta un conjunto de tesis o afirmaciones teóricas,

basadas en el desarrollo bibliográfico de otros autores. A manera de conclusión investigativa, el autor presenta su constructo teórico de las organizaciones, titulado: “La Organización Compleja”, un cuerpo teórico que explica la dinámica inestable y no lineal de las organizaciones, así como un modelo de motivación gerencial y los conceptos básicos de gestión para entender y asumir la dirección de dichas organizaciones complejas.

- A manera de relación, esta Tesis Doctoral aporta significativos constructos al enfoque de sistemas, el cual a su vez es la columna teórica a la aproximación de modelo gerencial que lograr en esta investigación, siendo mayor el aporte, cuando ambos se ubican en el contexto organizacional.
- Cabe resaltar que el valioso aporte teórico de la investigación ya reseñada, está relacionado a los fines de esta investigación directamente, ya que entender a las organizaciones como Sistemas Abiertos Complejos y Alejados del Equilibrio, es fundamental para aportar los tópicos gerenciales de un Modelo Sistémico de Trabajo, que tome en cuenta los últimos aportes en el campo de los estudios organizacionales, como lo son la Teoría del Caos y la Teoría de la Complejidad.
- Por último, ha de mencionarse que la investigación también propone un modelo (de motivación laboral), el cual pudiese servir de guía para el aporte de ideas en la aproximación teórica en la gerencia educativa que se ha establecido la presente investigación, ya que existe una relación mutua entre el entendimiento sistémico de las organizaciones y los roles que generalmente se dan en los equipos de trabajo que cumplen determinadas funciones.

- Dentro de los referentes también se toma en cuenta la investigación realizada por Ros (2006), titulada “Análisis de Roles de Trabajo en Equipo: un enfoque centrado en comportamientos”. El objetivo o propósito general de esta investigación es comprender de forma más amplia y teórica los comportamientos de rol en relación a la eficacia de los equipos de trabajo.
- En este mismo orden de ideas, la investigación tiene los siguientes objetivos específicos:
  - Describir los comportamientos que permiten diferenciar modalidades de actuación cuando se trabaja en equipo.
  - Identificar algunos comportamientos desarrollados en una dinámica de grupos, que sean favorecedores del trabajo en equipo.
  - Entender los comportamientos, ya que al hablar de roles, se interpretan los comportamientos, que no son factores de la personalidad.
  - Mostrar los comportamientos, de forma que permitan la observación de los roles de equipo.
- Por otra parte, en cuanto a la descripción del trabajo, es pertinente señalar que no cumple con la estructura tradicional de la investigación, es decir, no se estructuró con los utilizados capítulos. Siguiendo la descripción, ésta se divide en tres partes:
  - La primera de ellas es denominada “Revisión de la Literatura y Marco Teórico del Trabajo en Equipo”; esta sección del trabajo incluye el manejo teórico del estudio contextual de las organizaciones y el devenir del pensamiento administrativo, desde el taylorismo hasta concepciones postmodernistas.

- También se hace una revisión conceptual de la necesidad del trabajo en equipo dentro de las organizaciones, así como un bosquejo teórico de “los roles” y los modelos que abordan los roles en equipos de trabajo.
- La segunda parte de la investigación es en relación a las “Estrategias y Diseño de la Investigación”; cabe destacar que según lo expresado en dicho apartado, la investigación es cualitativa, siguiendo las técnicas del Modelo Etnográfico y del Análisis Conversacional (a través del registro filmográfico). El ámbito y el contexto para la recolección de la información y la aplicación de las técnicas, fueron sesiones de trabajo con equipos integrados (la muestra) por profesionales en cursos de actualización y postgrados.
- Las conclusiones aportadas por la investigación se reflejan a partir del análisis sistemático de los registros filmográficos y la interpretación de la teoría de Belbin, teniendo una serie de reflexiones conclusivas en las siguientes categorías:
  - Rol cerebro.
  - Rol Especialista.
  - Rol Coordinador.
  - Rol Cohesionador.
  - Rol Impulsor.
  - Rol impulsor.
  - Rol de Investigador de Recursos.
  - Rol de Finalizador.

- Rol de Monitor-Evaluador.<sup>1</sup>

- 

- A manera de integración entre la investigación doctoral y el presente trabajo; la principal analogía encontrada es que la primera profundiza en relación a los roles en el Trabajo de Equipo y la segunda (esta investigación) pretende llegar a aproximarse a lo que debería ser a manera de modelo, la concepción de la gerencia educativa, notándose que en ambas investigaciones el tópico central es el trabajo organizacional.

- En este mismo sentido, se debe explicar que el conocimiento exhaustivo de cada uno de los roles que generalmente se presentan en los equipos de trabajo, es una herramienta epistemológica de ayuda invaluable para dirigir equipos de alto desempeño dentro de las organizaciones educativas y empresas en general.

- Por tanto, la investigación recién reseñada, se presenta como de utilidad operacional, pues en la búsqueda a aproximación teórica de modelo gerencial, se debe proponer una asignación y designación de roles para el personal que forma parte del equipo organizacional, siendo una contradicción, si el gerente educativo desconoce los comportamientos dados en los roles.

- Ya para finalizar la explicación de la utilidad del trabajo, se tiene que los resultados arrojados por dicha investigación, conforma un sistema de roles, por tanto es viable incorporar la operacionalidad de esos roles en el trabajo gerencial educativo, más aún cuando se trata de un trabajo sistémico.

<sup>1</sup> Sobre los resultado según la tipología de roles en el trabajo de equipo, se puede ubicar entre las páginas 331 y 395 del referente.

- El tercer trabajo tomado como antecedente, es un artículo académico de Marín y Zarate (2008) publicado en la revista científica Intangible Capital, la cual es exitosa en la publicación de textos sobre gestión organizacional del conocimiento.
- El objetivo de esta investigación es proponer un modelo que describa la relación entre gestión del conocimiento y trabajo en equipo, integrando las propuestas de los modelos de Leonard-Barton, Nonaka y Takeuchi y Heisig, y plantear una reflexión para futuras investigaciones.
- Este trabajo, como ya se mencionó anteriormente, es una investigación expresada en un artículo académico, el mismo está estructurado en los siguientes apartados:
  - El conocimiento y la Gestión del Conocimiento (GC); en esta sección del trabajo, se hace un análisis conceptual a la definición de conocimiento, pero vale acotar que el interés se centra en la gestión del conocimiento como elemento de la gerencia del capital intelectual humano.
  - A su vez se tienen unas tablas comparativas de los diferentes modelos conceptuales que han abordado la GC como una herramienta de dirección que se enfoca a determinar, organizar, dirigir, facilitar y supervisar las prácticas y actividades relacionadas con el conocimiento (activos intangibles).
  - Nuevas prácticas en la gestión de recursos humanos y trabajo en equipo; en este apartado de la investigación se hace una síntesis conceptual de lo que se denomina en Trabajo en Equipo (TE). Se presentan también dos tablas, la primera de ellas con una comparación del cambio histórico y paradigmático con el que se ha llevado a cabo

la dinámica organizacional, la segunda tabla es en relación a las características que definen un buen trabajo en equipo desde la conceptualización del capital humano como el eje de las organizaciones.

- Modelo propuesto para la relación entre gestión del conocimiento y trabajo en equipo; al llegar el momento de presentar el modelo de integración entre la GC y el TE, los autores optaron por presentarlo a través de un flujograma en el cual se denota cuatro proposiciones de articulación: p1 desarrollar espíritu de equipo; p2 compartir información; p3 reflexión colectiva; p4 conocimiento tácito a explícito.
- La conclusión llevada a cabo en este trabajo y propuesta implica reconocer que uno de los elementos clave para dar el salto desde la gestión de la información a la gestión del conocimiento, es la adopción del trabajo en equipo que puede apoyar a que se transfiera y comparta el conocimiento relevante de la organización.
- Lo anterior puede realizarse porque los miembros cuentan con competencias específicas en atención al contexto, se comunican de forma clara y concisa y sus conductas y actitudes son flexibles y adaptables. Igualmente, se coordinan de forma interdependiente y existe apoyo entre los miembros del equipo durante el desarrollo de las tareas; potenciado esto con un liderazgo visible que propicia un ambiente de interacciones positivas.
- La relación analógica existente entre el artículo académico presentado como antecedente y esta investigación misma, radica en que ambos son esquemas que se aproximan a modelos tipo propuesta para el desarrollo de las organizaciones.

- Los autores referenciados han sido concisos al momento de presentar su propuesta, por tanto, se constituyen en un referente a seguir para esta propuesta sistémica de trabajo gerencial en la gerencia educativa.
- En este mismo orden de ideas, ambos trabajos pueden complementarse de manera recíproca, ya que para integrar la gestión del conocimiento con el trabajo en equipo, se requiere de una perspectiva sistémica del nuevo orden organizacional, a su vez que la integración entre ambos paradigmas (GC-TE) debe ser factor del trabajo gerencial, que muy adecuadamente se debe aplicar en las instituciones educativas, que son organizaciones que aprenden y son organizaciones que se centran en la producción de conocimiento significativo.
- Las tres investigaciones tomadas como antecedentes de este trabajo, tienen implicaciones que se pueden tomar a manera de analogías complementarias y que son viables para guiar el rumbo de la presente investigación.
- Por una parte la investigación de Navarro (2002) permite ubicar a las instituciones dentro del paradigma sistémico de las “Organizaciones Complejas”, lo cual es un constructo teórico importante para tomar en cuenta como referente conceptual en el abordaje de una aproximación teórica de modelo gerencial en la educación. También, en dicha investigación, se desglosa por completo la Teoría General de los Sistemas, factor de utilidad para aplicarlo en el entendimiento sistémico de las organizaciones educativas.
- Por otra parte, la Tesis Doctoral de Ros (2006) está orientada a profundizar en relación a los roles en el Trabajo en Equipo dentro de las organizaciones, lo cual como antecedente es fundamental para

aplicar lo obtenido de sus resultados teóricos en la conceptualización de la gerencia educativa desde la perspectiva sistémica, según la propuesta a estructurar en este trabajo.

- Por último, el artículo académico de Marín y Zarate (2008), parte del principio de proponer un modelo de integración de la gestión del conocimiento (GC) y el trabajo en equipo (TE), mientras que esta investigación implica también un modelo (aproximado), sólo que relacionado al enfoque sistémico de la gerencia educativa. La relación entre una investigación y otra es recíproca, ya que dentro de un enfoque sistémico de la gerencia educativa, se debe trabajar gestionando un rico capital humano, que incluye a los estudiantes también, siendo el trabajo en equipo la mejor forma de lograr competencias en pro de la Misión y Visión de la institución.

-

- **Bases Teóricas**

- 
- 

- Primeramente, se debe señalar el hecho de que el objeto de estudio está orientado una aproximación de modelo sistémico para la gerencia educativa, en especial de los liceos, por tanto, es pertinente desarrollar la estructura de dicho modelo a partir de los variados aportes teóricos que lo enriquezcan. En ese mismo sentido, es pertinente recalcar que las bases teóricas deben fundamentarse en categorías que permitan el acercamiento al modelo de gerencia educativa, pudiéndose darle forma según las especificaciones filosóficas y curriculares de los liceos y demás instituciones. Para efectos de esta investigación se hará uso de las siguientes teorías:

- La Teoría General de los Sistemas (TGS) representada por Ludwig Von Bertalanffy (1989); a la cual se le añade elementos conceptuales como:

- El enfoque sistémico o enfoque de sistemas en la gerencia educativa.
- La educación y las instituciones educativas a través del enfoque sistémico.
- Teoría de la Complejidad representada por Edgar Morín; a la cual se le añade elementos conceptuales como:
  - Entendimiento gerencial de las instituciones educativas como sistemas organizacionales complejos e inteligentes (Edgar Morín y Peter Senge).
- Gerencia educativa y planteles desde la perspectiva sistémica.
- Procesos de la gerencia.
- ***La Teoría General de los Sistemas (TGS 1989)***
- La Teoría General de los Sistemas representa la máxima aproximación a la explicación sistemática de la realidad y de todos los objetos que son sistemas dentro de dicha realidad. Debido a lo teórico de este Trabajo de Grado, se ha de tomar como apunte bibliográfico, la obra génesis la TGS, es decir, la homónima obra de Ludwig Von Bertalanffy (1989), "Teoría General de los Sistemas".
- En relación al propósito existencial de esta teoría, Bertalanffy señala que:
  - 
  - 
  - La Teoría General de los Sistemas en el sentido más estricto, procura derivar, partiendo de una definición general de sistema como complejo de componentes interactuantes, conceptos característicos de totalidades organizadas, tales como interacción, suma, mecanización, centralización, competencia, finalidad, entre otros, para aplicarlos entonces a fenómenos en concreto (p. 36)
  - 
  -

- De la anterior cita se puede desglosar el término básico de la TGS, es decir, “sistema”, valga la redundancia; entendiéndose como un todo complejo conformado por partes interdependientes e interrelacionadas entre sí. En la gerencia educativa se debe reconocer cada uno de los sistemas y subsistemas que conforman la dinámica general, desde un ministerio, pasando por el decanato de una facultad o núcleo universitario, hasta una escuela o liceo.
- El enfoque sistémico es percibir cualquier objeto existencial como el ente complejo que es. El sistema a su vez es un todo compuesto por partes o subsistemas interdependientes, que a través de la sinergia cumplen una determinada función en pro de unos objetivos o propósitos por el cual el sistema existe.
- Para complementar lo anteriormente señalado, se debe resaltar que la forma de concretar en la praxis la teoría de sistemas, es a través del enfoque sistémico, ya que “su tema es la formulación de principios validos para sistemas en general, sea cual fuere la naturaleza de sus elementos componentes y las relaciones reinantes entre ellos” (ob. cit. p. 37). Este argumento esgrimido por el padre de la TGS permite aportar generalidades a la gerencia educativa de cualquier institución como sistema que es, ya sea una universidad, un centro de capacitación, una unidad educativa, un centro de educación inicial, una escuela, sean estos de dependencia pública o privada.
- El enfoque sistémico en la gerencia, debe estructurarse en la aplicación epistemológica y práctica de los elementos que constituyen la TGS, como lo son:
  - Ambiente: en los sistemas abiertos, el ambiente, como lo es el contexto y las circunstancias sociales, culturales, políticas y económicas externas, es determinante en el éxito que pueda tener

la organización, por ello el gerente educativo debe ser un enlace de información entre la organización y dicho ambiente.

- Complejidad: el azar y la incertidumbre puede afectar la organización, por tanto, cuantificando la estructura física, matricular, económica, personal, las dependencias y los departamentos, se puede llegar a una aproximación de qué tan compleja es una institución educativa, cosa que a priori debería manejar el gerente educativos, siendo esto un fortaleza que permita aplicar las funciones de gerencia de manera estratégica y brindando seguridad a la organización.
- Elemento: todos los objetos y procesos que están inmersos en la dinámica del sistema, son elementos del mismo. En las instituciones educativas como sistemas abiertos se puede señalar la infraestructura, el equipamiento, las relaciones sociales (lineamientos, órdenes, tareas y competencias) y las relaciones técnicas de trabajo como elementos primordiales.
- Energía: es el factor que permite el funcionamiento de los elementos y los miembros que integran el sistema. La energía es intrínseca en cada uno de los elementos, pero de ser necesario, el sistema debe importarlo desde el ambiente. En el caso de las instituciones educativas, el inmobiliario escolar requiere energía eléctrica, el personal que labora, requiere motivación, salud y la remuneración debida, el sostenimiento de la institución requiere de las dotaciones del Estado o los propietarios, entre otros aspectos.
- Entropía: en la medida en que se van haciendo complejas las instituciones educativas, tienden a la desorganización, esto es una característica de todos los sistemas, además de ser un factor que

debe reconocer el gerente, ya que de ello depende la auto-organización y la permanencia de la misma.

- Negentropía: para contrarrestar la entropía, el sistema requiere importar energía del ambiente para regular su funcionamiento y permanecer. Es en este aspecto donde el gerente sistémico reconoce su importante labor como puente de enlace formal entre la institución que dirige y el ambiente del cual depende dicha institución, es él quien gestiona los recursos, informa sobre lineamientos, normas e innovaciones que debe adoptar y aplicar el plantel para su adecuada existencia y funcionamiento.
- Estructura: la interrelación estable entre los departamentos, coordinaciones y demás dependencias administrativas de una institución educativa conforma un entramado organizacional, lo cual no es más que la estructura misma, la cual incluye también al personal calificado que labora. Desde la perspectiva sistema, el director educativo reconoce la estructura en su totalidad, los coordinadores y demás gerentes de nivel medio, deben reconocer el subsistema que ellos dirigen, pero reconociendo que por sí sólo no es más que una parte de la estructura global, es decir toda la institución, por tanto no puede ser gerenciada de manera aislada ni parcelada.
- Información: la información es el más importante elemento negentrópico contra la entropía, es decir, el flujo de información precisa, es garante de que la organización no caiga en desequilibrio.
- Input / output: todos los sistemas tienen inputs (entradas) y outputs (salidas). En el caso de las instituciones educativas, los inputs vienen dados por todos los recursos humanos y materiales que

ingresan a la misma para el cumplimiento de su teleología. Los outputs son los egresados, el ser social formado que se integra al ambiente que lo necesita.

- Morfogénesis: en el caso de las instituciones educativas, que son organizaciones que aprenden y que deben adecuarse a la dinámica de un mundo acelerado y cambiante, la morfogénesis viene a ser la capacidad que tienen dichas organizaciones para modificar su estructura y apuntalarse hacia el desarrollo.
- Retroalimentación: cuando en la organización se toman decisiones y se trazan planes a lograr, por una parte siempre estará presente la retroalimentación negativa, que implicará tomar medidas de control para realizar los correctivos pertinentes, por otra parte se tendrá la retroalimentación positiva, la cual le permitirá a la dirección de la institución tener un campo de estrategias más amplio.
- Sinergia: un componente del sistema, no puede explicar el comportamiento del todo. Por tanto en las organizaciones educativas, las dependencias, divisiones, departamentos y coordinaciones no deben trabajar parceladas ni independientes entre sí, ya que sólo la estructura conjunta es representación del sistema, por tanto la sinergia es la energía que comparten en común cada una de las partes del sistema y que las obligan a depender entre sí.
- Subsistema: los directores, coordinadores y demás gerentes educativos, deben estar consciente de que el sistema (plantel o coordinación) que dirigen es a su vez un subsistema de un sistema más grande. por tanto podemos hacer la ejemplificación de categorización de los sistemas en subsistemas (coordinaciones,

divisiones y departamentos), sistemas (planteles, direcciones zonales y universidades) y suprasistemas (MPPE o MPPES).

- Teleología: es el fin mismo por el cual existe el sistema. En el caso de las instituciones educativas, estos responden a las necesidades del Estado para formar ciudadanos y profesiones en determinadas circunstancias sociales, económicas, políticas e históricas. La Visión y la Misión de la institución deben llevar inmerso la profundidad filosófica de la teleología que les compete.

- En otro orden de ideas, relacionado a la importancia del enfoque sistémico, Zanabria (2001), señala que:

- 
- 

- Los problemas de sistemas requieren soluciones de sistemas..... el enfoque de sistemas puede muy posiblemente ser la única forma en la que se pueda volver a unir las piezas del mundo fragmentado: la única manera en que se puede crear coherencia del caos (p. 1).

- 
- 

- En relación al párrafo anterior; las instituciones educativas son sistemas, por tanto, la única manera que sean solventados sus problemas es a través del reconocimiento de las mismas como sistemas, es decir, como todos con partes interdependientes entre sí.

- 

- ***Procesos de la Gerencia***

- En la actualidad, la mayor parte de las teorías administrativas concuerdan en mencionar cuatro funciones (planeación, organización, dirección y control) que el gerente debe exteriorizar y aplicar en la organización que encabeza. Dichas funciones, sin son llevadas a cabo en el orden establecido, con interdependencia entre ellas y en sincronía, se convierten en la columna vertebral del proceso gerencial,

y a su vez son garantía de una praxis sistémica en la gestión de las instituciones modernas. En concordancia a lo argumentado, es importante la siguiente aclaratoria de Chiavenato (2001):

- 
- 
- El proceso administrativo no es una simple secuencia ni un ciclo repetitivo de funciones –planeación, organización, dirección y control–, sino que conforman un sistema en el que el todo es mayor a la suma de las partes, gracias al efecto sinérgico (p. 132).
- 
- 
- En este sentido, la primera función que deben cumplir los gerentes, es la de planeación, entendida como la “definición de las metas, el establecimiento de la estrategia y el desarrollo de los planes para coordinar las actividades” (Robbins, 1999, p. 3). Como proceso, la gerencia no puede darse si no hay objetivos trazados y planes de cómo deben ser logrados los mismos, por tanto, de manera estratégica, a corto, mediano o largo plazo, el gerente debe tener a la mano la planeación de la organización y democratizarla en cuanto a que la misma sea conocida y entendida en todos los elementos (departamentos y personal) que componen la institución.
- Siguiendo esta línea, como segunda función en el proceso administrativo se encuentra la organización, responsabilidad del gerente en la cual, según Chiavenato (2001), se debe “agrupar a las personas y estructurar todos los recursos organizacionales, con el fin de lograr todos los objetivos propuestos” (p. 202). En otras palabras, esta función se centra en asignar competencias a cada miembro del sistema, el cómo debe lograr dichas metas y con cuáles recursos cuenta para tal fin.
- Continuando la estructura lógica de la gerencia como proceso, se evidencia que sin metas trazadas (planeación) no puede haber una

repartición de tareas (organización), y sin este último el líder no tendría razón alguna para guiar a su personal, que vendrían siendo la función de dirección, es decir, “cuando los gerentes motivan a los subordinados, coordinan las acciones de otros, seleccionan los canales más eficientes de comunicación o resuelven conflictos entre los miembros (Robbins, 1999, p. 3). Analizando esta conceptualización, es sin duda alguna la función que menos aplica el director o directora educativa, desencadenando apatía del personal, pugnas internas e incertidumbre informativa.

- Finalmente, más allá de que el proceso se cumpla en sus tres primeras funciones, si no hay monitoreo contante de que las metas se estén cumpliendo, de que el personal esté trabajando en base a los objetivos comunes y que haya un clima organizacional idóneo, toda la acción gerencial podría verse empañada y lo peor, la organización perjudicada en medio de la ineficacia, la ineficiencia y el fracaso. Para evitar esto, existe la función de control, que en palabras de Chiavenato (2001) es: “verificar si la ejecución de las tareas está acorde con lo que se planeó; y cuanto más completos, definidos y coordinados sean los planes y mayor sea el periodo para el que fueron hechos, más complejo será el control” (p. 347).

-

- ***Gerencia Educativa y Planteles desde la Perspectiva Sistémica***

- Dentro del modelo a ser estructurado, se tiene estipulado incluir los tópicos relacionados a la labor del gerente educativo, pudiendo acotar en este apartado, que es necesario diseñar un esquema de trabajo que permita diagnosticar los problemas de la institución educativa a través del conocimiento de la misma como un todo cuyos departamentos, estructura física, dotaciones y subsistema social (docentes, estudiantes, directivo, autoridades, personal administrativo

y obrero) pueden presentar alteraciones que afectan a la organización educativa, ya sea una escuela, un liceo, una universidad, un centro de capacitación profesional y centros educativos en general.

- Siguiendo la idea anterior, se debe especificar el norte teleológico que representa el estar en frente de un sistema, en este caso un sistema educativo, por tanto conocer ese sistema (escuela, liceo, universidad y centros educativos en general), sus subsistemas (dotaciones, planta física, espacios múltiples, departamentos, coordinaciones, anexos, aulas, subsistema humano o trabajadores, entre otros) es vital para el ejercicio de una gerencia efectiva.

- Es necesario acotar también que el reconocimiento técnico, epistemológico y práctico de la dinámica de los subsistemas que conforman a la organización, debe ser uno de los principales requerimientos del gerente educativo del siglo XXI, dentro de su trabajo rutinario diario debe inmiscuir la relación teoría-praxis de manera que los problemas de sistemas, sean solucionados con alternativa sistémica.

- El discernir la estructura de la institución educativa desde la

<p>El gerente educativo, en el marco de la gestión sistémica de su institución, debe dirigirla en el pleno reconocimiento de su personal (gerentes subordinados, docente, obrero y administrativo), sus competencias según la departamentalización asignada, las competencias prediseñadas y la Misión-Visión de la institución.</p>	<p>La planta física, los departamentos y divisiones, las dotaciones, los implementos tecnológicos de trabajo, los departamentos, las aulas, los anexos culturales, deportivos y recreativos, son parte del subsistema técnico de la institución educativa. El Director sistémico no gerencia cada una de esas partes por separado a través de sus colaboradores, según Ackoff (2007):</p>
<p>Dentro de la gerencia educativa se puede iniciar la labor directiva siguiendo el principio sistémico de la "Reacción en Cadena", con lo cual, el gerente, desempeñando teleológicamente bien todas sus funciones, roles, habilidades y competencias, influirá en el trabajo que haga el resto del equipo de trabajo, desde la alta gerencia o subdirección, pasando por titulares de coordinaciones, departamentos, grupos docentes, personal administrativo y obreros.</p>	<p>Los gerentes efectivos gerencian las interacciones dentro de la parte del sistema del cual son responsables y las interacciones de esa parte con otras partes dentro o fuera de la organización que afectan, o por la que son afectados (p. 8).</p> <p>Lo que más interesa al gerente educativo es la trascendencia de su trabajo hacia los departamentos y dependencias de la dirección.</p>

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 

-

- Figura 1

- Fuente: elaborado por El Autor (2014), con información tomada de “pensamiento sistémico y sistemas pensantes: conceptos básicos de la gerencia sistémica”, por R. Ackoff, 2007.
- Dentro de la ilustración se observa una división no parcelada (hay interrelación) del trabajo sistémico del gerente educativo, está inspirado en el modelo de Tavistock. El subsistema de trabajo humano es el más importante, pues en los últimos cambios paradigmáticos, la gerencia centrada en personas ha cambiado el pensamiento administrativo, teniéndose al capital humano como prioridad en las organizaciones, siendo valioso acotar que cuando se trata de instituciones educativas y de dirección de centros de enseñanza, más preponderante aún se hace esta visión de la gerencia.
- No obstante, el subsistema de trabajo operativo da un máximo potencial al sistema, pero este potencial sólo se ha de cumplir con la disposición que el personal y su gerencia tenga en el aprovechamiento del mismo.

- En tiempos de postmodernidad se percibe como irrisorio el hecho de que algunas instituciones educativas no den suficiente operatividad a su capacidad técnica, a sus recursos tecnológicos y la buena infraestructura que pudiesen tener algunas.
- En cuanto a la crítica de la teoría de sistemas a la forma tradicional en que han sido estructurados los sistemas educativos, Bertalanffy (1989) señala que:
  - 
  - 
  - La instrucción habitual en física, biología, psicología o ciencias sociales la trata [el sistema educativo] como dominios separados y la tendencia general es hacer ciencias separadas de subdominios cada vez menores, proceso repetido hasta el punto que cada especialidad se torna un área insignificante, sin nexos con los demás (p.51).
  - 
  - 
  - Desde la perspectiva administrativa, se puede inferir de la cita anterior, que cuando un gerente educativo tiene al frente de su gestión, una organización cuyo capital más importante es el conocimiento y la formación de personas, no puede permitir que dentro de la organización ocurran parcelamiento del saber y de la organización de las cátedras que se imparten, se debe buscar que cada área del conocimiento sea útil a las demás, es decir, que haya transdisciplinariedad.
  - En otro orden de ideas, en relación al enfoque sistémico en la educación, es pertinente primero ubicase en el plano global; el enfoque sistémico clásico, tomado al analizar los supuestos de Bertalanffy, presenta una serie de parámetros generales para todos los sistemas.
  - El primer parámetro es la entrada, por la cual ingresan los insumos y energía que necesita el sistema. La teleología de los sistemas se ve

realizada a través de un procesamiento, el cual es la acción del sistema y que genera un producto para el cual funciona el sistema. Luego está la salida, que es el resultado visible por el cual funciona el sistema. El ambiente es el medio externo al sistema y que tiene connotaciones muy influyentes al mismo, ya que es una fuente de oportunidades y amenazas. Por último se tiene a la retroalimentación, la cual es parte de la sinergia del sistema y que permite que la entropía no cause un desequilibrio total en el sistema.

- La información antes suministrada, se grafica de forma clásica a continuación:

- *Parámetros de los sistemas*

- 



- Figura 2

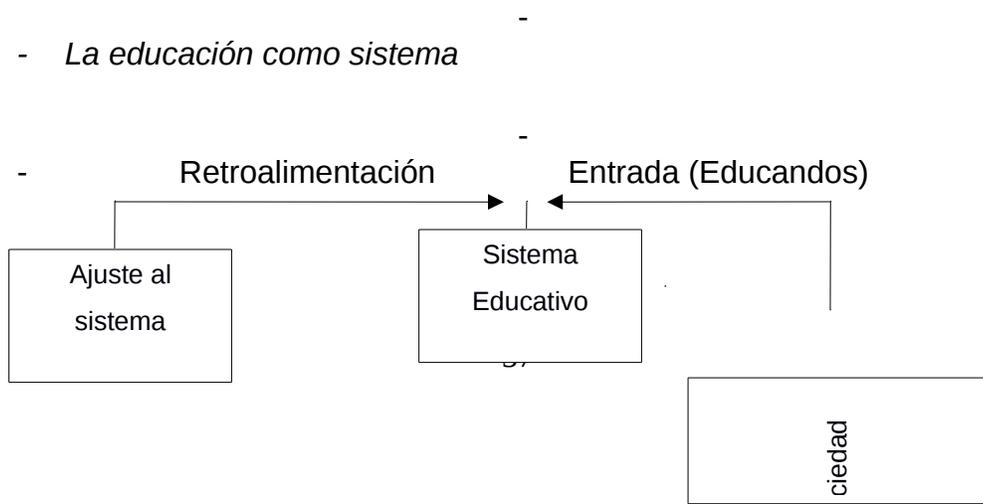
- Fuente: elaborado con información tomada de "introducción a la teoría de sistemas", por M. Arnold y F. Osorio, 1998, *Cinta de Moebio*, 45 (3), 1-17.

- Todos los sistemas, sean biológicos, físicos, cibernéticos, sociales, culturales o de cualquier otra naturaleza, presenta estos mismo parámetros, pues la TGS lo permite y ha sido formulada y redimensionada para tal fin.

- Si se toma el ejemplo de una organización educativa, se puede trazar un paralelismo analógico, acotando que la entrada incluye las dotaciones, los recursos, los lineamientos y el personal que recibe el plantel desde una organización de competencia mayor en el sistema macro (Ministerio del Poder Popular para la Educación, como

ejemplo). El procesamiento incluiría todas las actividades de docencia, investigación y extensión que son competencia de la institución educativa según su naturaleza. Se tendría como producto final, una formación de personas (egresados) por y para la utilidad social. La retroalimentación vendría dada por los errores cometidos por la organización, los cuales generarán entropía negativa que incita a la dinámica del orden, mientras que en la medida que la organización logre las metas, habrá que tener precaución como gerente, pues habrá entropía positiva o una tendencia al desorden.

- Dado el paralelismo con la gerencia educativa y teniendo ya explicado los parámetros de los sistemas desde el enfoque global, es pertinente hacerlo para el análisis sistémico de la educación. Según Casal y Vilorio (2004), el proceso educativo se puede comparar con el proceso productivo, esto implica el reconocimiento de los parámetros de sistema para gerenciar en educación.
- Dentro de la malla epistemológica que se debe tener en la gerencia educativa, se encuentran las implicaciones que la educación tiene como dinámica sistémica abierta y social, la educación y su proceder administrativo no debe presentar divorcios de funcionamiento de su estructura interna en relación al ambiente o contexto histórico, social, económico y político que lo rodea.
- A continuación la ilustración pertinente al paralelismo de la educación como sistema:





de las exigencias de una sociedad, la cual a su vez se ajusta al Plan de Desarrollo Nacional estipulado por el Estado.

-

- ***Teoría de la complejidad o del pensamiento complejo***

- El pensamiento complejo, al igual que la Teoría General de los Sistemas, busca aportar epistemológicamente ideas a favor del estudio integro de los fenómenos. Al respecto Morín (2008) indica que la complejidad “es un tejido (complexus: lo que está tejido en conjunto) de constituyentes heterogéneos inseparablemente asociados: presenta la paradoja de lo uno y lo múltiple” (p. 32).

- También se señala que “es, efectivamente, el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico” (ob. cit. p. 32). Relacionándolo al campo organizacional, es viable percibir a las organizaciones como sistemas complejos que sólo pueden ser administrados tomando en cuenta el tejido señalado en la anterior cita.

- Asimismo, indagando sobre la tarea del gerente educativo desde la óptica de la complejidad, se cree pertinente señalar sobre “la necesidad, para el conocimiento, de poner orden en los fenómenos rechazando el desorden, de descartar lo incierto, es decir, de seleccionar los elementos de orden y de certidumbre, de quitar ambigüedad, clarificar, distinguir, jerarquizar...” (ob. cit. p 32). En otras palabras, la gerencia educativa desde el pensamiento complejo, implica la imposición de lo planeado ante los factores de desequilibrio a la institución.

- Morín menciona tres tesis a modo de cualidades que constituyen los sistemas empresariales, se cree oportuno extrapolarlo a la gerencia

educativa a manera de reconocimiento de la complejidad y carácter sistémico de las mismas:

- *“Un todo es más que la suma de las partes que lo constituyen”*: una organización educativa es el resultante de la dinámica de humana, material y técnica de departamentos, divisiones y de actividades docentes, académicas y de investigación. Por tanto la suma simple y parcelada de lo que se hace en cada una de esas secciones no explica en sí a la institución.
- *“El todo es, entonces, menos que la suma de las partes”*: la percepción de la organización como un todo, tiende a inhibir las particularidades de cada departamento, de las actividades docentes, del personal humano, las dotaciones tecnológicas y de infraestructura con las que cuenta la institución. Esta limitación de percepción no es permisible dentro de la gerencia educativa, por tanto, desde esta perspectiva, la organización es menor que la actividades que conjuntamente realizan sus elementos.
- *“El todo es más y, al mismo tiempo menos que la suma de todas las partes”*: el gerente educativo debe reconocer la complejidad de su institución como una totalidad, pero a su vez debe reconocer las particularidades y características de los subsistemas sociotécnicos que la componen, así como la departamentalización y relaciones de empoderamiento en la misma.
- Uno de los pilares de la Teoría de la Complejidad es la toma de decisiones y la ejecución de planes de trabajo que no se den al azar, ni que sean generadoras de incertidumbre organizacional, sino que más bien produzcan una gama de oportunidades para el éxito organizacional.

- En relación a la acción como estrategia, se señala lo siguiente según el mismo autor:

-

-

- La estrategia permite, a partir de una decisión inicial, imaginar un cierto número de escenarios para la acción, escenarios que podrán ser modificados según las informaciones que nos lleguen en el curso de la acción y según los elementos aleatorios que sobrevendrán y perturbarán la acción (ob. cit., p. 113).

-

-

- Según lo planteado en la anterior cita, no se trata de que en las organizaciones se obvие el factor azar, sino que este deje de ser un factor de incertidumbre y más bien sea utilizado, dentro de la acción, como un factor estratégico que de manera circunstancial, aporta nuevos elementos a lo que anteriormente haya sido planeado por el gerente educativo.

- Un gerente educativo, consciente de rápida dinámica de las instituciones educativas, no debe trabajar en base a programas, ya que son rígidos, sino que debe trabajar en base a estrategias de acción, las cuales dan pie a la innovación y permiten confrontar mejor las incertidumbres. La acción como estrategia es compleja ya que implica los siguientes aspectos:

- Azar; a pesar de cualquier plan previsto, siempre se presentarán situaciones azarosas que requerirán la acción a partir de una estrategia.

- Iniciativa; capacidad de ejercer el liderazgo conociendo la complejidad de las acciones y su utilidad en la situación adecuada.

- Decisión; la estrategia se basa en tomar decisiones que generen acciones ante situaciones programadas o situaciones azarosas. Lo

importante es ser asertivo, con el líder de la organización tomando la iniciativa.

- Conciencia de las derivas y las transformaciones; el gerente educativo debe estar consciente de la serie de elementos sociales, curriculares, pedagógicos e infraestructurales que condicionan a la organización. Tener pensamiento complejo es reconocer todas las posibilidades que afecten al sistema y estar preparado para tomar acciones estratégicas cuando se requieran.

-

#### - **Bases Legales**

-

-

- En este apartado del marco teórico de la investigación, se expone los artículos de las leyes que de una manera u otra dan pretensiones de validez jurídica a esta investigación.

- Respetando el orden jerárquico de la legislación, las leyes que se tienen en cuenta son: La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV 1999) y la Ley Orgánica de Educación (LOE 2009).

- La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) como ley madre o carta magna del país, debe ser el primer referente legal para fundamentar las intenciones de la investigación, a continuación los artículos que dan pie al trabajo:

- *Artículo 104.* “La educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica”...

- Del fragmento de dicho artículo se infiere que quienes están a cargo de la educación (gerencia educativa) deben tener una idoneidad académica acorde a los requerimientos de desarrollo que necesita la nación, por tanto el diseño de un modelo sistémico de gerencia educativa, aplicable a liceos y

demás instituciones educativas, lo que se pretende es aportar ideas para la idoneidad en la dirección de dichas organizaciones de la educación.

-

-

- *Artículo 106.*

- Toda persona natural o jurídica, previa demostración de su capacidad, cuando cumpla de manera permanente con los requisitos éticos, académicos, científicos, económicos, de infraestructura y los demás que la ley establezca, puede fundar y mantener instituciones educativas privadas bajo la estricta inspección y vigilancia del Estado, previa aceptación de éste.

-

-

- Dentro de los requisitos académicos que implica la fundación y el mantenimiento de instituciones educativas en Venezuela, está el de tener las aptitudes de gerente como líder de procesos educativos exitosos y que estén en el marco del plan de desarrollo nacional. En este orden de ideas, se cree conveniente reconocer el carácter sistémico de la gerencia educativa en el sector de la educación privada, ya que esta no se debe desligar de las directrices jurídicas del Estado, además de ser el enfoque sistémico la vía para direccionar organizaciones complejas como lo son las educativas.

-

-

- *Artículo 110.*

- El Estado reconocerá el interés público de la ciencia, la tecnología, el conocimiento, la innovación y sus aplicaciones y los servicios de información necesarios por ser instrumentos fundamentales para el desarrollo económico, social y político del país, así como para la seguridad y soberanía nacional.

-

-

- El hecho de que este trabajo sea un una investigación factible de abordar en la experiencia gerencial y académica de los liceos del Municipio Tinaquillo, Distrito Escolar 2, lo ubica dentro del marco del artículo 110 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, acotando además que la innovación académica producto

de la investigación para el mejoramiento profesional, tiene incidencia en el desarrollo del capital humano del país, por tanto el Estado reconocerá el aporte hecho en la construcción y propuesta sistémica para el gerente de instituciones educativas en Venezuela.

- La Ley Orgánica de Educación (2009) es la ley macro en cuanto a la legislación del sistema educativo venezolano, esta investigación puede enmarcarse en lo estipulado en los siguientes artículos:

- *Artículo 6.- Numeral 2.- Literal g.*

- El estado regula, supervisa y controla: "...La gestión de centros e instituciones educativas oficiales y privadas, con la participación protagónica de toda la comunidad educativa".

- El gerente con una visión sistémica de la organización abierta que dirige, debe adecuar la dinámica institucional a la normativa que exige el Estado, por ello, el modelo sistémico de trabajo para el gerente educativo, debe tomar en cuenta los agentes del ambiente que afectan al sistema que él administra, en este caso el Estado Docente. Por otra, haciendo hincapié en lo sistémico, otro factor del ambiente externo a la institución educativa, es la comunidad educativa, la cual es elemental en el contexto social de la institución, por ello vale la pena resaltar la concatenación entre el enfoque sistémico de la institución educativa y la pauta legal establecida por el artículo 6 de la LOE, en su numeral 2 y su literal g.

- *Artículo 6.- Numeral 3.- Literal j.*

- El Estado planifica, ejecuta y coordina:

- La creación de una administración educativa eficiente, efectiva, eficaz, desburocratizada, transparente e innovadora, fundamentada en los principios de democracia participativa, solidaridad, ética, honestidad, legalidad, economía, participación,

corresponsabilidad, celeridad, rendición de cuentas y responsabilidad social.

-

-

- Los principios que la LOE implica a la gerencia educativa en Venezuela, deben ser adoptados por un enfoque sistémico del gerente educativo, más aún cuando él esté al frente de la administración de un plantel o universidad de carácter público oficial.

- Indudablemente, la perspectiva sistémica de la gerencia educativa debe enmarcarse a las directrices del Estado, sin perder así el norte que imprime la Visión y la Misión institucional. En este caso, los principios que emana de este artículo de la LOE concatenan idóneamente con las aspiraciones de desarrollo que necesita la sociedad según su sistema educativo.

-

-

- *Artículo 24.*

- El Sistema Educativo es un conjunto orgánico y estructurado, conformado por subsistemas, niveles y modalidades, de acuerdo con las etapas del desarrollo humano. Se basa en los postulados de unidad, corresponsabilidad, interdependencia y flexibilidad. Integra políticas, planteles, servicios y comunidades para garantizar el proceso educativo y la formación permanente de la persona sin distinción de edad, con el respeto a sus capacidades, a la diversidad étnica, lingüística y cultural, atendiendo a las necesidades y potencialidades locales, regionales y nacionales.

-

-

- Este artículo hace referencia a la complejidad con la cual el Estado ha estructurado al Sistema Educativo, según sus subsistemas, niveles y modalidades. En la gerencia educativa, en la gerencia sistémica, se debe reconocer la naturaleza existencial, jurídica, social y política de las instituciones macros y micros que están relacionadas al plantel o universidad que se administra.

- Los postulados que rigen el Sistema Educativo Venezolano, deberían estar presente, a manera de información organizacional, en las carteleras de las instituciones educativas, cuestión que empíricamente poco se nota. En relación a lo anteriormente señalado, se debe acotar que los subsistemas y niveles del Sistema Educativo Venezolano son los siguientes:
- *Subsistemas del Sistema Educativo Venezolano*

- Subsistema	- Niveles
- - - Subsistema de Educación Básica	- Educación Inicial - (maternal – preescolar)
	- Educación Primaria
	- Educación Media
- Subsistema de Educación Universitaria	- Pregrado Universitario
	- Postgrado Universitario

- Cuadro 1

- Fuente: elaborado con datos de “Ley Orgánica de Educación”, 2009, artículo 25.
- El anterior cuadro no es más que una concreta representación de cómo se divide el sistema educativo venezolano, tomando como eje cada uno de los subsistemas que lo integran, esta adaptación es a partir del artículo 25 de la LOE.
- El Sistema Educativo venezolano es el marco para ejercicio de diferentes roles de la gerencia educativa, el mismo se divide en dos subsistemas. Por una parte está el Subsistema de Educación Básica, que se divide a su vez en los niveles: inicial (del nivel maternal al III

nivel en el preescolar), primaria (de 1<sup>er</sup> a 6<sup>to</sup> grado) y media (de 1<sup>er</sup> a 5<sup>to</sup>-6<sup>to</sup> año). Por otra parte está el Subsistema de Educación Universitaria, que a su vez se divide en pregrado universitario y postgrado universitario (contenidos sus especificidades en la Ley de Universidades).

- En complemento a lo anteriormente señalado, La tabla presenta a manera de síntesis al artículo 25 de la Ley Orgánica de Educación. Al referir esta investigación al enfoque sistémico de la gerencia educativa, es básico entender al Sistema Educativo global, sus subsistemas y niveles, sin obviar por ello que cada subsistema es un sistema en sí, cada nivel es un sistema en sí, cada plantel o universidad es un sistema en sí mismo también.

-  
-

- *Artículo 43.*

- El Estado formula y administra la política de supervisión educativa como un proceso único, integral, holístico, social, humanista, sistemático y metodológico, con la finalidad de orientar y acompañar el proceso educativo, en el marco de la integración escuela-familia-comunidad, acorde con los diferentes niveles y modalidades del Sistema Educativo..

-  
-

- Como ya se señaló, el estado forma parte de la dinámica de las organizaciones educativas como sistemas abiertos al ambiente o contexto, desde esta perspectiva el artículo 43 de la LOE indica el deber del Estado de supervisar y acompañar íntegramente a las instituciones educativas que dependan del ejecutivo nacional, como los preescolares, las escuelas, liceos, universidades nacionales y demás instituciones oficiales y de carácter privado. En este mismo orden de ideas, es pertinente recalcar que la gerencia sistémica en educación, debe adecuarse a establecer dentro de la funciones de planeación, organización, dirección y control, medidas adecuadas a

responder a las exigencias que implica la supervisión a la institución (por muy humana y pedagógica que sea).

**- Tabla de Especificaciones**

- Objetivo General: Proponer una aproximación teórica de modelo sistémico en la gerencia educativa, aplicable a los Liceos Bolivarianos adscritos al Distrito Escolar N° 2 del estado Cojedes.

- Variable	- Definición Conceptual	- Dimensiones	- Indicadores	- Sub-indicadores	- Íte
- Modelo Sistémico	- Es un esquema o enfoque operativo basado en la Teoría General de los Sistemas, siendo aplicable en cualquier ámbito o actividad humana.	- Elementos de la Teoría General de los Sistemas	- Ambiente	- Relación del plantel con la comunidad y el contexto social próximo.	- 1
				- Indagación de las políticas educativas y lineamientos emanados de entes superiores.	- 2
			- Estructura y Subsistema	- Reconocimiento por parte del directivo de: - -Las funciones y competencias que deben cumplirse en los departamentos - -Funciones y competencias que deben cumplirse en las coordinaciones - -Funciones y competencias que deben cumplirse en las aulas.	- 3 - 4

					- 5
			- Entradas / Salidas	- Seguimiento y control de los recursos humanos que ingresan al plantel (nuevos ingresos de estudiantes o personal)	- 6
				- Control y seguimiento de recursos materiales que ingresan al liceo (dotaciones, colaboraciones, recaudos, otros).	- 7
				- Seguimiento y control de los recursos humanos que salen del plantel (egresados, traslados, jubilados y otros)	- 8
			- Teleología	- Esclarecimiento de la Visión y la Misión del plantel	- 9
- - - - <b>Gerencia</b>	- - Es el trabajo en pro de metas organizacionales, ejercido sobre la influencia del líder de la organización sobre los demás trabajadores.	- - - Funciones de la Gerencia	- Planeación	- Presencia de planes generales según los periodos determinados.	- 10
			- y - Organización	- Presencia de planes de trabajo para los miembros del plantel.	- 11
			- Dirección	- Elementos de motivación de los directivos hacia los demás miembros del plantel.	- 12
			-	- Presencia de formatos de evaluación de competencias del personal.	- 13

			- Control /Supervisión	- Presencia de formatos para tareas rutinarias.	- 14
		- Roles de la Gerencia	- Relaciones de rutina	- Atención a personas visitantes del plantel (supervisores, padres, representantes y comunidad educativa).	- 15
			- Uso de los canales comunicacionales	- Presencia de medios de comunicación organizacional en el plantel.	- 16
			- La toma de decisiones	- Liderazgo del directivo en la toma de decisiones más trascendentales.	- 17
		- Habilidades Gerenciales	- Habilidades técnicas	- Conocimiento de la labor y las funciones del Director Educativo.	- 18
			- Habilidades	- Ausencia o existencia de conflictos entre el directivo y demás miembros del personal del plantel.	- 19

			humanas	- Destrezas del directivo en la resolución de problemas que se presentan en el plantel.	- - 20
			- Habilidades conceptuales	- Creatividad en la formulación de actividades de interés.	- 21
- - - - <b>Modelo Bolivariano</b> - <b>(Liceos)</b>	- - - Es una modalidad educativa que atiende al ser humano en sus etapas adolescencia y juventud (13 a 18 años aproximadamente) para el desarrollo endógeno y soberano de Venezuela.	- - - - Filosófica	- Gerencia adaptada al Modelo Bolivariano	- Trabajo administrativo y docente, siguiendo el Modelo Bolivariano.	- 22
			- - - Los Proyectos	- Aplicación de los principales proyectos del Sistema Educativo Bolivariano: - Proyectos de Aprendizaje (P.A.). - Proyecto Educativo Integral Comunitario (P.E.I.C.).	- - - 23
			- Sub-modelo de Desarrollo Endógeno	- Implementación del Sub-modelo de Desarrollo Endógeno en la estructura curricular de los planteles.	- - 25

			eno		
--	--	--	-----	--	--

- Cuadro 2

-

-

-

## - CAPÍTULO III

### - MARCO METODOLÓGICO

#### - Modalidad de Investigación

-  
-

- Dentro de la modalidad que comprende este tipo de trabajo, se debe señalar que es un Proyecto Factible, el cual consiste en la “elaboración y desarrollo de una propuesta operativa y viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales” (Universidad Nacional Experimental Libertador [UPEL], 2010, p.21).

- En relación a lo anterior, precisamente lo que se ha pretendido, es, previo diagnóstico, atendiendo la necesidad de aplicar el enfoque sistémico en la gerencia educativa, el desarrollar una propuesta, a manera de modelo teórico, que sirva de forma directa o indirecta al director educativo de los liceos del Distrito Escolar N° 2 del estado Cojedes, siendo por tanto, de ayuda al plantel en el cual se tome en cuenta.

- Por ser una modalidad de investigación, sigue un esquema que permite de forma concreta, proponer un modelo sistémico de gerencia educativa, que se corresponda a las necesidades de los liceos. La propuesta presenta los aspectos teóricos, prácticos y legales que requiere ponerlo en aplicación, pudiéndose llevar a cabo y evaluarlo en un nivel investigativo superior.

- Las ideas antes mencionadas también se consideran o se clasifican como un diseño de investigación, ya que se estructura de forma muy metódica, lo cual implica obtener los datos necesarios, partiendo siempre de un diagnóstico, que en este caso se cumplió dentro de los liceos abordados.

- **El Diseño de Investigación**

- 
- 
- 

De manera simplificada, Hernández y otros (2006), señalan que el diseño “se refiera al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea” (p. 158). En el caso de los proyectos factibles, no se debe seguir un solo plan o estrategia; según UPEL (2010), el “Proyecto debe tener apoyo de una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades” (p. 21). Precisamente, en relación a la última cita, esta investigación se ha sustentado en un diseño mixto, por una parte se ha empleado un diseño documental y por otra parte, el diseño de campo.

- En cuanto al primer diseño, Arias (1999), concibe al documental como “aquel que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipos de documentos” (p. 21). Tomando como referente la explicación dada en la cita a lo que es el diseño documental, es básico señalar que la aproximación teórica a un modelo sistémico de gerencia educativa, tiene que ser el resultado del sincretismo bibliográfico y enriquecedor de las teorías y conceptualizaciones ya explicadas en el marco teórico, poniendo las mismas en perspectiva de praxis dentro de la propuesta final de este trabajo.

- En este sentido, el modelo a estructurar se debe lograr a través de la previa búsqueda, revisión, análisis e interpretación objetiva del material bibliográfico pertinente, por lo tanto cabe destacar que el diseño de la investigación es elaborado en función a dichos objetivos (general y específicos). La búsqueda documental se inicia en el momento mismo del planteamiento del problema y al momento de iniciar el marco teórico. En la medida en que se fue desarrollando la investigación, se ha realizado una revisión para tratar de extraer las

fuentes originales más cercanas para el establecimiento del modelo a proponer a futuro.

- Tamayo (2003), explica que “conviene ante este diseño [documental] comprobar la confiabilidad de los datos, y es labor del investigador asegurarse de que los datos que maneja mediante fuentes bibliográficas sean garantía para su diseño” (p. 110). Tomando como referente lo señalado por el autor citado, es notable señalar que la aproximación a modelo sistémico tiene que ser establecida haciendo uso de los libros publicados de los teóricos insignes del pensamiento sistémico, como lo son Bertalanffy o Morín, por tomarlos como principales referentes.
- En cuanto al segundo diseño a emplear, es decir, el de campo, conviene señalar ha permitido hacer el estudio y la recolección de datos, en el espacio y contexto sobre el tendrá implicaciones el estudio, que en este caso ha sido los liceos adscritos al Distrito Escolar N° 2 del estado Cojedes. Para profundizar al respecto, se tiene la siguiente afirmación de Tamayo (2003):
  - 
  - 
  - Cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cuales los denominamos primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas (p. 110).
  - 
  -
- Exactamente se ha pretendido hacer un seguimiento, a manera de estudio, de las condiciones organizacionales de los liceos que fueron visitados y a cuyos gerentes, les fue aplicado el instrumento de recolección de información. Para hacer un uso más detallado de la situación organizacional y gerencial de los liceos a estudiar, se hizo uso de un tipo de diseño de campo, es decir, el llamado diseño de casos:
  - 
  - 
  - Estudio exhaustivo de uno o muy pocos objetos de investigación, lo cual permite conocer en forma amplia y

detallada a los mismos. Consiste, por tanto, en estudiar cualquier unidad de un sistema, para estar en condiciones de

- conocer algunos problemas generales del mismo (ob. cit., p. 110).

- 
- 
- En pocas palabras; no se ha seguido estrictamente un patrón de investigación para todos los liceos, también se podrá hacer seguimiento a situaciones particulares que enriquezcan el diagnóstico o los datos que permitan analizar la viabilidad del Proyecto Factible.

- **Población y Muestra**

- 
- 
- 
- Conviene primeramente diferenciar los conceptos de dos términos que tienden confundidos o asimilados como sinónimos, es decir, “Población” y “Universo”, ya que en esta investigación se trabajará con el universo y no con la población.

- Por una parte, según Tamayo (2003), la población es:

- 
- 
- La totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando conjunto N de entidades que participan de una determinada característica y se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito un estudio o investigación (p. 176).

- 
- 
- Los sujetos de estudio, es decir, las personas indicadas para llevar a cabo las tareas de dirección en los liceos adscritos al Distrito Escolar Nº 2, son los miembros de la población a los cuales se les aplicó el instrumento. Según datos oficiales suministrados, hay 15 liceos adscritos a la gerencia municipal, por tanto, al tomar al director o directora, subdirectores o subdirectoras (estos dos últimos, en caso de la ausencia de los dos primeros), como gerentes educativos en los planteles, se está frente a una población (N) de 15 individuos.

- Por otra parte, el universo implica que “cuando para un estudio se toma la totalidad de la población y, por ello, no es necesario realizar un muestreo para el estudio o investigación que se proyecta. Cuando esto ocurre se dice que se ha investigado en universo” (ob. cit., p. 176).
- En relación a lo anterior, hay que decir que no se ha hecho un estudio en universo, sino a través del muestreo simple y aleatorio, se tomó la representativa cantidad de 12 instituciones y sus directivos como muestra, lo cual representan el 80% de la población. Las instituciones escogidas al azar fueron las siguientes:
  - L.B. Eduardo Noguera.
  - Ciclo Unificado José Antonio Anzoátegui.
  - L.B. Monseñor Francisco Miguel Seijas.
  - L.N.B. Presbítero Luis María Sucre.
  - L.B. Presbítero Manuel Arocha.
  - L.B. Antonio José de Sucre.
  - L.N.B.R. Eloy Jacinto Díaz.
  - L.B. José Francisco Arocha.
  - L.B. Eloy José Ortega Pérez.
  - L.B. Simón Bolívar.
  - L.N.B. Ligia Cadenas de Alvarado.
  - L.B. Batalla de Taguanes.
  -

- **Técnicas de Recolección de Información**

- 
- 

- Teniendo ya estructurado el problema, el objeto de investigación, los objetivos a lograr, el sustento teórico para abordarlos y teniendo estructurando el diseño de la investigación, se procede en este apartado del marco metodológico a nombrar y a describir las técnicas propios de recolección de datos.

- Como ya se señaló anteriormente, la investigación al tener una modalidad de Proyecto Factible, buscará por una parte desarrollar una propuesta de tipo teórica sobre un modelo sistémico de gerencia educativa, para lograr esto, se empleará un diseño de investigación documental, en la cual se han empleado las siguientes técnicas:

- ***Análisis de contenido***

- En síntesis, esta técnica ha permitido obtener productos verbales categorizados que permitan dar forma al modelo sistémico de gerencia educativa, a manera de ejemplo, algunas de las categorías a desarrollar:

- Gerencia educativa sistémica y relaciones interpersonales.

- Gerente sistémico y gestión del conocimiento en las organizaciones educativas.

- Roles y competencias del gerente educativo sistémico.

- ***Observación documental***

- Esta técnica está íntimamente vinculada al anterior. No se puede empezar un análisis sin previa observación del mismo y para hacer una observación objetiva a las fuentes documentales en cierta manera, hay que analizar las fuentes y sus contenidos, esta técnica es

esencial y ha sido de gran precisión al momento de registrar y categorizar las fuentes documentales que desarrollaran el momento teórico de la investigación.

- ***La técnica del resumen analítico***

- Como su nombre lo indica, consiste en la elaboración de un análisis resumido de un texto determinado. Es una síntesis de los conceptos, planteamientos, propuestas o ideas, siguiendo la organización estructural del texto original, destacando sus elementos esenciales. Es decir, no se puede obviar ni la forma estructural del texto, ni la coherencia interna, además de mantener, la idea central o principal motivo del contenido. Esta técnica se empleó con gran utilidad, ya que dentro de las fuentes teóricas, se requirió simplificar los postulados de las mismas, a fin de reinsertarlos adecuadamente en el modelo a construir.

- En otro orden de ideas, referente al otro diseño que se empleará, es decir, el diseño de campo, se debe acotar que dentro del mismo se buscó información que permitiese diagnosticar la situación organizacional y gerencial de los liceos y a su vez valorar la viabilidad de la propuesta sistémica de gerencia educativa. Teniendo esclarecido esto, es pertinente especificar las técnicas e instrumentos utilizados fueron:

- ***El cuestionario***

- Es el instrumento de medición más empleado en la investigación científica, “Consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (ob. cit., p. 310). Este instrumento puede emplearse a través de la aplicación de preguntas abiertas o preguntas cerradas. Para efectos de esta investigación se aplicó uno con 25 preguntas cerradas de tipo policotómicas, las cuales permitieron, a partir de información recabada de los directores educativos, obtener patrones sobre la situación organizacional y gerencial de los liceos.



- **Validez y Confiabilidad del Instrumento**

- 
- 

- La validez de un instrumento es uno de los requisitos esenciales a ser cumplidos, antes de que el mismo se aplique a la muestra seleccionada. Para Hernández y otros (2006), “la validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que se pretende medir” (p. 277). Para determinar la coherencia de las variables en relación con el instrumento aplicado, éste se llevó a evaluación de expertos el día 6 de noviembre de 2010. En la actividad antes mencionada, asesores académicos de la Maestría en Gerencia Avanzada en Educación, así como el tutor de la investigación, dieron la aprobación y validez al instrumento.

- Luego de haber llevado a cabo la validación del instrumento, se procedió a determinar la confiabilidad del mismo, siendo este el otro gran requisito necesario. La confiabilidad es entendida como “el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (ob. cit., p. 277). De acuerdo a lo argumentado, debe indicarse que se realizó una prueba piloto para la obtención del mismo, este procedimiento se resume en “administrar el instrumento a personas con características semejantes a las de la muestra” (ídem., p. 306), razón por la cual se decidió aplicarlo al personal de coordinación de 10 liceos del municipio Tinaquillo.

- El coeficiente para la obtención de la confiabilidad se hizo a través del Alfa Cronbach, se utilizó el paquete estadístico SPSS versión 17.0, aunado a la asesoría profesional de un experto en ingeniería y estadística, quien realizó el manejo de la data producto de la prueba piloto, en relación con el paquete SPSS. El procedimiento certificado se encuentra en los anexos de la investigación, no obstante se

menciona en este apartado, que se obtuvo como resultados de fiabilidad, lo siguiente:

- Alfa de Cronbach: 0,816.

- Alfa de Cronbach basada en elementos tipificados: 0,790.

- De acuerdo a la relación presentada por Luna (2004), un instrumento cuya fiabilidad se encuentre entre 0,8 y 1, es altamente confiable, por lo que se puede asegurar que el instrumento aplicado, cuya fiabilidad fue de 0,816 cumplió a cabalidad con este requerimiento.

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

- 
- 

## - CAPÍTULO IV

### - ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

#### - **Análisis Descriptivo**

- 
- 
- 

A fin de obtener un diagnóstico de la situación gerencial de los Liceos Bolivarianos públicos adscritos al Distrito Escolar N° 2 del estado Cojedes, se aplicó un instrumento a los directores y/o directoras de dichos planteles, siendo estos los gerentes educativos que mejor información pueden brindar en torno a las instituciones que dirigen. De esta manera se ha de analizar la viabilidad de aportar una propuesta de gerencia sistémica aplicable a los Liceos Bolivarianos del municipio.

- El instrumento fue aplicado a un 80% de los Liceos Bolivarianos del Municipio Tinaquillo, es decir, a 12 de los 15 existentes, escogida esta muestra sumamente representativa, de forma aleatoria. La forma en que ha de ser presentado los resultados obtenidos es a través de tablas de frecuencias y porcentajes, así como los respectivos gráficos circulares.
- La presentación de los ítems y la interpretación de los mismos, está establecido en orden grupal, atendiendo al orden de variables (Tabla de Especificaciones) que se estipularon en el capítulo II de la investigación, esto a fin de mantener la asociación pertinente de la información obtenida en relación a los basamentos teóricos de este trabajo.

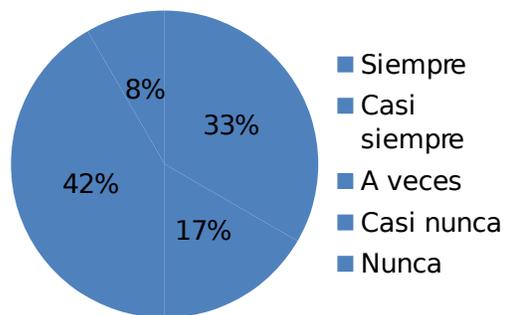


- **Variable:** Modelo Sistémico
- **Dimensión:** Elementos de la Teoría General de los Sistemas
- **Indicador:** Ambiente
- **Ítems:** 1 y 2
- **Tabla de frecuencia y porcentaje N° 1 (ítems 1 y 2)**

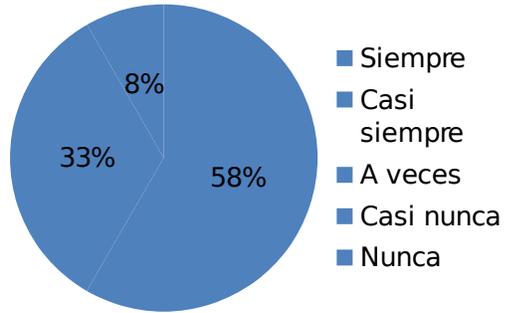
- Alternativas - Ítems	- Siempre		- Casi Siempre		- A veces		- Casi nunca		- Nunca	
	- F	- %	- F	- %	- F	- %	- F	- %	- F	- %
- 1	4	3	2	1	5	4	1	8	0	0
- 2	7	5	4	3	1	8	0	0	0	0

- Cuadro 3

- **Grupo de gráficos N° 1 (ítems 1 y 2)**



- 
- 
-



- Figura 4

- ***Interpretación de los datos en la tabla y grupo de gráficos N° 1***

- Por una parte, en cuanto al ítem N° 1, se obtuvo que un 33,33% de los directores o gerentes educativos indicaron que sus instituciones “siempre” trabajan en asociación con organizaciones comunitarias del contexto al cual pertenece el plantel. Un 16,66% de ellos señaló que “casi siempre” lo hacen. Como dato sobresaliente, se tuvo el hallazgo de que un importante sector, es decir el 41,66% manifestó que es “a veces” la participación conjunta del plantel y la comunidad. Sólo un 8,33% señaló que “casi nunca” hay la integración liceo y comunidad.
- Resulta preocupante que casi la mitad de los gerentes educativos desestimaron la total integración liceo-comunidad, si se toma en cuenta que la Ley Orgánica de Educación establece en su artículo 6, numeral 2 y Literal g, que debe ser importante la participación protagónica de toda la comunidad educativa. Además, cabe acotar que los liceos, como organizaciones educativas y como sistemas, dependen íntimamente del contexto social próximo, es decir, la comunidad, por lo que no puede haber disociación entre éstas.
- Por otra parte, cabe destacar que según los datos obtenidos en el ítem 2, más de la mitad (58,33%) de los directores mencionaron que “siempre” reciben lineamientos e información de entes educativos superiores, un porcentaje también importante, es decir, un 33,33% dijo que “casi siempre” ocurre, mientras que sólo un 8,33% indicó que es “a veces”. Esto quiere decir que un 91,66%, casi la totalidad de los liceos, están en consonancia administrativa con los lineamientos que instituciones educativas superiores emanan.
- No obstante, en la actualidad, más allá de los procesos burocráticos que interrelaciona a los sistemas y subsistemas sociales,

las organizaciones inteligentes deben sostenerse por sí misma, es decir, no depender

- exclusivamente de órdenes de instancias superiores, tal y como lo explica Senge (citado en Pesca y Moreno, 2008):

- 

- 

- ... [Las organizaciones inteligentes] como la institución, escuela que se puede rehacer, revitalizar y renovarse en forma sostenida, no por decreto u órdenes ni por reglamentos, sino tomando una orientación de aprendizaje. Esto se resume en que todos los actores involucrados en el sistema expresen sus aspiraciones, tomen conciencia y desarrollen juntos sus capacidades, tomando como premisa que pueden aprender mutuamente (p. 274).

- 

- 

- De la anterior cita se desprende como punto de reflexión, el hecho de que el ítem 2 deja en evidencia la marcada relación de lineamientos y ordenes que reciben las organizaciones educativas (liceos), lo cual es positivo, ya que la información constante disminuye la incertidumbre en el plantel, pero más allá de eso, se hace la exhortación a la no dependencia a esta marcada relación con las instancias superiores, lo cual implica que como sistemas abiertos, los liceos bajo un esquema gerencial sistémico, deben manejarse bajo formas de sostenibilidad académica y administrativa.

- En síntesis a los datos recabados; los Liceos Bolivarianos adscritos al Distrito Escolar N° 2 del estado Cojedes, presentan, como sistemas abiertos, una situación de relación con el ambiente exterior preocupante y que se debe mejorar, específicamente en lo relacionado a la interacción de los mismos con el contexto comunitario y social. No obstante, según la información recabada, si existe una óptima interacción de los planteles en cuanto a la relación con sistemas superiores, como lo son el Distrito Escolar o la Zona Educativa.

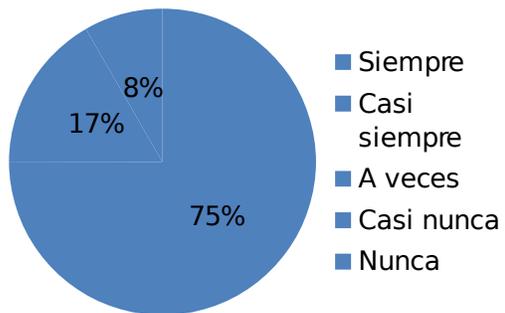
-

- **Variable:** Modelo Sistémico
- **Dimensión:** Elementos de la Teoría General de los Sistemas
- **Indicador:** Estructura y Subsistema
- **Ítems:** 3, 4 y 5
- **Tabla de frecuencia y porcentaje N° 2 (ítems 3, 4, y 5)**

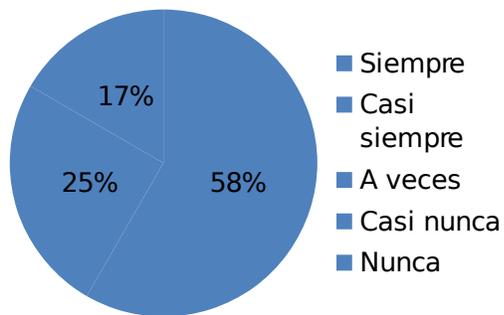
- Alternativas - Ítems	- Siempre		- Casi Siempre		- A veces		- Casi nunca		- Nunca	
	- F	- %	- F	- %	- F	- %	- F	- %	- F	- %
- 3	- 7	- 5	- 3	- 2	- 0	- 0	- 2	- 1	- 0	- 0
- 4	- 9	- 7	- 2	- 1	- 0	- 0	- 1	- 8	- 0	- 0
- 5	- 1	- 8	- 1	- 8	- 1	- 8	- 0	- 0	- 0	- 0

- Cuadro 4

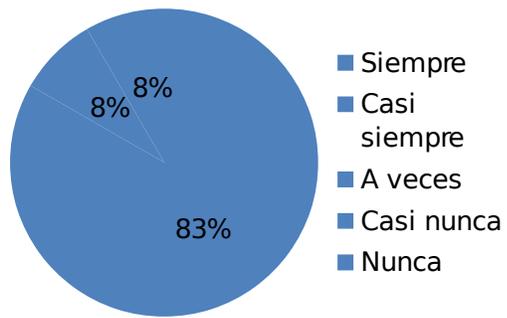
- **Grupo de gráficos N° 2 (ítems 3, 4 y 5)**



-



-  
-  
-  
-  
-



-  
-  
-  
-

-

-

- Figura 5

- ***Interpretación de los datos en la tabla y grupo de gráficos N° 2***

- Primeramente se debe señalar que los datos reflejados en estos ítems están asociados a la dimensión sistémica de los planteles, específicamente tomando como indicadores lo que representan los planteles como estructuras y subsistemas educativos.
- Sobre la presencia de los documentos escritos que estipulan y especifican las competencias de cada departamento del plantel (ítem 3), un 58,33% de los gerentes educativos señaló que en su institución “siempre” están presentes, mientras que un 25% indicó que “casi siempre” lo están. Lo antes mencionado resulta indicativo de que los liceos Bolivarianos tienen una buena comunicación interna con los subsistemas que integran dichas instituciones. Sólo un 16,66% manifestó que es “a veces” que hay presencia de dichos documentos.
- En cuanto al ítem 4, un 75% de los encuestados señaló que “siempre” están presentes de forma escrita las competencias y funciones del personal directivo o gerentes educativos del plantel, un 16,66% afirmaron que “casi siempre” están. Sólo se registró un caso, es decir, 8,33% en el que el encuestado manifestó que “casi nunca” existe dentro de la institución, de forma escrita, la funciones de los directivos del mismo. Resulta positivo el hecho de que casi toda la totalidad de los directores educativos tengan por escrito y presente sus funciones y competencias, las cuales comprenden, según Ayala (2005); un perfil de gestión institucional, un perfil de gestión pedagógica y uno de gestión administrativa.
- En relación a la existencia del manual reglamentario o pedagógico que debe tener cada institución, fue satisfactoria la evidencia recabada, ya que el 83,33% de los directivos afirmaron que sí existe

“siempre”, un 8,33% señaló que “casi siempre” existe, indicativo esto de que existen normas y pautas estructuradas dentro de la gran mayoría de los liceos objeto de estudio. Sólo

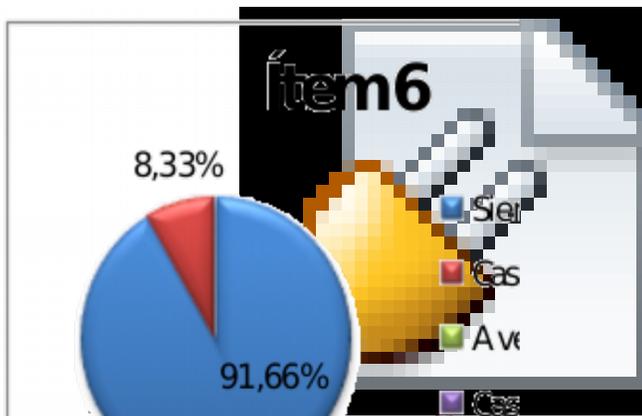
- un caso, es decir, 8,33% manifestó que es “a veces” que se cuenta con dicho manual. No obstante, la existencia del manual en la totalidad de las instituciones, no garantiza el conocimiento del mismo por parte de los miembros del plantel, no se trata de algo simple, el reglamento de una institución educativa, según Ayala (2005) implica que “es un instrumento de apoyo que regula la organización y funcionamiento del centro educativo” (p. 13), por lo que la inclusión de este aspecto en la propuesta se hace necesaria.
  
- Interpretando en líneas generales, queda evidenciado que a nivel de estructura y desempeño de trabajo como subsistemas, están bien organizados los Liceos Bolivarianos adscritos al Distrito Escolar N° 2 del estado Cojedes, pues, por una parte, cada uno de los departamentos en cada plantel, en su mayoría, reconocen cuáles son sus funciones y competencias, cuestión que a nivel de sistemas es fundamental, ya que la interacción de los elementos de forma asertiva es condicionante del éxito, organizacional en este caso.
  
- En otro orden de ideas, como se abordó en el basamento teórico, es imprescindible el hecho de reconocer el sistema, antes de abordarlo, razón por la cual el directivo debe conocer sus funciones específicas en la administración de un liceo, siendo satisfactorio que un 75% de ellos indicaran que dentro del plantel esté presente documentación escrita que ponga en entendimiento las funciones y competencias del gerente educativo de dicha institución. No menos importante es el hecho de que todos los sistemas tienden a perder equilibrio, por lo que también es positivo el hecho de que en prácticamente todos los planteles exista un manual reglamentario que estipule normas de convivencia o de proceder pedagógico.
  
-

- **Variable:** Modelo Sistémico
- **Dimensión:** Elementos de la Teoría General de los Sistemas
- **Indicador:** Entradas/Salidas
- **Ítems:** 6, 7, y 8
- **Tabla de frecuencia y porcentaje N° 3 (ítems 6, 7 y 8)**

- Alternativas - Ítems	- Siempre		- Casi Siempre		- A veces		- Casi nunca		- Nunca	
	- F	- %	- F	- %	- F	- %	- F	- %	- F	- %
- 6	1	9	1	8	0	0	0	0	0	0
- 7	4	3	4	3	4	3	0	0	0	0
- 8	1	9	1	8	0	0	0	0	0	0

- Cuadro 5

- **Grupo de gráficos N° 3 (ítems 6, 7 y 8)**



- 
-



- Figura 6

- ***Interpretación de los datos en la tabla y grupo de gráficos N° 3***

- Este grupo de datos han de permitir interpretar el cómo los liceos objeto de estudio regulan las entradas y salidas (humanas y materiales) que tienen como sistemas que son, en sus instituciones. Las entradas/salidas son uno de los elementos característicos de la Teoría General de los Sistemas, y sirve perfectamente para aplicarlo al procedimiento administrativo en el sector educativo, tal y como lo explica Viloria y Casal (2004) en las siguientes palabras:

-

-

- El proceso educativo es un proceso social, que se asemeja en todas sus partes a los actos llevados a cabo en el proceso administrativo, ya que también la educación es un proceso transformador que busca lograr como objetivo formar al hombre según cierto propósito preestablecido (p. 100).

-

-

- La cita anterior remite al concepto de sistema, por lo que en esta variable medida, los elementos que ingresan y salen del proceso educativo, que es productivo también, son determinante de las condiciones de estabilidad y control dentro del sistema. Sobre este punto, los ítems 6, 7 y 8, han medido en relación a la apreciación de los gerentes educativos de cada liceo sobre: ingreso de personal y estudiantes, control de inventario de bienes, mobiliario y dotaciones que entran y salen, así como del personal y estudiantes que son trasladados, egresados (estudiantes) y jubilados.

- Es necesario explicar por una parte, de acuerdo a los datos obtenidos en el ítem 6, en las instituciones existe “siempre” un control del personal que ingresa a laborar, así de nuevos ingresos de estudiantes, lo confirmaron un 91,66% de los gerentes educativos

encuestados. Esto es significativo, ya que dentro de una visión gerencial holística en las organizaciones, se debe

- conocer y reconocer las cualidades y potencialidades de cada miembro integrante.
- En torno a la frecuencia en que los liceos realizan un inventario y/o seguimiento administrativo de los bienes, inmuebles y dotaciones que se reciben (ítem 7), se obtuvo un resultado bastante heterogéneo, ya que un 33,33% de los encuestados indicó que “siempre” se hace, un 33,33% señaló que “casi siempre”, mientras que el otro 33,33% manifestó que es a “veces”. Este hallazgo evidencia la falta de rigurosidad administrativa en pro del mantenimiento de la infraestructura escolar, que es un elemento de los planteles como sistemas.
- En otro orden de ideas, el ítem 8, sobre el registro del personal trasladado, jubilado y de estudiantes egresados, resultó igual de significativo que el ítem 6, ya que igualmente un 91,66% de los encuestados afirmó que “siempre” se lleva dicho control. Esto permite reconocer y manejar las fluctuaciones periódicas de la población humana que conforma el sistema organizativo del plantel, lo cual es necesario para el tratamiento de planes de índole administrativa y pedagógica.
- En líneas generales, sobre el indicador Entradas/Salidas de los Liceos del Distrito Escolar N° 2 del estado Cojedes, existe, por una parte, un óptimo desarrollo gerencial en cuanto al seguimiento del personal y estudiantes que ingresan y egresan de dichos planteles. No obstante, falta consecución administrativa en cuanto a la parte material, que hace posible la realización de las tareas rutinarias en los planteles. Por todo esto, hace falta un enfoque sistémico de gerencia que permita, tal y como menciona Graffe (2003) gerenciar a su nivel,

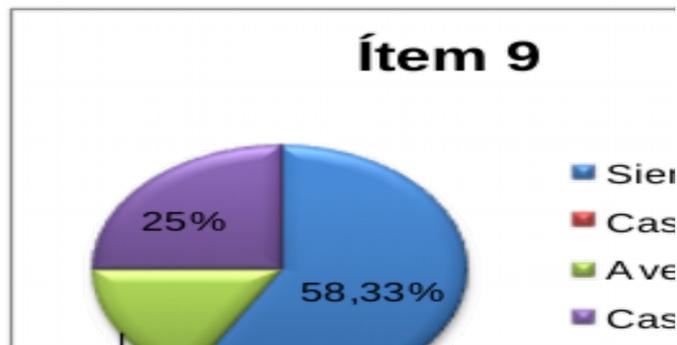
el sistema que representa el área que él dirige; desde una dirección hasta un departamento específico.

- **Variable:** Modelo Sistémico
- **Dimensión:** Elementos de la Teoría General de los Sistemas
- **Indicador:** Teleología
- **Ítem:** 9
- **Tabla de frecuencia y porcentaje N° 4 (ítem 9)**

- Alternativas - Ítem	- Siempre		- Casi Siempre		- A veces		- Casi nunca		- Nunca	
	- F	- %	- F	- %	- F	- %	- F	- %	- F	- %
- 9	- 7	- 5	- 0	- 0	- 2	- 1	- 3	- 2	- 0	- 0

- Cuadro 6

- **Gráfico N° 4 (ítem 9)**



- Figura 7

- **Interpretación de los datos en la tabla y gráfico N° 4**

- El ítem 9 centró su búsqueda de información en torno a la Misión y Visión institucional de los Liceos Bolivarianos que conforman el objeto de estudio, resulta notorio que sólo un poco más de la mitad de los mismos (58,33%) “siempre” tengan escrito y presente cuál es el norte

existencial de la institución, es decir su teleología. Un 16,66% “a veces” y un 25% “casi nunca”, lo que implica que el 41,66% de los liceos en Tinaquillo llevan a cabo sus actividades administrativas y pedagógicas sin tener de forma clara una Misión de qué son y una Visión de qué quieren llegar a ser como institución.

- **Variable:** Gerencia
- **Dimensión:** Funciones de la Gerencia
- **Indicador:** Planeación y Organización
- **Ítems:** 10 y 11
- **Tabla de frecuencia y porcentaje N° 5 (ítems 10 y 11)**

- Alternativas - Ítems	- Siempre		- Casi Siempre		- A veces		- Casi nunca		- Nunca	
	- F	- %	- F	- %	- F	- %	- F	- %	- F	- %
- 10	- 5	- 4	- 6	- 5	- 1	- 8	- 0	- 0	- 0	- 0
- 11	- 7	- 5	- 5	- 4	- 0	- 0	- 0	- 0	- 0	- 0

- Cuadro 7

- **Grupo de gráficos N° 5 (ítems 10 y 11)**



- 
- 
- 
- 
- 

- Figura 8

- ***Interpretación de los datos en la tabla y grupo de gráficos N° 5***

- La Planeación y la Organización como primeras funciones de la gerencia, fueron tomados como indicadores, aplicándose los ítems 10 y 11 respectivamente para obtener un diagnóstico de dichas funciones en los planteles que conforman el estudio.

- Por una parte, está especificado que la planeación es el génesis del proceso gerencial, ya que como lo explica Drucker (2004), los gerentes se destacan por las acciones que realizan, pero esas acciones necesitan de un plan de acción previo; “debe pensar en los resultados deseados, las posibles restricciones, las futuras revisiones, los puntos a considerar y las consecuencias de la forma en que se utilizará el tiempo” (p. 4). En base a lo argumentado, se tiene que por una parte el ítem 10 arrojó como resultado que en el 41,66% de los liceos estudiados “siempre” existe un plan general de trabajo correspondiente al año escolar, mientras que un 50% asegura que “casi siempre” cuentan con dicho plan. Estos resultados permiten deducir que casi la totalidad de los planteles del Distrito Escolar N° 2 se rigen por un plan de trabajo general, y que este permite prever la gama de eventos, factores y aspectos que ocurrirán en el liceo en un determinado lapso de tiempo.
- Por otra parte, los resultados del ítem 11 permiten corroborar que si hay una previa Planeación, tal y como se constató con el ítem 10, debe haber una respectiva organización institucional de cómo lograr las metas planeadas. En relación a lo anterior, se tiene que en el 58,33% de los planteles “siempre” existe un plan de trabajo específico (anual y de lapso) para cada departamento o dependencia interna a la institución, mientras que el restante 41,66% afirmó que casi siempre está presente. Esto permite deducir que en la totalidad de los planteles objeto de estudio, cada departamento, coordinación o dependencia tiene bien establecido sus competencias particulares dentro de la organización del proceso gerencial.
- Ambos indicadores, pilares iniciales del proceso gerencial obtuvieron significativos y positivos resultados de diagnóstico según lo

reflejado en este grupo de datos (ítem 10 y 11), por lo que el plan de acción (viable o factible) a estructurar en este trabajo no se centrará en ellos, sino que más bien se abordará aspectos que constituyan una debilidad o amenaza dentro los Liceos Bolivarianos del Distrito Escolar N° 2 del estado Cojedes.

- **Variable:** Gerencia
- **Dimensión:** Funciones de la Gerencia
- **Indicador:** Dirección
- **Ítem:** 12

-

- **Tabla de frecuencia y porcentaje N° 6 (ítem 12)**

- Alternativas - Ítem	- Siempre		- Casi Siempre		- A veces		- Casi nunca		- Nunca	
	- F	- %	- F	- %	- F	- %	- F	- %	- F	- %
- 12	- 2	- 1	- 3	- 2	- 5	- 4	- 1	- 8	- 1	- 8

- Cuadro 8

-

-

- **Gráfico N° 6 (ítem 12)**

-



- 
- 
- 
- 

- Figura 9

- ***Interpretación de los datos en la tabla y gráfico N° 6***

- La Dirección implica la capacidad de motivación que el gerente produzca en el personal que trabaja con él o ella en el logro de las metas institucionales, siendo esto un factor fundamental en términos de éxito, eficiencia y eficacia en una institución. Los resultados del ítem 12 permitieron reconocer que no hay asertiva dirección, ya que un 41,66% de los directivos manifestaron que “a veces” es que se entrega reconocimientos a miembros del personal con óptimo desempeño.

- La entrega de reconocimiento es una de las formas más clásicas, pero a su vez más asertivas, a través de la cual el gerente puede motivar a su personal a que trabaje eficientemente y se mueva según el rumbo de la institución. Tal y como lo explica Amorós (2007) en la siguiente conceptualización:

-

-

- En concordancia con la teoría del reforzamiento, recompensar un comportamiento deseado con un reconocimiento inmediato (ya sea una felicitación en privado o en público, celebrar los éxitos del equipo, enviar una nota de felicitación, entre otros), con mucha probabilidad, generará que este se repita. Estos programas se hacen atractivos por el hecho que si se comparan con otros motivadores de desempeño, estos resultan casi nada costosos. Este aspecto es esencial sobre todo para las organizaciones actuales que se encuentran sometidas a presiones de gastos.

-

-

- El anterior concepto, aunado con los resultados del ítem 12, lleva a deducir que en el caso de los liceos estudiados, la falta reconocimientos motivadores, además de ser una falla gerencial, puede conducir a su vez en la desidia de un personal que no ve

gratificado su esfuerzo, lo cual según el aspecto teórico tomado en cuenta, aleja la posibilidad de que las buenas actuaciones del personal ocurran con frecuencia.

- **Variable:** Gerencia
- **Dimensión:** Funciones de la Gerencia
- **Indicador:** Control/Supervisión
- **Ítems:** 13 y 14
- **Tabla de frecuencia y porcentaje N° 7 (ítems 13 y 14)**

- Alternativas - Ítems	- Siempre		- Casi Siempre		- A veces		- Casi nunca		- Nunca	
	- F	- %	- F	- %	- F	- %	- F	- %	- F	- %
- 13	-	- 5	- 3	- 2	- 2	- 1	- 1	-	- 0	- 0
- 14	- 5	- 4	- 2	- 1	- 3	- 2	- 2	- 1	- 0	- 0

- Cuadro 9

- **Grupo de gráficos N° 7 (ítems 13 y 14)**



- 
- 
-



-

-

- Figura 10

- ***Interpretación de los datos en la tabla y grupo de gráficos N° 7***

- La función de Control o Supervisión constituye la última función de la gerencia, que no es más que monitorear periódicamente que las cosas estén marchando bien en la organización (Robbins, 1999, p. 3), siendo en este punto en el cual se pueden hacer los correctivos si lo planeado en el inicio de un ciclo de actividades administrativas o pedagógicas no se está cumpliendo. En relación a esta función gerencial, se hizo énfasis en captar información sobre la aplicación de formatos que permitan controlar y evaluar el desempeño del personal, así como las labores rutinarias en los Liceos Bolivarianos de Tinaquillo.
- Por una parte, el ítem 13 arrojó como resultado que en el 50% de los planteles “siempre” existen formatos para evaluar el desempeño del personal que allí labora, mientras que un 25% de los encuestados indicó que “casi siempre” se tienen presente en la institución. Esto permite deducir que en un 75% de los planteles objeto de estudio, se tienen establecidos criterios e indicadores para evaluar y seguir el rendimiento laboral de los actores educativos en el plano laboral. Sólo un 16,66% manifestó que “a veces” poseen los formatos, mientras que un 8,33% señaló que “casi nunca”.
- Por otra parte, cabe destacar que según el ítem 14, el 41,66% de los liceos estudiados “siempre” poseen formatos para supervisar el cumplimiento las labores y tareas rutinarias que deben realizarse en la institución, mientras que en un 16,66% de los mismos “casi siempre” están presentes. No obstante el porcentaje de planteles que no evidencian solidez en la supervisión rutinaria también es significativo, ya que un 25% de los gerentes encuestados manifestaron que “a veces” están presentes los formatos y un 16,66% indicaron que casi

nunca, lo cual permite apreciar que en un 41,66 de los liceos adscritos al Distrito Escolar Nº 2 no hay una rigurosa supervisión de las actividades rutinarias.

- **Variable:** Gerencia
- **Dimensión:** Roles de la Gerencia
- **Indicador:** Relaciones de Rutina
- **Ítem:** 15

- **Tabla de frecuencia y porcentaje N° 8 (ítem 15)**

- Alternativas - Ítem	- Siempre		- Casi Siempre		- A veces		- Casi nunca		- Nunca	
	- F	- %	- F	- %	- F	- %	- F	- %	- F	- %
- 15	- 1	- 8	- 1	- 8	- 1	- 8	- 0	- 0	- 0	- 0

- Cuadro 10

- **Gráfico N° 8 (ítem 15)**



- Figura 11

- **Interpretación de los datos en la tabla y gráfico N° 8**

- Dentro de las labores de rutina que debe tener un gerente educativo, está el atender las visitas y supervisiones que recibe el plantel de entes y sistemas superiores, por lo cual los hallazgos de este ítem se enfocaron en obtener información sobre el control que se lleva al respecto. Cabe resaltar lo positivo de la información recabada, ya que un 83,33% y un 8,33% de los directores y directoras encuestadas afirmaron respectivamente que “siempre” y “casi siempre” se lleva control de las visitas y supervisiones efectuadas en sus instituciones, lo cual representa, según los encuestados, un 91,66% de solvencia en el seguimiento de las rutinas externas.

- **Variable:** Gerencia
- **Dimensión:** Roles de la Gerencia
- **Indicador:** Uso de Canales Comunicacionales
- **Ítem:** 16

- **Tabla de frecuencia y porcentaje N° 9 (ítem 16)**

- Alternativas - Ítem	- Siempre		- Casi Siempre		- A veces		- Casi nunca		- Nunca	
	- F	- %	- F	- %	- F	- %	- F	- %	- F	- %
- 16	- 6	- 5	- 5	- 4	- 1	- 8	- 0	- 0	- 0	- 0

- Cuadro 11

- **Gráfico N° 9 (ítem 16)**



-

-

-

-

-

-

- Figura 12

-

- ***Interpretación de los datos en la tabla y gráfico N° 9***

- La comunicación asertiva es uno de los roles más imprescindibles que un gerente sistémico debe saber aplicar, así como asegurarse de que en la institución que él lidera, se empleen de forma correcta los tipos de comunicación y los canales organizacionales que son posibles.

- En este sentido, cabe mencionar que la intencionalidad del ítem 16 fue obtener información sobre la frecuencia en que son empleados los medios formales e informales, escritos y no escritos de la comunicación. Cabe mencionar además que la comunicación tiene incidencia directa sobre la eficiencia, tal y como lo menciona a continuación Ayala (2005):

-  
-  
- La comunicación es fundamental para el rendimiento; cuanto más frecuente es la comunicación entre las personas, mayores son las probabilidades de que sean eficientes. Por lo tanto una responsabilidad primaria del líder, como de los miembros de un grupo de trabajo, consiste en alentar la comunicación y participación (p. 15).

-  
-  
- Teniendo previsto la relación existente entre la comunicación y la eficiencia de las personas que laboran en una organización abierta, como lo son los Liceos Bolivarianos adscritos Distrito Escolar 2 del estado Cojedes, es necesario por tanto el destacar que un 50% de los encuestados manifestó que “siempre” se aplican los medios formales e informales de la comunicación, así como los escritos y verbales. Un 41, 66% indicó que “casi siempre” se aplican, por lo que se tiene que un 91,66% de los gerentes educativos de los Liceos Bolivarianos adscritos al Distrito Escolar N° 2 del estado Cojedes, afirmaron que en

sus planteles sí se emplean los medios de la comunicación organizacional.

-

- **Variable:** Gerencia
- **Dimensión:** Roles de la Gerencia
- **Indicador:** Toma de Decisiones
- **Ítem:** 17

- **Tabla de frecuencia y porcentaje N° 10 (ítem 17)**

- Alternativas - Ítem	- Siempre		- Casi Siempre		- A veces		- Casi nunca		- Nunca	
	- F	- %	- F	- %	- F	- %	- F	- %	- F	- %
- 17	- 1	- 8	- 2	- 1	- 6	- 5	- 2	- 1	- 1	- 8

- Cuadro 12

- **Gráfico N° 10 (ítem 17)**



-

-

-

-

-

-

- Figura 13

-

- ***Interpretación de los datos en la tabla y gráfico N° 10***

- Tal y como señala Drucker (2004): la responsabilidad final “no puede ni compartirse, ni delegarse” (p. 7), lo que quiere decir, que la toma de decisiones es tarea esencial de los gerentes. No obstante, el mismo autor menciona que esa autoridad debe a la confianza que la gerencia se ha ganado, por lo que dentro de una organización gerenciada bajo un liderazgo democrático resulta común en ciertas ocasiones la participación de decisiones en el personal no gerente, no siendo sinónimo esto de desidia administrativa.
- En base a lo anteriormente señalado, cabe indicar que el ítem 17 centró su intención en obtener datos sobre la frecuencia en que el personal no gerente, es decir, docentes, administrativos y obreros cargan con el peso de las decisiones en la institución, teniéndose que el 50% de los directivos encuestados señalaron que “a veces” dichos miembros del plantel toman decisiones trascendentales, lo cual permite interpretar que en la mitad de los liceos objeto de estudio existe un plano de participación y de protagonismo importante.
- No obstante, por una parte, un 16,66% manifestó que “casi siempre” ocurre la toma de decisiones en el personal no gerente, lo cual podría ser interpretado como desidia gerencial. Por otra parte, otro 16,66% afirmó que “casi nunca” son tomadas decisiones trascendentales por parte del personal no gerente, lo que pudiese indicar falta de liderazgo democrático en dichas instituciones. Además, hubo dos casos extremos, ya que por un lado, en uno de los planteles (8,33%) se indicó que “siempre” se deja las decisiones importantes al personal no gerente, caso inequívoco de desidia gerencial. El otro caso (8,33%), resultante de que se indicó que en dicha institución “nunca” se deja decisiones trascendentales al personal docente,

administrativo y obrero, lo que es muestra clara de liderazgo no democrático.

- **Variable:** Gerencia
- **Dimensión:** Habilidades Gerenciales
- **Indicador:** Habilidades Técnicas
- **Ítem:** 18

- **Tabla de frecuencia y porcentaje N° 11 (ítem 18)**

- Alternativas - Ítem	- Siempre		- Casi Siempre		- A veces		- Casi nunca		- Nunca	
	- F	- %	- F	- %	- F	- %	- F	- %	- F	- %
- 18	- 7	- 5	- 3	- 2	- 1	- 8	- 0	- 0	- 1	- 8

- Cuadro 13

- **Gráfico N° 11 (ítem 18)**



-

-

-

-

-

-

- Figura 14

-

- ***Interpretación de los datos en la tabla y gráfico N° 11***

- El Director, como gerente educativo, “es el representante legal y se le otorga la autoridad y la responsabilidad necesaria, para que se cumplan los fines del centro o programa educativo respectivo” (Ayala 2005, p. 5), debe tener conocimiento de sus competencias y funciones específicas al tipo de institución que dirige, por lo cual en este ítem se buscó indagar sobre la existencia del Manual del Director que emite el Ministerio del Poder Popular para la Educación, que es el recurso pedagógico y académico que se adecua a lo que es la realidad curricular y administrativa del Sistema Educativo Bolivariano.

- Sobre el uso del manual oficial para las instituciones educativas de Venezuela, se obtuvo que el 58,33% de los directivos encuestados afirmaron que dentro de sus instituciones “siempre” se cuenta con el Manual del Director, lo cual indica que más de la mitad de los gerentes educativos de Tinaquillo se rigen por este manual gerencial y pedagógico.

- Además, un 25% de los encuestados manifestaron que “casi siempre” está presente dicho instructivo oficial, por lo que se puede decir que un 83,33% de los Directores los Liceos Bolivarianos adscritos al Distrito Escolar N° 2 del estado Cojedes, se rigen bajo la guía oficial recomendada para el óptimo desempeño de sus funciones y competencias administrativas, institucionales y pedagógicas dentro del plantel que lideran.

- Cabe también mencionar, que dos casos demostraron no basar la actividad gerencial de sus planteles utilizando el manual oficial, ya que uno de ellos (8,33%) señaló que “a veces” se cuenta con dicho manual, mientras que el otro (8,33%) indicó que “nunca” está presente.

-

- **Variable:** Gerencia
- **Dimensión:** Habilidades Gerenciales
- **Indicador:** Habilidades Humanas
- **Ítems:** 19 y 20

- **Tabla de frecuencia y porcentaje N° 12 (ítems 19 y 20)**

- Alternativas - Ítems	- Siempre		- Casi Siempre		- A veces		- Casi nunca		- Nunca	
	- F	- %	- F	- %	- F	- %	- F	- %	- F	- %
- 19	- 1	-	- 1	-	- 2	- 1	- 7	-	- 1	-
- 20	- 2	- 1	- 3	- 2	- 4	- 3	- 2	- 1	- 1	-

- Cuadro 14

- **Grupo de gráficos N° 12 (ítems 19 y 20)**



- 
- 
- 
- 
- 

- Figura 15

- ***Interpretación de los datos en la tabla y grupo de gráficos N° 12***

- Para reconocer las habilidades humanas que maneja un gerente educativo, se debe tener información sobre la estabilidad del clima organizacional en la institución, así como la frecuencia en que se aplican amonestaciones al personal.
  
- En este orden de ideas, se obtuvo en los datos recabados en el ítem 19, que el 58,66% de los liceos de Tinaquillo “casi nunca” presentan situaciones

- que alteren el equilibrio y las relaciones entre el directivo y el resto del personal. Si a este porcentaje le sumamos el 8,33% que aseguró “nunca” ocurren dichas situaciones, se puede inferir que en el 66,66% de los planteles hay solvencia en cuanto al mantenimiento del clima organizacional. No obstante, para efectos del proyecto, hay que tomar en cuenta al 16,66% que indicó que es “a veces”, el 8,33% que manifestó que es “casi siempre” y el 8,33% que señaló que “siempre” ocurren, ya que en conjunto se está al frente de un 33,33% de los liceos que deben superar las situaciones que alteran la estabilidad de la institución en cuanto al factor laboral humano.
  
- En cuanto al ítem 20, relacionado a la frecuencia en la que el directivo aplica amonestaciones o sanciones al personal, dejó como resultado que en un 16,66% de los liceos “siempre” se aplican, mientras que en un 25% “casi siempre” se llevan a cabo, lo que permite deducir que en un 41,66 de los liceos estudiados, que es un porcentaje significativo, las sanciones son rutinarias, lo cual puede ser respuesta a la falta de implementaciones de los mecanismos de resolución de conflictos. No obstante, en un 33,33% de los casos, se afirmó que es “a veces” que se sanciona o amonesta, lo que representa moderación en dicho importante grupo de planteles, así como en los casos en que se mencionó que “casi nunca” se hace, representado esto en conjunto un 49,99% o la mitad de los planteles estudiados. Sólo un plantel (8,33%) nunca se aplican sanciones.
  
- Ambos ítems dejan abierta la necesidad de incluir en la propuesta lo referente a los mecanismos para la solución de conflictos organizacionales en los liceos, teniendo en cuenta, tal y como lo expresa Amorós (2007), que existen “conflictos que mejoran el desempeño del personal” (p.112), lo que se llama conflictos funcionales, pero que en lo que concierne a la gerencia sistémica, hay

que mantener un buen clima organizacional, alejando los conflictos disfuncionales, es decir, aquellos que son destructivos y que lo que traen es desequilibrio al sistema que se gerencia.

- **Variable:** Gerencia
- **Dimensión:** Habilidades Gerenciales
- **Indicador:** Habilidades Conceptuales
- **Ítem:** 21

-

- **Tabla de frecuencia y porcentaje N° 13 (ítem 21)**

- Alternativas - Ítem	- Siempre		- Casi Siempre		- A veces		- Casi nunca		- Nunca	
	- F	- %	- F	- %	- F	- %	- F	- %	- F	- %
- 21	- 4	- 3	- 4	- 3	- 4	- 3	- 0	- 0	- 0	- 0

- Cuadro 15

-

-

- **Gráfico N° 13 (ítem 21)**



- Figura 16

- ***Interpretación de los datos en la tabla y gráfico N° 13***

- La actualización docente es uno de los pilares fundamentales de la educación como profesión, por lo que en el desarrollo de herramientas epistemológicas y pedagógicas, el gerente educativo debe ser promotor de actividades en pro del desarrollo de las habilidades conceptuales propias y del personal que lo acompaña.
- Lo anteriormente enunciado, se enmarca dentro de lo que Perea (2006) denomina “Proceso de Habilitación en la Gestión de Recursos Humanos” (p. 116), siendo este factor gerencial necesario para optimizar las potencialidades del personal dentro del puesto asignado en la organización, que en el caso de los Liceos bolivarianos que conforman el objeto de estudio de esta investigación, se trata de las divisiones laborales entre directivos, coordinadores, docentes, personal administrativo y obrero.
- En este sentido, dentro de la intencionalidad del ítem 21, estuvo el recabar datos de intereses sobre la frecuencia en que la dirección de los planteles fomentan cursos, seminarios, talleres y demás actividades de mejoramiento profesional. Se tuvo un resultado equitativo dentro de las opciones planteadas, ya que un 33,33% “siempre” se llevan a cabo dichas actividades, en un 33,33% “casi siempre”, lo cual permite afirmar que en un 66,66% de los Liceos Bolivarianos adscritos al Distrito Escolar N° 2, existen políticas educativas y gerenciales en pro del mejoramiento profesional en el personal.
- Sin embargo, el 33,33% restante, se enmarcó en la opción “a veces”. Es por tanto un sector importante, cuya gerencia no debe descuidar el desarrollo profesional de su personal, ya que esto es

fundamental en la permanencia y éxito de las organizaciones inteligentes en la modernidad.

- **Variable:** Modelo Bolivariano
- **Dimensión:** Teórica y Curricular
- **Indicador:** Perfil pedagógico y Gerencial
- **Ítem:** 22

- **Tabla de frecuencia y porcentaje N° 14 (ítem 22)**

- Alternativas - Ítem	- Siempre		- Casi Siempre		- A veces		- Casi nunca		- Nunca	
	- F	- %	- F	- %	- F	- %	- F	- %	- F	- %
- 22	- 8	- 6	- 3	- 2	- 0	- 0	- 0	- 0	- 1	- 8

- Cuadro 16

- **Gráfico N° 14 (ítem 22)**



-

-

-

-

-

-

- Figura 17

-

- ***Interpretación de los datos en la tabla y gráfico N° 14***

- El primer objetivo específico de la investigación, implicó realizar el diagnóstico de los liceos objeto de estudio, tomando en cuenta el Modelo Bolivariano del Sistema Educativo Venezolano, por lo que el ítem 22 buscó captar información sobre si existe trabajo gerencial y pedagógico, todo enmarcado en el currículo, basándose en el modelo curricular antes nombrado.
- La puesta en praxis del Modelo Bolivariano conlleva una perspectiva gerencial sistémica profundizada en el desarrollo del recurso humano. Dicha aseveración se desprende del siguiente concepto del Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE, 2004): “la concepción holística del ser social en desarrollo exige la articulación y continuidad curricular y pedagógica para trascender los niveles administrativos del sistema educativo, incluyendo las modalidades” (p. 9).
- En vista a lo anterior, hay que resaltar que la importancia de la información recabada por este ítem, radica en el hecho de que tome en cuenta para la propuesta de gerencia sistémica, el elemento curricular bolivariano para gestionar en pro de éxitos organizacionales que se plasmen en el liceo, a través de la formación de personas adaptadas a los requerimientos de desarrollo que necesita el país.
- Sobre los resultados, es de resaltar que fue significativo, ya que en el 66,66% de los planteles “siempre” se trabaja enmarcándose curricularmente en el Modelo Educativo Bolivariano, mientras que en un 25% “casi siempre” se cumple. En total, un 91,66% de los Liceos adscritos al Distrito Escolar N°2 del estado Cojedes han incorporado a su estructura, el sistema curricular Bolivariano, lo cual es cónsono a las políticas del Estado Docente como sistema macro en la rectoría de

la educación nacional. Sólo un plantel (8,33%) no labora como Liceo Bolivariano.

- **Variable:** Modelo Bolivariano
- **Dimensión:** Elementos de la Teoría General de los Sistemas
- **Indicador:** Los Proyectos
- **Ítems:** 23 y 24
- **Tabla de frecuencia y porcentaje N° 15 (ítems 23 y 24)**

- Alternativas - Ítems	- Siempre		- Casi Siempre		- A veces		- Casi nunca		- Nunca	
	- F	- %	- F	- %	- F	- %	- F	- %	- F	- %
- 23	- 9	- 7	- 2	- 1	- 1	- 8	- 0	- 0	- 0	- 0
- 24	- 8	- 6	- 2	- 1	- 1	- 8	- 1	- 8	- 0	- 0
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

- Cuadro 17

- **Grupo de gráficos N° 15 (ítems 23 y 24)**



- 
- 
-



- ***Interpretación de los datos en la tabla y grupo de gráficos N° 15***

- El Sistema Educativo Bolivariano basa su filosofía de trabajo pedagógico y gerencia a través de la planeación, elaboración y ejecución de proyectos que vinculan el contexto escolar con el social, por lo que la medida de cómo se llevan a cabo es un indicador sustancial para un modelo sistémico aplicado a los liceos que trabajan con la Modalidad Bolivariana.
- Es preciso anticipar que los ítems 23 y 24 concretaron información sobre los tres tipos de proyectos más empleados en la praxis educativa de los Liceos Bolivarianos, como lo son el Proyecto de Aula (P.A.), el Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC) y el Proyecto de Desarrollo Endógeno.
- Sobre los resultados del ítem 23, es decir, en torno a inclusión de los Proyectos de Aprendizaje en la planificación pedagógica del plantel, se obtuvo que en un 75% “siempre” se incluyen, mientras que en 16,66% “casi siempre” se cumple, por lo que se puede decir que en casi la totalidad (91,66%) de los planteles estudiados son tomados en cuenta los Proyectos de Aprendizaje como herramienta de trabajo coordinación pedagógica. Sólo una institución (8,33%) señaló que “a veces”
- Para continuar, se tiene los siguientes resultados en relación a la existencia del Proyecto Educativo Integral Comunitario en cada plantel: el 66,66% de los liceos cuentan “siempre” con el respectivo PEIC, mientras que el 16,66% de los mismos “casi siempre” están presente, lo cual da una solidez institucional en cuanto a la implementación de estos proyectos vinculantes de la escuela y la comunidad, ya que se totaliza un 83,32% de planteles que adecuan el

trabajo y el currículo en consonancia a las necesidades del contexto social próximo. Un directivo (8,33%) manifestó que “es a veces” que se cuenta con este instrumento, mientras que otro (8,33%) indico que “casi nunca” los hay...

- **Variable:** Modelo Bolivariano
- **Dimensión:** Teórica y Curricular
- **Indicador:** Sub-modelo de Desarrollo Endógeno
- **Ítem:** 25

- **Tabla de frecuencia y porcentaje N° 16 (ítem 25)**

- Alternativas - Ítem	- Siempre		- Casi Siempre		- A veces		- Casi nunca		- Nunca	
	- F	- %	- F	- %	- F	- %	- F	- %	- F	- %
- 25	- 7	- 5	- 3	- 2	- 0	- 0	- 0	- 0	- 2	- 1

- Cuadro 18



- 25)

- Gráfico N° 16 (ítem

-

-

-

-

-

- Figura 19

-

- ***Interpretación de los datos en la tabla y gráfico N° 16***

- En la concepción de los liceos desde una perspectiva gerencial basado en lo sistémico, debe tomarse en consideración uno de los pilares curriculares

- importantes del Sistema de Educación Bolivariana, como lo es el principio de Desarrollo Endógeno.
  
- Cabe destacar que el ítem 25 arrojó positivos resultado en torno a la aplicación del modelo de Desarrollo Endógeno en la estructura curricular de los planteles estudiados, ya que un 58,33% de los mismos “siempre” tienen incorporado a su sub-sistema curricular este modelo, además de que en 25% “casi siempre” lo aplican. En este sentido es de destacar que en un 83,33% de los Liceos Bolivarianos adscritos al Distrito Escolar N° 2 del estado Cojedes sí se rigen por este pilar y paradigma de la producción escolar y académica, como lo es el Desarrollo Endógeno. Sólo 2 planteles (16,66%) no siguen el modelo antes indicado, debiendo indagar desde una perspectiva gerencial, la causa del que no estén alineados dichas instituciones a las políticas del Estado Docente como ente macro del Sistema Educativo Bolivariano.
  
- Asimismo hay que reflexionar en el hecho de que la importancia de que la gran mayoría de los liceos estén adaptados a la filosofía curricular del desarrollo endógeno, pues tal y como lo expresa Naranjo (citado en León 2006): “dentro de esta perspectiva, la gerencia educativa se ubica dentro del Proyecto Pedagógico Productivo... con el propósito de contribuir al desarrollo endógeno local y vincular la escuela con el sistema de producción de bienes y servicios” (p. 236).
  
- En vista a la cita y su exhortación a la vinculación del sistema escolar en pro del desarrollo del sistema productivo, hay que incluir en la propuesta de gerencia sistémica, ideas para la inclusión de actividades que a través de la gestión de acciones conjuntas, permitan la trascendencia de los liceos al plano de lo educativo, sino que se

sientan los logros en la producción y las realidades de las comunidades que albergan a estas instituciones.

-

## - CAPÍTULO V

### - CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### - Conclusiones

-  
-

- La investigación llevada a cabo ha permitido obtener una serie de hallazgos que requieren una explicación integral cónsona a cada uno de los objetivos específicos que se plantearon, debiendo recordar que cada una de las conclusiones a exponer están enfocadas a los Liceos Bolivarianos del Distrito Escolar 2 del estado Cojedes.

- En este sentido, cabe señalar que el primero de estos objetivos; sobre el diagnóstico a los aspectos organizacionales de los Liceos Bolivarianos, se ha evidenciado que en los planteles estudiados no se toma en cuenta lo suficiente las comunidades, que es un elemento fundamental a tomar en cuenta por ser parte del sistema macro al cual pertenece la institución.

- No obstante, el ambiente desde la perspectiva de los sistemas, sí se ha evidenciado como importante en estos liceos, ya que dentro de lo que conforman los procesos administrativos, se ha tenido como resultante el hecho de que existe relación y reciprocidad entre los planteles y los entes educativos de instancia superior.

- Lo anterior permite concluir que sobre la relación de los planteles con su ambiente, hay dos deficiencias a tomar en cuenta para la propuesta; es lo relacionado a la falta de sinergia entre los liceos y las comunidades, ya que ambos son subsistemas que deben estar

interrelacionados porque lo exige la sociedad y la legislación nacional.  
De igual modo, se prevé necesario

- incorporar en la propuesta, la filosofía institucional de las organizaciones inteligentes que aprenden, a fin de que los liceos objeto de estudio puedan trascender el plano de los lineamientos e informaciones bajados desde subsistemas mayores en lo educativo.
- También hay que detallar en torno a los aspectos organizacionales inherentes a la dinámica gerencial interna de las instituciones, lo cual dejó hallazgos sobre la heterogeneidad de los aspectos positivos y negativos que se evidenciaron en los planteles.
- Por una parte, existiendo en líneas generales, un buen reconocimiento institucional de cada plantel, habiendo a su vez un establecimiento de funciones y competencias en la dirección y departamentos, queda como dato llamativo y contradictorio el hecho de que casi la mitad de estos liceos no tengan una teleología sistémica definida, es decir, lo concerniente a la Misión y la Visión que cada organización debe tener para poder trazar metas y planes a lograr. Asimismo, se prevé necesario incorporar en la propuesta un aspecto necesario para el equilibrio organizacional, como lo es la difusión informativa del reglamento interno dentro de cada liceo.
- Por otra parte, también se ha demostrado la existencia de contradicciones en cuanto al control que estos liceos llevan de las entradas y salidas que en ella -como sistemas que son- ocurren. Se afirma lo anterior, ya que sí bien cierto, hay un seguimiento de los recursos humanos que ingresan y egresan de los liceos, no hay la misma idoneidad administrativa de la gerencia educativa en cuanto a los recursos materiales que entran y salen de los planteles.
- Siguiendo las conclusiones sobre los aspectos organizacionales de los planteles abordados, se tiene como manifestación relevante, que aún y cuando se obtuvo resultados positivos sobre la aplicación de

dos de las cuatro funciones de la gerencia; la función de dirección y control, respectiva y

- específicamente en cuanto al aspecto motivacional y del seguimiento de rutinas diarias, no son idóneas, lo cual debe tener incidencia directa sobre el desempeño del personal que labora en dichas instituciones. Ambos problemas han de ser incluidos en la propuesta a desarrollar desde el enfoque sistémico.
  
- Respecto al seguimiento del Modelo Bolivariano y sus aspectos gerenciales, se puede concluir que en la mayoría de los liceos abordados sí se lleva a cabo una gestión pedagógica basada en los aspectos curriculares de este paradigma educativo, indicando que según el estudio, existe una asertiva puesta en práctica de los roles y habilidades que una buena gerencia tiene que llevar a cabo. No obstante, se puede proponer elementos para una gestión administrativa que se adecue al modelo de formación que requiere el Sistema Bolivariano.
  
- El único factor llamativo es el de los conflictos del personal en los planteles y la forma en que estos deben ser solventados, pues se denotó que existe en la mitad de los liceos estudiados, rutinarias aplicaciones de sanciones al personal, ante lo cual se ha de proponer los elementos de mediación y conciliación para resolver los conflictos en las instituciones, manteniendo así el equilibrio sistémico entre el elemento humano de esas organizaciones de aprendizaje.
  
- Respecto al segundo objetivo específico trazado en la investigación; sobre determinar la factibilidad de aplicar una propuesta sistémica de gerencia educativa en los liceos objeto de estudio, se puede afirmar con certeza en base a los resultados arrojados por el instrumento y redactados en hallazgos en el primer objetivo específico, que sí se ha logrado evidenciar dicha factibilidad, ante lo cual se ha de diseñar un modelo de gerencia sistémica para los Liceos Bolivarianos,

enfocado principalmente en base al diagnóstico obtenido, dando cumplimiento así al tercer objetivo específico.

- Dicho diseño se plasma en la propuesta de la investigación, que a su vez sintetiza el cumplimiento del objetivo general de la investigación. Dicha propuesta ha de quedar estructurada a fin de darle aplicación de forma particular o a través de la profundización futura de la investigación.

-

- **Recomendaciones**

-

-

- A partir de las conclusiones ya expresadas, se procede por tanto a mencionar las recomendaciones pertinentes en cuanto los hallazgos que requieren atención en el marco de una gerencia sistémica. Dichas recomendaciones a la gerencia educativa de los Liceos Bolivarianos del Distrito Escolar 2, del estado Cojedes, son las siguientes:

- Planear, organizar y ejecutar las actividades académicas y administrativas del plantel, atendiendo las necesidades de la comunidad, ya que ésta es un subsistema mayor y forma parte jurídica, humana, política y económica del ambiente que condiciona a las instituciones educativas.

-

- Aplicar la filosofía de las Organizaciones Inteligentes para mayor eficiencia y sostenibilidad de los liceos.

-

- Colocar en la dirección, departamentos y entrada principal del plantel, en aspecto formal, visible, entendible y estético, la Misión y la Visión del liceo, ya que ambos representan la teleología de estos como instituciones y sistemas abiertos a la sociedad y la nación.

-

- Informar a toda la comunidad educativa sobre los preceptos establecidos en reglamento interno del plantel, así como las sanciones respectivas a cada tipo de falta. Esto es cónsono para mantener el equilibrio sistémico dentro de los liceos.
- 
- Realizar un inventario trimestral o semestral de los bienes, mobiliarios y dotaciones que se deterioran y de los que son retirados del plantel, así como también los que nuevos y de reciente adquisición.
- 
- Hacer entrega por lapsos de reconocimiento al personal con mejor desempeño, según indicadores como: puntualidad, innovación, asistencia, entre otros.
- 
- Entablar desde la dirección un diálogo y acciones motivadoras, en vez de la coerción para que el personal cumpla sus funciones. La motivación es la columna vertebral de la función gerencial de dirección, resultando que si una de estas funciones no es ejecutada a cabalidad, se pierde el carácter sistémico en el manejo de la institución y el desequilibrio conflictivo se pone en evidencia.
- 
- Elaborar un formato para supervisar y acompañar las rutinas que diariamente, en cada departamento, aula o institución en general, se deben cumplir según la agenda establecida.
- 
- Gestionar cursos, talleres y programas de mejoramiento y actualización profesional del personal en general.
- 
- Aplicar la mediación y conciliación en la resolución de conflictos que afecten el clima organizacional del plantel.
- 
- 
-



- UNIVERSIDAD DE CARABOBO
- FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
- DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
- MAESTRÍA EN GERENCIA AVANZADA EN EDUCACIÓN

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 

**- A GERENCIA SISTÉMICA COMO PARADIGMA DE  
CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LOS LICEOS  
ADSCRITOS AL DISTRITO ESCOLAR N° 2 DEL ESTADO  
COJEDES**

- 
- 

-

-

**AUTOR:**

- Lcdo. Roland A. Gutiérrez C.

- 
-

- Tinaquillo, Julio de 2014

-

## - **CAPÍTULO VI**

### - **PROPUESTA**

#### - **Presentación**

-

- En la actualidad la gerencia ha evolucionado drásticamente, al punto de que hoy día la clave para el éxito organizacional está en el manejo del conocimiento por parte del factor humano como sinergia interna del sistema, esto más allá del capital, la producción, la entrada y salida de recursos, elementos que anteriormente eran el único patrón para evaluar la eficiencia y eficacia de las organizaciones.

- Esta situación igualmente es aplicable en el campo educativo, acotando que en estas instituciones, la gerencia desde un enfoque complejo, sistémico e inteligente, no ha sido teorizada a profundidad y resulta conveniente hacerlo debido a que del éxito teleológico que tengan estos sistemas, depende el que se cumpla con la ideal formación ética, moral, científica y filosófica de la ciudadanía venezolana. En este sentido las instituciones educativas cumplen una responsabilidad mayor al resto de las organizaciones.

- En vista a lo anteriormente señalado, se presenta la siguiente propuesta denominada: “La Gerencia Sistémica como Paradigma de Cambio Organizacional en los Liceos Adscritos al Distrito Escolar N° 2 del Estado Cojedes”. La misma está dirigida a que se lleve a cabo el objetivo general que se trazó la investigación, es decir, proponer a

manera de aproximación teórica un modelo sistémico que pueda ser tomado en cuenta y ejecutado a su vez por el directivo y los coordinadores de los Liceos Bolivarianos que conforman el objeto de estudio.

-

#### - **Justificación**

-

- Una propuesta de esta naturaleza, debido a la practicidad con la que puede ser interiorizada, radica su importancia en el hecho de que le ofrecería a la gerencia de los liceos de Distrito Escolar N° 2 del estado Cojedes, es decir, a sus respectivos directores educativos, subdirectores y coordinadores, una herramienta teórica y operativa para entender:

- El carácter sistémico de los Liceos Bolivarianos.

-

- Las etapas del proceso gerencial aplicado en el manejo de los liceos como sistemas abiertos.

-

- Los mecanismos para la resolución de conflictos dentro del plantel.

- De igual forma, la propuesta queda justificada en torno a que la gestión de instituciones educativas debe hacerse con idoneidad, para el pleno cumplimiento de los lineamientos de desarrollo social en el marco del Sistema de Educación Bolivariana, lo cual permite afirmar que los beneficiarios no serían solamente la alta y media gerencia de los liceos abordados, sino también el personal docente, administrativo y obrero, porque estos son partes estructural como subsistemas humanos en cada institución y de haber una gerencia sistémica, estos serían tomados en cuenta dada las complejidades inmersas en el manejo del recurso humano en el campo educativo.

- Asimismo, la propuesta tendría también a los estudiantes de los liceos como alcance de beneficios, ya que la gestión adecuada al enfoque sistémico de estos planteles, ha de tomar en cuenta la planeación (primera etapa de la gerencia) de proyectos de carácter pedagógico que están dirigidos al fortalecimiento didáctico de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

- **Objetivos de la Propuesta**

- ***Objetivo general***

1. Diseñar un plan de gerencia sistémica a ser aplicado en los Liceos Bolivarianos del Distrito Escolar N° 2 del estado Cojedes.

- ***Objetivos específicos***

1. Reconocer los elementos sistémicos inherentes a la gerencia de Liceos Bolivarianos.
- 
2. Establecer un plan de seguimiento de las etapas del proceso gerencial aplicado en los Liceos Bolivarianos.
- 
3. Ofrecer herramientas y mecanismos para mantener las estructuras organizacionales de los Liceos Bolivarianos.

-

- **Misión**

-

- Ser un constructo de ideas para que el director o directora educativa reconozca el carácter sistémico del liceo en el cual ejerce funciones, aplicando a partir de ello una gerencia integral que reconozca la estructura organizativa de los planteles como un cuerpo

de complejas interacciones e interrelaciones, y por tanto, actúe y gestione tomando en consideración las implicaciones teóricas, filosóficas, epistemológicas, políticas, sociales, culturales, jurídicas, curriculares, comunicacionales, motivaciones, internas, externas, materiales y humanas que conforman como un todo los centros educativos. De esta manera se puede hacer un aporte cognitivo desde la tarea investigativa, lo cual da cumplimiento a su vez con la línea de investigación orientada a los Procesos Gerenciales.

-

#### - **Visión**

-

- Proyectarse a mediano y largo plazo como una propuesta publicada y de fácil acceso para los gerentes educativos encargados del manejo institucional de los liceos pertenecientes al Distrito Escolar N°2 del estado Cojedes. Dentro de la prosecución de la misma, como investigación libre o como Tesis de Doctorado, se pretende aplicarla con un cronograma estratégico, evaluando posteriormente las transformaciones de forma y fondo organizacional que generaría la puesta en praxis del enfoque sistémico.

-

#### - **Fundamento Legal**

-

- La propuesta se fundamenta en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV 1999), especialmente en el artículo N° 104, el cual señala que “la educación estará a cargo de personas de reconocida moralidad y de comprobada idoneidad académica”... Se cree prescindible esa norma ya que la idoneidad para administrar

instituciones educativas debe pasar por el reconocimiento sistémico de estas, asegurándose así el equilibrio y teleología que los planteles deben cumplir como centros de trabajo y como espacios de formación académica de la ciudadanía.

- Además, se cree pertinente enmarcar la propuesta en lo estipulado en el artículo N° 6, numeral 3, literal j de la Ley Orgánica de Educación (LOE 2009), en el cual se exponen una serie de principios sobre lo que es la gerencia educativa llevada a cabo por el estado:

-

- La creación de una administración educativa eficiente, efectiva, eficaz, desburocratizada, transparente e innovadora, fundamentada en los principios de democracia participativa, solidaridad, ética, honestidad, legalidad, economía, participación, corresponsabilidad, celeridad, rendición de cuentas y responsabilidad social.

- Hay que resaltar que todos los principios enunciados anteriormente son necesarios para gestionar de forma holística, por lo que cada institución debe adaptarlos a lo que es la Misión y Visión, en especial lo concerniente a eficiencia, efectividad y eficacia.

- También se toma como fundamento lo señalado en el artículo 11 del Reglamento del Ejercicio de la Profesión Docente, ya que en esta norma está implícito lo concerniente a la labor de las autoridades y del director educativo en cuanto al manejo del personal labora en los planteles, así como las relaciones y la dinámica del trabajo. En este sentido lo ideal es que el gerente educativo trabaje a partir del sincretismo dado entre la teoría sistémica de la gerencia, aunado con lo que implica la gestión de los liceos desde lo operativo, utilizando para ello los mecanismos didácticos y organizaciones que ofrece el Ministerio del Popular para la Educación.

- Esto resulta sumamente importante porque la gestión sistémica recae en cada subsistema, desde el jefe zonal, hasta el coordinador de cada departamento en los respectivos liceos, siendo necesario conocer las funciones operativas para el caso educativo, ajustadas éstas a su vez a los procedimientos clásicos de las funciones, habilidades y roles de la gerencia.
- **Diagnóstico Estratégico**
- 
- Uno de los propósitos del carácter investigativo de campo de la fase de proyecto, fue obtener datos para poder realizar un diagnóstico institucional que permita reconocer y entender los aspectos positivos y negativos dentro de la dinámica gerencial de los liceos dependientes del Distrito Escolar N° 2, en Tinaquillo estado Cojedes.
- En líneas generales, este tipo de diagnóstico se realiza a través de una matriz FODA, es decir, a partir del señalamiento y descripción de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que hay en la institución, razón por la cual a continuación se procede a hacerlo a través de una tabla o cuadro de fácil interpretación.

<b>- Fortalezas</b>	<b>- Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizada relación de mando con entes educativos superiores.</li> <li>- Departamentalización formal en la mayoría de los planteles.</li> <li>- Seguimiento asertivo del personal y estudiantes que ingresan/egresan del plantel.</li> <li>- Constantes supervisiones externas en pro del control y seguimiento del buen funcionamiento de los planteles.</li> <li>- Casi la totalidad de las instituciones abordadoras son subsistemas enmarcadas en el Sistema de Educación Bolivariana.</li> <li>- Uso de planes y proyectos pedagógicos en consonancia con el Modelo de Desarrollo Endógeno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceso a material teórico-práctico que facilite la planificación, organización, dirección y control, así como el desempeño y las responsabilidades de los cargos directivos.</li> <li>- Presencia de manual reglamentario y pedagógico en los planteles.</li> <li>- Conocimiento de los directivos en cuanto los medios de comunicación organizacional.</li> <li>- La mayoría de los directivos conocen el Manual del Director recomendado por el MPPE.</li> </ul>

- Debilidades	- Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay total integración plantel-comunidad.</li> <li>- Marcada dependencia institucional a lineamientos externos (ambiente sistémico organizacional).</li> <li>- No hay una Misión y Visión institucional bien definida en gran parte de los liceos.</li> <li>- No hay homogeneidad de gerencia democrática en la toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descontrol en cuanto al seguimiento de los activos, bienes y mobiliario en los planteles.</li> <li>- Presencia de conflictos organizacionales en importante número de planteles. Esto genera desequilibrios sistémicos.</li> <li>- Desconocimiento de los mecanismos de resolución de conflictos en gran parte de los liceos.</li> <li>- No hay programas de actualización profesional en importante número de planteles.</li> </ul>

- Cuadro 19

- Fuente: El Autor (2014)

### - **Análisis Estratégico Externo**

- La matriz FODA anteriormente diseñada a partir de los resultados arrojados por la investigación, presenta para su análisis externo una serie de debilidades y amenazas que pueden ser minimizados y tratados a través de estrategias centradas en las oportunidades y fortalezas con las que cuentan los liceos pertenecientes al Distrito Escolar N° 2 del estado Cojedes.
- Para superar las debilidades a partir de las fortalezas (D-F), se proponen las siguientes estrategias:
- Crear un departamento interno que se encargue de los asuntos sociales y de extensión en el plantel, a fin de estos mantengan en sintonía las relaciones entre la institución y su ambiente sistémico exterior, especialmente la comunidad y sus organizaciones.
-

- La gerencia educativa debe atender en reciprocidad la autonomía sistémica de los planteles que dirige, sin descuidar los lineamientos que reciben de entes educativos superiores, dándoles flexibilidad a estas pautas a fin de que no causen incertidumbres y desequilibrios que afecten a los miembros del sistema-plantel.
- Para erradicar las debilidades a partir de las oportunidades (D-O), se propone lo siguiente:
  - Crear en la dirección de los planteles, un banco de material didáctico sobre los aspectos teórico-prácticos de la gerencia educativa sistémica.
  - 
  - Aplicar los medios de comunicación escrita, que se conozcan y estén al alcance, para hacer visible la Misión y Visión de cada plantel.
  - 
  - En base al Manual del Director (MPPE) y el banco didáctico sobre gerencia sistémica, crear una cartelera sobre los pasos y procedimientos para la toma de decisiones en el marco de un liderazgo democrático.
- De igual modo, para erradicar las amenazas existentes (A-F), a partir de las fortalezas, se aconseja lo siguiente a los directores y directoras educativas:
  - Utilizar los acompañamientos de supervisores educativos como alternativa para mediar, conciliar y solucionar conflictos en los liceos. Esto para evitar acudir a instancias jurídicas superiores y que la estabilidad humana en el sistema-plantel se vea afectada.
  - 
  - Gestionar ante los entes superiores (Distrito Escolar, Zona Educativa o Ministerio) personal que facilite cursos de actualización profesional.

- Referente a las estrategias basadas en las oportunidades, para erradicar las amenazas (A-O), se da las siguientes ideas a manera de propuesta:
- Dentro de la función de control en la gerencia, debe hacerse un sincretismo teórico con las competencias de la dirección educativa, a fin de llevar un inventario (con formato básico) autónomo y personal de cada liceo. Esto permitiría que en el sistema-plantel se lleve un estricto seguimiento del mobiliario y bienes que se tienen, que no se tienen o que se haya perdido.
- 
- Utilizar el banco didáctico y el Manual del Director (MPPE) para establecer una cartelera inherente a los procedimientos para la mediación, conciliación y resolución de conflictos en el sistema-plantel. Esto conllevaría el no tomar decisiones ni sanciones erróneas en circunstancias que pueden ser superadas en alternativas que no afecten el clima organizacional.
- 
- **Propuesta Estratégica**
- En este segmento se presenta la propuesta operativa: “la Gerencia Sistémica como Paradigma de Cambio Organizacional en los Liceos Adscritos al Distrito Escolar N° 2 del Estado Cojedes”, correspondiente a la consecución de cada uno de los objetivos específicos que se han trazado. La misma recoge las alternativas de mejoramiento sistémico para los Liceos del Distrito Escolar N° 2 del estado Cojedes, dando de esta forma finalización al trabajo investigativo llevado a cabo.
- Seguidamente se presenta las tablas contenientes de la parte operativa de la propuesta, es decir, estrategias, descripción, beneficios, recomendaciones, recursos y evaluación de la misma.

Luego de los cuadros operativos, se presenta un gráfico que sintetiza la aproximación teórica de gerencia sistema en los liceos, fin de que ello sirva de referente al director educativo, así como para otros procesos investigativos.

- <b>Objetivo Específico 1.:</b> Reconocer los elementos sistémicos inherentes a la gerencia de Liceos Bolivarianos.				
- <b>Descripción:</b> taller teórico-práctico dirigido a los Directores y Directoras, sobre la gerencia sistémica y su adecuación en estructura organizacional de los Liceos Bolivarianos (16 horas académicas de duración).				
- Contenido	- Beneficios	- Recomendaciones	- Recursos	- Evaluación
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aspectos conceptuales básicos sobre la Teoría de Sistemas.</li> <li>-</li> <li>- Los Liceos como sistemas sociales y como sistemas educativos, en el marco de las organizaciones inteligentes.</li> <li>-</li> <li>- Las comunidades como ambiente del sistema Liceo Bolivariano.</li> <li>-</li> <li>- Redacción y mejoramiento de la Misión y Visión de cada plantel.</li> <li>-</li> <li>- Funciones de la gerencia (planificación, organización, dirección y control). Habilidades y roles del gerente educativo.</li> <li>- Adecuación de las funciones de la gerencia educativa según el manual del director del MPPE.</li> <li>- Seguimiento e inventario de los bienes nacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conociendo el carácter sistémico de las instituciones que presiden, los gerentes educativos podrán ordenar y organizar el todo y no las partes.</li> <li>-</li> <li>- La redacción de la Misión y Visión institucional otorga formalidad a los planteles e identifica a toda la comunidad educativa con los logros y planes del liceo.</li> <li>-</li> <li>- Actualización y mejora profesional en los y las gerentes de los liceos objeto de estudio.</li> <li>-</li> <li>- Ejecución de procesos gerenciales más eficaces.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar el taller en una de las instituciones céntricas.</li> <li>-</li> <li>- Invitar directores, directoras, subdirectores y subdirectoras de cada uno de los liceos adscritos al Distrito Escolar N° 2 del estado Cojedes.</li> <li>-</li> <li>- Efectuarlo en 2 jornadas de 8 horas académicas cada una.</li> <li>-</li> <li>- El taller debe constar de una fase teórica sobre la gerencia sistémica, y otra práctica, sobre la adecuación de lo anterior al modelo Bolivariano. En esta última los directivos deben ejemplificar (en físico) la adecuación de los contenidos del taller a sus instituciones.</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Humanos</b></li> <li>- Ponente especialista en torno a la gerencia educativa.</li> <li>- Responsable del proyecto.</li> <li>- Personal directivo de los liceos abordados.</li> <li>-</li> <li>- <b>Materiales</b></li> <li>- Video Beam</li> <li>- CPU</li> <li>- Papelería tamaño carta y en láminas,</li> <li>- Lápices.</li> <li>- Colores.</li> <li>- Refrigerio.</li> <li>- Impresora y tinta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coevaluación al taller y alcance,</li> <li>- Autoevaluación trimestral de los directivos en relación al seguimiento del modelo sistémico en sus planteles. El formato será elaborado por el responsable del proyecto y corresponde a su revisión y valoración.</li> </ul>
Cuadro N° 20				
- <b>Objetivo Específico 2.:</b> en los Liceos Bolivarianos.				
- <b>Descripción:</b> plan administrativo de los liceos adscritos al Distrito Escolar N° 2 del estado Cojedes, que define de las funciones de la gerencia en los planteles.				

-	- Contenido	- Beneficios	- Recomendaciones	- Recursos	- Evaluación
-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de lapso (académico) que los liceos bolivarianos deben trazarse y cumplir, como instituciones.</li> <li>-</li> <li>- Pautas para el diagnóstico institucional por lapso.</li> <li>-</li> <li>- Formato para planear, organizar, direccionar y controlar las metas y competencias generales y departamentales, por lapsos académicos, En total son tres lapsos por año escolar.</li> <li>-</li> <li>- Formato para priorizar los roles y habilidades que se requieren del gerente educativo durante el lapso académico. Atendiendo supervisiones, líneas de acción, innovaciones o problemas detectados para el lapso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento de la importancia de hacer un diagnóstico al inicio de cada plan académico. Allí se conocen problemas y soluciones a tener en cuenta.</li> <li>-</li> <li>- Reducción de la incertidumbre en los planteles.</li> <li>-</li> <li>- La conformación de una identidad gerencial física y estructurada, generará orden y equilibrio en los planteles.</li> <li>-</li> <li>- Mejoramiento profesional del directivo en el ejercicio de sus funciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El plan ha de constituirse en un cuerpo corto, explícito y de fácil llenado.</li> <li>-</li> <li>- El plan administrativo debe ser entregado al inicio del lapso académico, supervisado a mitad del periodo y retirado una semana posterior a la culminación del mismo.</li> <li>-</li> <li>- Solicitar apoyo al Distrito Escolar N° 2 del estado Cojedes, a fin de obtener permiso y disposición de los planteles para colaborar en el estudio.</li> <li>-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Humanos</b></li> <li>- Responsable del proyecto.</li> <li>- Personal directivo de los liceos abordados.</li> <li>-</li> <li>- <b>Materiales</b></li> <li>- Físico del plan sistémico para la gerencia de los liceos. Se requiere una replica para cada una de los 15 liceos abordados.</li> <li>- Físico de la lista de cotejo para la evaluación del plan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La evaluación del mismo será a través de una lista de cotejo sobre el cumplimiento del plan administrativo.</li> </ul>

- Cuadro N° 21

- <b>Objetivo Específico 3.:</b> Ofrecer herramientas y mecanismos para mantener las estructuras organizacionales de los Liceos Bolivarianos.				
- <b>Descripción:</b> taller teórico-práctico dirigido a los Directores y Directoras, sobre el mantenimiento de equilibrio sistémico en los planteles.				
- Contenido	- Beneficios	- Recomendaciones	- Recursos	- Evaluación

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aspectos teóricos sobre el equilibrio sistémico en las instituciones educativas. Caso específico de los Liceos Bolivarianos dentro del Sistema Educativo Bolivariano.</li> <li>-</li> <li>- Identificación de las situaciones o problemas que alteran el equilibrio sistémico institucional de los Liceos Bolivarianos.</li> <li>-</li> <li>- Los mecanismos para mediar, conciliar y solucionar conflictos entre el personal del liceo o entre estudiantes.</li> <li>-</li> <li>- Reconocimiento del marco legal de la educación venezolana, en cuanto al clima organizacional, los conflictos y la forma en que deben ser solucionados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El conocimiento del clima organizacional permite entender la necesidad de una gerencia sistémica basada en mantener el equilibrio en los planteles.</li> <li>-</li> <li>- El directivo tomaría decisiones en pro del colectivo y no de intereses personales.</li> <li>-</li> <li>- El conocimiento y uso de los mecanismos de mediación, conciliación y solución de conflictos, minimizaría el uso de tiempo, recursos y procedimientos administrativos que se pueden aprovechar en otros aspectos.</li> <li>-</li> <li>- Toma de decisiones y acciones ajustadas al marco legal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar el taller en una de las instituciones céntricas.</li> <li>-</li> <li>- Acompañar la ponencia del taller con técnicas como: mesas de trabajo, foro de discusión y presentación de hallazgos de cada plantel.</li> <li>-</li> <li>- Contar con la participación de al menos un gerente educativo por cada liceo.</li> <li>-</li> <li>- A la par de la ponencia teórica, realizar de forma individual, ejemplificaciones de los conflictos y soluciones en cada plantel, que permitan obtener de ello aprendizaje significativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Humanos</b></li> <li>- Ponente especialista sobre equilibrio y clima organizacional.</li> <li>- Responsable del proyecto.</li> <li>- Personal directivo de los liceos abordados.</li> <li>-</li> <li>- <b>Materiales</b></li> <li>- Video Beam</li> <li>- CPU</li> <li>- Papelería tamaño carta y en láminas,</li> <li>- Lápices.</li> <li>- Colores.</li> <li>- Refrigerio.</li> <li>- Impresora y tinta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coevaluación al taller su alcance,</li> <li>-</li> <li>- Evaluación y control trimestral de las situaciones que haya alterado el equilibrio sistémico organizacional en cada uno de los planteles, así como de las acciones llevadas a cabo por la gerencia educativa de los mismos. El formato será elaborado por el responsable del proyecto investigativo.</li> </ul>
---	---	--	---	---

Cuadro N° 22

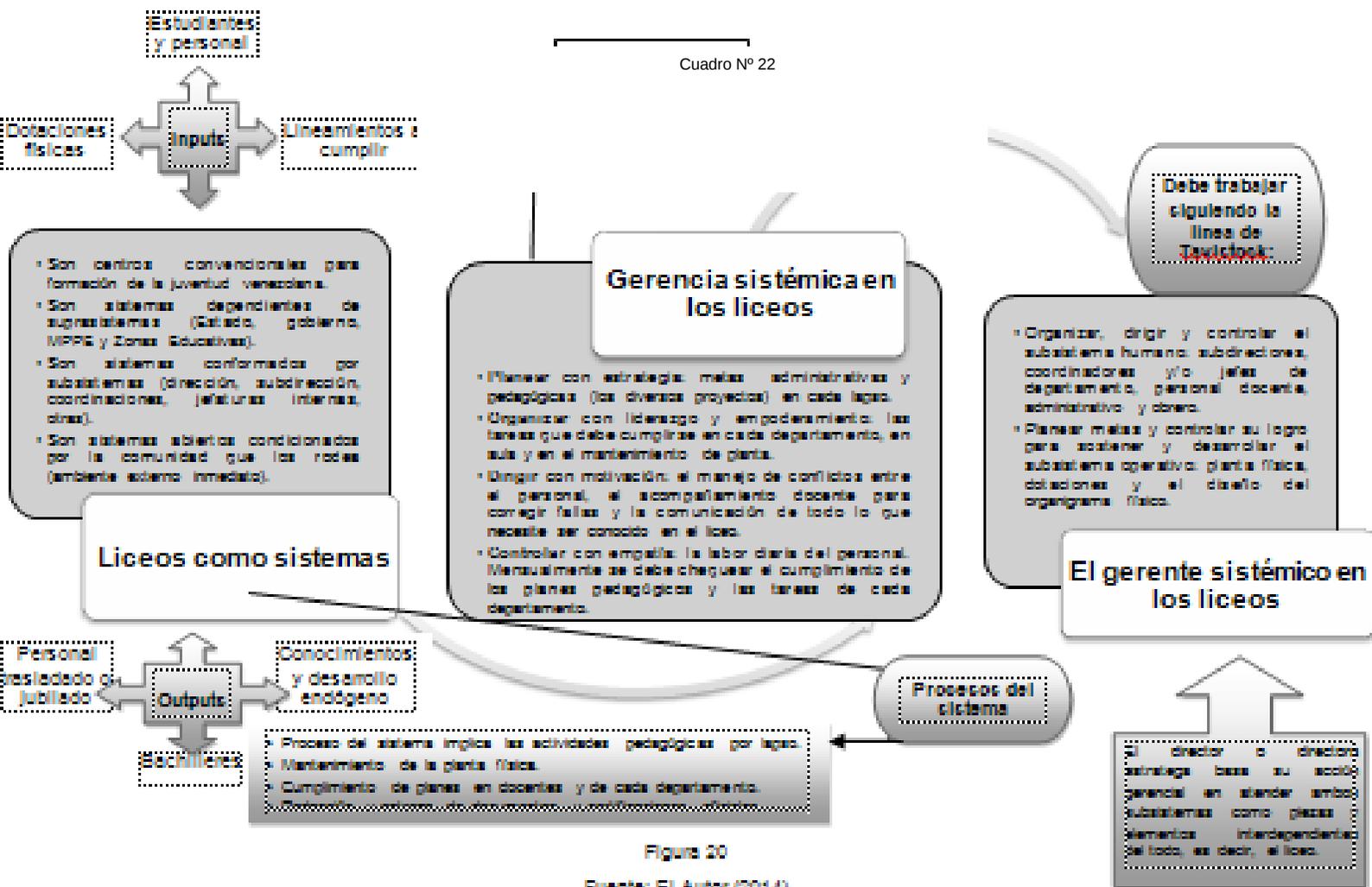


Figura 20

Fuente: El Autor (2014)

- 
- 
- 
- 
- 
-

## - REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### - Libros y fuentes legales

- 
- 
- Amorós, E. (2007). Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas. Lambayeque: Editorial de la Escuela de Economía de la Universidad Católica Santo Toribio.
- Arias, F. (1999). *El proyecto de investigación: Guía para su elaboración* (3ª. ed.). Caracas: Editorial Episteme.
- Balestrini, M. (2006). Como se elabora el proyecto de investigación: para los estudios formulativos o exploratorios, descriptivo, diagnósticos, evaluativos, formulación de hipótesis causales, experimentales y proyectos factibles. Caracas: Servicio Editorial BL.
- Bertalanffy, L. (1989). *Teoría General de los Sistemas*. México: Fondo de Cultura Económica (Trabajo original publicado en 1968).
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: teoría, proceso y práctica* (3ª. ed.). Bogotá D.C.: McGraw-Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Gaceta Oficial de la República*, 5453, marzo 3, 2000.
- Drucker, P. (2004). Qué hace eficaz a un ejecutivo. Washington D.C.: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4ª. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Ley Orgánica de Educación. (2009). *Gaceta Oficial de la República*, 5929, agosto 15, 2009.

- Luna, A. (2004). *“Metodología de la Tesis”*. México D.F.: Editorial Trillas. México.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación. (Septiembre, 2004). *Liceo Bolivariano: adolescencia y juventud para el desarrollo endógeno soberano*. Caracas: Autor.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional* (8ª. ed.). México: Prentice Hall.
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica* (4ª. ed.). México D.F.: Editorial Limusa.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. (2006). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales* (4ª. ed.). Caracas: Autor.
- 
- **Trabajos de grado**
- 
- 
- Navarro, J. (2002). *Las organizaciones como sistemas abiertos alejados del equilibrio*. Tesis Doctoral no Publicada. Universidad de Barcelona, España.
- Ros, J. (2006). *Análisis de Roles de Trabajo en Equipo: un enfoque centrado en comportamientos*. Tesis Doctoral Publicada. Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- 
- **Publicaciones periódicas**
- 
- 
- Arnold, M., y Osorio, F. (1998). *Introducción a la teoría de sistemas*. *Revista Cinta de Moebio*, 45 (3), pp. 1-17.

- León, A. (2006, abril-junio). *Liceo Bolivariano: propuesta curricular y el problema del conocimiento*. *Revista Educere*, 10 (33), pp. 233-242.
- Marín, J., y Zarate, E. (2008). *Propuesta de un Modelo Integrador entre la Gestión del Conocimiento y el Trabajo en Equipo*. *Revista Intangible Capital*, 4 (4).
- Moreno, L., y Pesca A. (2008, abril). *Hacia la redimensión de las organizaciones educativas: una arquitectura organizacional inteligente*. *Investigación y Postgrado*, 23 (1), pp. 265-283.
- Organización de las Naciones Unidas para Educación, la Ciencia y la Cultura. (2008). *Informe de seguimiento de la EPT en el mundo: educación para todos en 2015 ¿Alcanzaremos la meta?* Paris: Ediciones UNESCO.
- Organización de las Naciones Unidas para Educación, la Ciencia y la Cultura. (2005). *Informe de seguimiento de la EPT en el mundo: el imperativo de la calidad*. Paris: Ediciones UNESCO.
- Casal, R., y Vilorio, N. (2004, enero-junio). *Las ciencias de la educación a través del proceso administrativo*. *Actualidad Contable Faces*, 7 (8), 96-107.
- 
- **Fuentes electrónicas**
- 
- 
- Ackoff, R. (2007). *Pensamiento sistémico y sistemas pensantes: conceptos básicos de la gerencia sistémica* [Documento en línea]. Disponible:[http://www.gotasdeconocimiento.com/pdf/6\\_implementacion/P enSistemico\\_SisPensantes.pdf](http://www.gotasdeconocimiento.com/pdf/6_implementacion/P enSistemico_SisPensantes.pdf) [Consulta: 2010, abril 28].

- Ayala, S. (2005). Gerencia educativa [trabajo publicado en línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/ger/geredu.htm> [Consulta: 2010, marzo 12].
- Graffe, G. (2003). *La función de dirección del gerente educativo* [Documento en línea]. Disponible: <http://web.ucv.ve/eus/Materiales/Septimo/TP/mat4.pdf> [Consulta: 2010, febrero 20].
- Mavarez, S., Hernández, G., Reyes, M. y Cuenca, E. (2005). *El gerente educativo y su influencia en el comportamiento organizacional* [Publicación en línea]. *Centro de Educación e Investigaciones pedagógicas, Facultad de Humanidades y Educación, Universidad del Zulia*. Disponible: <http://www.redeconomia.org.ve/documentos/desageren/gerenedu.pdf> [Consulta: 2010, febrero 20].
- Morín, E. (2008). *Introducción al pensamiento complejo* [Libro en línea]. Disponible: [http://pensamientocomplejo.com.ar/docs/files/MorinEdgar\\_Introduccion-al-pensamiento-complejo.pdf](http://pensamientocomplejo.com.ar/docs/files/MorinEdgar_Introduccion-al-pensamiento-complejo.pdf) [Consulta: 2010, abril 05].
- Perea, J. (2006). *Gestión de recursos humanos: Enfoque sistémico en una perspectiva global* [Artículo en línea]. *Revista IIPSI de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. 9 (1), 109-122. [Consulta: 2010, julio 16].
- Senge, P. (2008). *La quinta disciplina*. [Libro en línea]. Disponible: [http://www.librotauro.com.ar/Datos/D07501H08000/descarga.htm? =F0007891.zip](http://www.librotauro.com.ar/Datos/D07501H08000/descarga.htm?=F0007891.zip) [Consulta: 2010, marzo 16].
- Zanabria, A. (2001). *El enfoque de sistemas*. [Artículo en línea]. Disponible: <http://www.campus.dokeos.com/courses/SI0111/document/elenfoquedesistemas.doc> [Consulta: 2010, marzo 01].

- ANEXOS A

- Anexo A-1 (Presentación e Instrucciones del Instrumento)



- Universidad de Carabobo
- Facultad de Ciencias de la Educación
- Dirección de Estudio de Postgrado
- Maestría en Gerencia Avanzada en Educación



- Encuestador: \_\_\_\_\_

Encuestado:

- Institución abordada: \_\_\_\_\_

Fecha:

- Apreciado Personal Directivo.

- A través de la presente, pongo en sus manos este cuestionario que tiene como finalidad recabar valiosas informaciones que serán utilizadas como datos fundamentales en el desarrollo del Trabajo de Grado en la Maestría en Gerencia Avanzada en Educación, el cual tiene por título **“Aproximación Teórica a un Modelo Sistémico de Gerencia Educativa Aplicable a los Liceos Adscritos al Municipio Escolar N° 2 del Estado Cojedes”**

- El cuestionario está conformado por 27 preguntas, cada una de las cuales tiene cinco alternativas: siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca. Al leer cada ítem deberá seleccionar una y sólo una alternativa de respuesta marcándola con una “X”.

- Se le agradece toda la sinceridad y profesionalidad posible al responder, ya que del mismo dependerá la seriedad de los datos a recabar.

- Atentamente,

- Licdo. Roland A. Gutiérrez C.

- **Anexo A-2 (Instrumento de Recolección de Información)**

- <b>En el plantel:</b>	- <b>Si e m p r e</b>	- <b>Ca s i s i e m p r e</b>	- <b>A v e c e s</b>	- <b>Ca s i n u n c a</b>	- <b>N u n c a</b>
1. Existe trabajo conjunto entre el plantel y las asociaciones comunitarias de la localidad.	-	-	-	-	-
2. Con qué frecuencia la dirección del plantel recibe lineamientos e información suministrada por los entes superiores.	-	-	-	-	-
3. Están presentes los documentos escritos que especifiquen las funciones y competencias de cada departamento.	-	-	-	-	-
4. Existe en el plantel documentos escritos que especifique las funciones y competencias del personal directivo.	-	-	-	-	-
5. Hay estructurado un manual pedagógico o reglamentario a ser cumplido por todos los miembros de la institución.	-	-	-	-	-
6. Cuenta el plantel con expedientes integrales del personal y los estudiantes que ingresan a la institución.	-	-	-	-	-
7. Con qué frecuencia son realizados los inventarios de bienes, inmuebles y dotaciones que llegan.	-	-	-	-	-

8.	Existe dentro del control del plantel un registro o ficha personal para cada miembro del personal que es jubilado o trasladado, así como de los estudiantes que egresan.	-	-	-	-	-
9.	Se encuentra visible y por escrito la Visión y la Misión.	-	-	-	-	-
10.	Existe por escrito un plan general de trabajo correspondiente al año escolar.	-	-	-	-	-
11.	Existe por escrito un plan de lapso o anual a cumplir por cada uno de los departamentos y dependencias internas.	-	-	-	-	-
12.	Se realizan dentro del plantel entregas de reconocimientos a los miembros del personal con mejor rendimiento.	-	-	-	-	-
13.	Existen en escrito formatos de evaluación del desempeño del personal.	-	-	-	-	-
14.	Existen en escrito formatos para supervisar labores rutinarias dentro del plantel.	-	-	-	-	-
15.	Se lleva control en el plantel de las visitas y supervisiones realizadas.	-	-	-	-	-
16.	Se aplican los medios de comunicación formales e informales, escritos y no escritos.	-	-	-	-	-
17.	Con qué frecuencia el docente, administrativo y obrero se encarga de las decisiones trascendentales de la institución.	-	-	-	-	-

18. Existe dentro de la dirección el manual del director recomendado por el MPPE.	-	-	-	-	-
19. Con qué frecuencia se presentan situaciones que alteran la estabilidad y la relación entre la dirección y el personal.	-	-	-	-	-
20. Se aplican amonestaciones y sanciones al personal.	-	-	-	-	-
21. La dirección patrocina talleres, seminarios y demás actividades de actualización profesional.	-	-	-	-	-
22. Se trabaja adaptados curricularmente a la modalidad de Liceos Bolivarianos.	-	-	-	-	-
23. Están incluidos los Proyectos de Aprendizaje dentro de la planificación pedagógica.	-	-	-	-	-
24. Se cuenta con un Proyecto Educativo Integral Comunitario vigente.	-	-	-	-	-
25. Es aplicado en la estructura curricular del plantel el modelo de desarrollo endógeno.	-	-	-	-	-

-

-

-

-

-

-

- ANEXOS B

- VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO (ESCANEADO DE FORMATOS  
ORIGINALES)

-

- *Anexo B-1*



APROXIMACIÓN TEÓRICA A UN MODELO SISTÉMICO DE GERENCIA  
 EDUCATIVA APLICABLE A LOS LICEOS ADSCRITOS AL MUNICIPIO  
 ESCOLAR N° 2 DEL ESTADO COJEDES

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

AUTORA: ROLANDA GUTIÉRREZ C.

TUTORA: M.Sc. MILENA LANDÁEZ HERNÁNDEZ

ESCALA: A (MUY BUENO) B (BUENO) C (REGULAR) D (DEFICIENTE).

ÍTEMS	REDACCIÓN	PERTINENCIA	COHERENCIA	CLARIDAD
1	B	A	A	B
2	A	A	A	A
3	B	A	A	A
4	A	A	A	A
5	C	A	A	B
6	B	A	A	B
7	A	A	A	A
8	D	A	A	C
9	B	A	A	A
10	A	A	A	A
11	A	A	A	A
12	A	A	A	A
13	A	A	A	A
14	C	A	A	B
15	A	A	A	B
16	A	A	A	A
17	B	B	B	C
18	B	B	D	B
19	C	B	B	B
20	B	C	C	C
21	A	A	A	A
22	A	A	A	A
23	A	A	A	A

24	A	A	A	A
25	A	A	A	A
26	A	A	A	A
27	C	A	A	C

Observaciones: Se recomienda secuenciar el instrumento en partes, por la diversidad del modo de respuesta.

Firma de experto: [Firma] C.I. 383124 Fecha 06/11/2010

- Anexo B-2

**FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DISEÑADO**

Evaluador: A. Hoggallón Título: Dr. En Educación

Institución: U.C. Fecha: 06-11-2010

Nombre del Instrumento: \_\_\_\_\_

Item Nro.	Redacción			Pertinencia	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Si	No
1	X				
2	X				
3	X				
4	X				
5	X				
6	X				
7	X				
8	X				
9	X				
10	X				
11	X				
12	X				
13	X				
14	X				
15	X				
16	X				
17	X				
18	X				
19	X				
20	X				
21	X				
22	X				
23			X		
24	X				
25	X				
26			X		
27	X				
28			X		
29	X				

Observaciones: \_\_\_\_\_

Firma: 

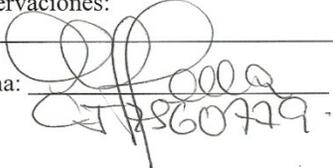
- **Anexo B-3**

**FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DISEÑADO**

Evaluador: Milena Landáez Título: Magister en Educación  
 Institución: Univ. Biont Aragua Fecha: 06-11-2010  
 Nombre del Instrumento: \_\_\_\_\_

Item Nro.	Redacción			Pertinencia	
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Si	No
1	X				
2	X				
3	X				
4	X				
5	X				
6	X				
7	X				
8	X				
9	X				
10	X				
11	X				
12	X				
13	X				
14	X				
15	X				
16	X				
17	X				
18	X				
19	X				
20	X				
21			X		
22	X				
23			X		
24	X				
25	X				
26	X				
27	X				
28	X				
29	X				

Observaciones:

\_\_\_\_\_  
 Firma: 

- ANEXO C

- PROCESO DE OBTENCIÓN DEL COEFICIENTE ALFA CRONBACH PARA EL INSTRUMENTO APLICADO (EJECUTADO POR EXPERTO)

- Anexo C-1

ITEMS																									
SUJETO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	1	1	1	1	3	3	1	1	2	2	1	2	1	4	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2
2	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3
3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	4	1	1	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
4	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	3	1	2	3	2	2	2	2	2	1
5	1	1	1	1	4	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4
6	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	5	4	1	1	1	1	1	4
7	1	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8	1	1	1	1	4	4	1	1	4	1	1	1	1	4	1	1	1	5	5	5	3	5	4	5	5
9	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	2	1	3	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2
10	3	1	1	1	3	3	5	1	1	1	1	1	3	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2

Análisis de Fiabilidad

Advertencia

El determinante de la matriz de covarianzas es cero o aproximadamente cero. No se pueden calcular estadísticos basados en su matriz inversa y se mostrarán como valores perdidos del sistema.



- 
- 
- **Anexo C-3**
-

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
Respuesta a la pregunta N° 1	1,30	,675	10
Respuesta a la pregunta N° 2	1,10	,316	10
Respuesta a la pregunta N° 3	1,10	,316	10
Respuesta a la pregunta N° 4	1,20	,422	10
Respuesta a la pregunta N° 5	2,40	1,174	10
Respuesta a la pregunta N° 6	2,10	,994	10
Respuesta a la pregunta N° 7	1,50	1,269	10
Respuesta a la pregunta N° 8	1,10	,316	10
Respuesta a la pregunta N° 9	1,80	1,229	10
Respuesta a la pregunta N° 10	1,20	,422	10
Respuesta a la pregunta N° 11	1,30	,949	10
Respuesta a la pregunta N° 12	1,40	,516	10
Respuesta a la pregunta N° 13	1,40	,843	10
Respuesta a la pregunta N° 14	2,90	,994	10
Respuesta a la pregunta N° 15	1,30	,483	10
Respuesta a la pregunta N° 16	1,40	,699	10
Respuesta a la pregunta N° 17	1,20	,422	10
Respuesta a la pregunta N° 18	2,20	1,549	10
Respuesta a la pregunta N° 19	2,20	1,398	10
Respuesta a la pregunta N° 20	1,70	1,252	10
Respuesta a la pregunta N° 21	1,40	,699	10
Respuesta a la pregunta N° 22	1,60	1,265	10
Respuesta a la pregunta N° 23	1,70	1,059	10
Respuesta a la pregunta N° 24	1,70	1,252	10
Respuesta a la pregunta N° 25	2,50	1,434	10

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
40,70	106,678	10,328	25

*[Handwritten signature]*  
 Ing. M. A. Silva  
 C. I. 100000000  
 C. I. 100000000

