

## Investigación Arbitrada

### Acciones gerenciales y proyecto educativo integral comunitario

AUTORA: IVONNE M. BECERRA  
IVONNEMBECCERRA@HOTMAIL.COM  
DOCTORANDO UPEL RUBIO  
0424-7080217

RECIBIDO: 21/01/2017 REVISADO: 18/02/2017 ACEPTADO: 15/03/2017

#### Resumen

El propósito de esta investigación consistió desarrollar acciones gerenciales para la consolidación del proyecto educativo integral comunitario. Se enmarcó en el paradigma cualitativo en la modalidad de investigación acción participante. Los informantes dos (02) directivos y veinticinco (25) docentes. La información se recolectó con la técnica de entrevista para los directivos con veintitrés (23) ítems y para los docentes también la entrevista con doce (12) ítems de preguntas abiertas. La validez y fiabilidad de los instrumentos se determinó mediante la triangulación de la información obtenida por medio del análisis y la comparación de los datos. Entre los resultados obtenidos se encontró la necesidad de incorporar la planificación institucional mediante el proyecto educativo integral comunitario, donde las acciones respondan a la solución de problemas en la institución, con el propósito de tomar decisiones para el buen funcionamiento y con ello el mejoramiento de la calidad educativa que facilita la misma.

#### Palabras claves:

Acciones, Consolidación, Proyecto Educativo Integral Comunitario.

## **Management actions and community integral educational project**

### **Abstract**

The purpose of this research was to develop management actions for the consolidation of the integral community education project. It was framed in the qualitative paradigm in the modality of investigation participant action. The informants were two (02) managers and twenty five (25) teachers. The information was collected with the interview technique for managers with twenty-three (23) items and for teachers also the interview with twelve (12) open-ended question items. The validity and reliability of the instruments was determined by triangulation of the information obtained through analysis and comparison of the data. Among the results, obtained was the need to incorporate institutional planning through the integral community education project, where the actions respond to the solution of problems in the institution, with the purpose of making decisions for the proper functioning and with it the improvement of the Educational quality that facilitates the same.

**Keywords:** Actions, Consolidation, Integral Community Educational Project.

En la actualidad, muchas instituciones educativas atraviesan por debilidades en su gestión gerencial. Sin embargo, existe consenso al considerar que la salida a esta problemática debe partir de los propios individuos conscientes de que necesitan un cambio profundo para mejorar su visión en el desempeño y sus relaciones con los demás. Los avances científicos y tecnológicos, ocurren de manera tan acelerada y vertiginosa, que las sociedades deben articular y dinamizar, sus pilares fundamentales, con el fin de lograr el impulso de su desarrollo. En este momento, los distintos países del mundo, han asumido el reto de reflexionar, sobre sus sistemas de educación, para dar paso a cambios y adaptaciones que posibiliten la consolidación de una sociedad cónsona, con los ideales de su nación.

Al estar en concordancia, con las innovaciones, propicia que la labor gerencial del docente, sea más productiva; por lo que debe atender, analizar y aportar herramientas que favorezcan su desempeño, haciendo de gran importancia su oportuna participación gerencial. Es por ello, que la capacitación del gerente educativo, se da como un proceso de adiestramiento intelectual, a través de su preparación académica, demostrando sus potencialidades en su crecimiento personal y social. En este sentido, Venezuela se vislumbra hacia un cambio de estructura, en lo político, social, económico y curricular; la educación, debe adaptarse al ritmo de la realidad, para que vaya a la par con las innovaciones y transformaciones del momento; en él

recae la mayor responsabilidad, quien debe enfrentar el reto para lograr la transformación, que conduzca a la calidad del acto educativo.

Es aquí, donde se debe comenzar a cambiar el paradigma en la praxis gerencial haciéndose necesario la intervención de una capacitación del docente, para que realmente se involucre en el aula, la institución y la comunidad; que sea capaz de actuar desde una visión más amplia, poniendo al descubierto, esos elementos que hacen posible, al hombre y a las organizaciones, alcanzando lo que se proponen: Excelentes relaciones interpersonales con su personal, preparación, compromiso, sensibilidad social .

Por consiguiente, en el ámbito educativo, la investigación asume relevancia como el quehacer coordinado del personal directivo para hacer posible un fin común con la menor inversión de esfuerzo y recursos. Este proceso tiene en la planificación una herramienta para sistematizar, prever las acciones y la toma de decisiones en sus respectivas instituciones.

A su vez, se ha generado la tendencia de engranar los objetivos educacionales con los enfoques de la moderna gerencia para optimizar los resultados de las gestiones educativas que se realizan en las diferentes instituciones de Educación Primaria. Esta calidad de gestión es utilizada por los directivos en la reorientación de las políticas educativas hacia una transformación de la práctica pedagógica, los proyectos educativos integrales comunitarios (P.E.I.C.) logrando el progreso continuo.

Cabe destacar que la metodología que se aplicó en este estudio, fue la cualitativa en la modalidad de investigación acción participante. Por tal razón, el propósito de la investigación fue desarrollar acciones gerenciales para la consolidación del Proyecto Educativo integral comunitario en la Escuela Básica “Manuel Fernández Epiayuu, ubicada en el Sector Buena Vista Parroquia Santa Bárbara municipio Colón estado Zulia.

### Proceso Gerencial Administrativo

El Proceso Gerencial Administrativo tiene fundamento en la satisfacción de las necesidades de los clientes externos, pero asume que esas necesidades no podrán ser satisfechas al menos que los “clientes internos” sientan que la organización satisface sus necesidades. Al respecto, Lepeley (2010) señala que proceso administrativo:

El conjunto integral de principios, fundamentos y actividades necesarias para crear, planificar, organizar, ejecutar, controlar y evaluar la gestión de un instituto a través del mejoramiento continuo de liderazgo, satisfacción de necesidades de clientes externos, desarrollo de las personas en la organización, uso de información, optimización de los procesos de apoyo, articulación de la institución. (p.180).

En este sentido, como lo señala el autor, el proceso administrativo sólo puede ser alcanzado en la medida en que se preste atención simultáneamente a todos estos componentes y se tomen las decisiones en conjunto. La planificación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.

Al respecto, Goodstein (1997), citado por Chiavenato (2007) considera que:

La planeación proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la institución evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un período razonable. La planificación también permite que los líderes de las instituciones liberen energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que puede llevar a cabo la visión... Así mismo. Ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera. (p.9).

114

Este planteamiento, referido a la planeación, facilita a los líderes y gerentes dentro del proceso administrativo tomar acciones compartidas que se desprendan desde la visión y misión para que toda la organización organice, desarrolle y ponga en práctica soluciones de acuerdo a las necesidades y realidad del contexto donde se ubica la institución. De allí la importancia del proceso administrativo, el cual busca un norte y orienta sus acciones hacia la solución de problemas que afectan la institución.

En este sentido, Stoner (1998), citado por Infante (2008.p.99) establece que la planeación es un “proceso básico que sirve para seleccionar las metas y determinar la manera de conseguirlas: “Para que los gerentes puedan organizar, dirigir o controlar, antes debe elaborar planes que en dirección y propósitos de la organización, decidan que deben hacerse, cómo y cuándo han de hacerse y quién lo hará”.

Este planteamiento, refleja que el proceso administrativo, es un elemento fundamental para las pautas a seguir en la planificación de la organización que toma en cuenta de acuerdo a sus necesidades y realidad qué debe hacerse, cómo, cuándo y quiénes serán los responsables para el buen desempeño gerencial orientado desde el proceso par5a la consolidación del proyecto educativo integral comunitario.

En el mismo orden de ideas, Fernández (2008.p.25) considera que “la planeación es el primer paso del proceso administrativo, por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias y se esbozan planes y problemas futuros”. De allí, la relevancia del presente estudio, tal como lo señala el autor, la planeación es el primer paso del proceso administrativo. En este sentido, toda institución

está en la necesidad de desarrollar procesos administrativos que les permita de acuerdo a sus necesidades planificar acciones basadas en la consolidación del proyecto educativo integral comunitario.

Del mismo modo, Terry (2008.p.38) establece que la planeación “es una función primaria de la administración, para que sobreviva cualquier organización es necesario cierto grado de planeación”. Por consiguiente, la planeación determina el tamaño y el tipo de organización para las operaciones, los tipos de programa de actuación, las actividades que se requieren y los sistemas de control necesarios.

Con base a los planteamientos anteriores y para efectos de la investigación, se puede inferir, que planificar es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro. Generalmente el procedimiento de planificación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor.

En esta investigación el enfoque de la planificación se vincula con la administración normativa asociada, a su vez, con la estratégica; tomando en cuenta que en la práctica es difícil separarlas: la primera, es soporte del proceso administrativo y la segunda incluye a la primera, pero a su vez, prevé el proceso y la relación causal del problema, sus raíces, oponente y sujetos dispuestos a la tarea. Dentro de esta relación es conveniente, para efectos del estudio, describir los contenidos de cada enfoque de la planificación.

#### Enfoque Normativo

Este enfoque de planificación, es una herramienta que prevé el futuro inmediato, mediante una norma que se debe cumplir; actualmente asume flexibilidad en sus acciones. De esta forma, Ahumada (2006) afirma que:

La planificación es una metodología para la toma de decisiones y que toda decisión envuelve una selección entre alternativas, por lo tanto se puede decir, que se trata de una metodología para escoger entre alternativas. El campo de la planificación es la función de la organización que se planifica. Esto es, se puede planificar la función de producción de una organización, o la función de integración o la de evaluación de todas las funciones, que cumple la organización sujeta a planificación. (p. 27-30).

Es evidente, que la planificación tiene su metodología a seguir para la toma de decisiones, pero esas decisiones deben ser tomadas por todos sus miembros, donde cada uno aporte alternativas de solución y trabaje para el desarrollo y logro de las mismas. Desde esta perspectiva, es la gerencia la responsable de llamar a su equipo de trabajo para invitar a desarrollar acciones de acuerdo a su realidad para dar solución a los problemas que en un momento determinado

pueden afectar su funcionamiento y más aún si se refieren a la cultura organizacional que es la base de las relaciones interpersonales y de la sintonía comunicacional para el éxito de la organización.

Por su parte, Smith (2006.p.65) señala “que la planificación puede clasificarse de dos tipos: inmediato de corto plazo y largo plazo”. La necesidad de la planificación inmediata surge debido a cierto estado, situación o problema, que reclama atención inmediata. La acción es necesaria para remediar alguna dificultad, o para hacer algún cambio deseado por un superior. A veces se dispone de muy poco tiempo para emprender alguna acción. Sin embargo, de todos modos es necesario hacer algunos planes que aseguren la obtención de datos correctos; que garanticen un examen de la situación, una revisión de lo que se conoce, y que se ha tomado una decisión respecto a lo que debe hacerse.

116

Así mismo, el tiempo disponible para la planificación y el requerido para realizar las acciones previstas, es un elemento que requiere ser coordinado en forma oportuna y conveniente a las limitaciones existentes. En este orden de ideas, Smith (Op. Cit.p. 70) asegura que “la planificación a largo plazo tiene mucha importancia para el logro de los objetivos de a cualquier organización, pasando a ser, forzosamente, parte primordial de la labor del supervisor”. A menos que éste tenga visión de futuro y sepa predecir, con cierta exactitud, lo que éste le reserva, constantemente le será tomado de sorpresa.

El autor citado asocia la planificación con las normas y los planes, como guía que direcciona la acción a través de un proceso vinculado con los objetivos, el análisis de la situación, los planes y pronósticos de la situación futura, dichos elementos caracterizan la planificación. Pudiera señalarse, que la planificación, desde la perspectiva de Ahumada y Smith, es pensar totalmente las acciones necesarias para alcanzar determinado objetivo a cumplir una misión. Esto implica el empleo de juicio y dirección para determinar cuáles acciones sean más eficaces para atender a posibles situaciones y necesidades del futuro.

De esta forma se puede evidenciar, que los señalamientos descritos anteriormente, cobran vigencia en los procesos educativos, dado que más allá del diagnóstico, determinación de metas y planes de acción, la planificación se concibe como un proceso descrito para atender, a través de la norma, las posibles situaciones a presentarse en el futuro, asociándolas con la prevención, pero dispensando la participación de los autores y su pertinencia real en el contexto.

Como puede observarse, la planificación normativa, es una función integrada a la administración, de allí su vinculación con la planificación administrativa, que parte de un diagnóstico para seleccionar entre alternativas aquellas que, en opinión del planificador, se deben

atender con prioridad.

Al referirse a las etapas de la planificación normativa, Ahumada (Op. Cit.p.128), señala, que la planificación tiene cinco etapas: diagnóstico, programación, discusión- decisión, ejecución, control y por último, evaluación-revisión, las cuales se detallan a continuación:

**Diagnóstico:** consiste en precisar la naturaleza y magnitud de los problemas, que afectan a la actividad que se examina.

**Programación:** es la etapa en la cual se precisan las acciones a realizar para conseguir que el estado real de la situación se aproxime al estado normativo.

**Discusión-decisión:** se vincula con el diagnóstico y programación ya que estos son insumos y evidencias; para la discusión de temas generales de acción y la toma de decisión sobre las prioridades y la forma de lograrlas.

**Etapas de ejecución:** es el proceso por el cual se pone en marcha el plan, los principales problemas que plantea son: información y convención, generalización y normas de responsabilidad.

**Evaluación:** es el proceso y criterios, por medio del cual se determinarían si los objetivos estipulados fueron o no logrados, en caso afirmativo, la evaluación vista desde esta perspectiva, posee criterios de medición y asume carácter explicativo, para profundizar en la reflexión sobre los logros o fracasos.

Estos autores presentan elementos comunes que caracterizan la planificación normativa, entre estos: determinar los objetivos, las técnicas y los procedimientos para alcanzarlos, la solución entre alternativas y relación entre ellas y determinar la evolución y el tiempo de cada paso.

### **Enfoque Estratégico**

La planificación estratégica, por su carácter situacional y social, cobra cada día mayor vigencia en la administración educativa ante una organización delineada desde afuera, pero con expectativas de transformación. En este sentido, Matus ( 2005.p.67) afirma que “planificar es establecer un proceso continuo y sistemático de análisis y discusión para seleccionar una dirección que guíe el cambio situacional a través de acciones que otorguen viabilidad, la resistencia incierta y activa de cualquier oponente”; al mismo tiempo considera que la planificación está vinculada a un escenario dinámico y situacional donde interactúan actores ganados o en discrepancia con los objetivos y dirección que orientan el cambio planificado.

Desde esta perspectiva, Corredor (2005.p.38.39) señala que la planificación estratégica puede elaborarse partiendo de la siguiente proposición: “es un proceso mediante el cual se prevé lograr situaciones objetivas, determinando el poder y la potencialidad de los actores que se mueven en escenarios cambiantes, con tiempos críticos y siempre bajo condiciones de incertidumbre”.

Por su parte, Moyer (2008: 34) agrega que “la planificación de situaciones es una respuesta a la incapacidad demostrada por la planificación normativa de producir cambios”. El autor considera que la planificación de situaciones es de mayor alcance que la planificación normativa y agrega que ésta es insumo para la estrategia, aun cuando sus componentes son comunes, asocia la planificación de situación con la dinámica social y el rol del hombre en ella.

118 En este mismo orden de ideas, Guerin (2009.p.85) estima que la planeación permite asegurar con el tiempo, cierta coherencia para las diferentes decisiones tomadas diariamente, de manera que el conjunto de esas decisiones converja con miras a construir el futuro deseado.

En este sentido, planear es pues, investigar y desear dominar la evolución de una empresa, asegurando que las acciones y las decisiones no sean erróneas o a tuestas, sino que estén incluidas en un marco coherente, teniendo en cuenta posibilidades, acontecimientos nuevos y también voluntades, de allí que la suma de ellas involucren al recurso humano activamente. Agrega el autor que se debe vincular la planificación con la investigación, para llegar a asegurar que no ocurran acciones y decisiones poco favorables y desconectadas de la realidad de un proceso sistemático, donde la direccionalidad orienta los objetivos y hallazgos.

Así mismo, Corredor (2005.p.35) afirma que la planeación tiene como “propósito fundamental prever un acontecimiento futuro diseñándolo, construyéndolo o realizando ambas cosas a la vez”. En tal sentido, existen dos clases planificación: la que prevé el futuro mediante una norma que debe cumplirse, sin considerar oposición o fuerza contraria a esa norma y la que prevé apoyándose en las acciones que pueden desarrollar fuerzas opositoras o coincidente con el objetivo.

En consecuencia, aplicar un proceso de planificación implica elegir una de estas dos alternativas, o en caso de combinarlas, establecer el peso que debe tener una sobre la otra. Es evidente que la planificación estratégica contiene dos elementos de análisis: la planificación y la estrategia. La planificación es un proceso integrado por los siguientes factores: la exploración o construcción del futuro, la dirección y el control, la estrategia, por su parte, a través de procedimientos y tácticas, hacen posible que la planificación se consolide

y con ellas los logros esperados. Desde esta perspectiva, Terry (2008) señala que:

La planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación de las actividades propuestas, que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados. La planificación implica seleccionar y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales. Está compuesta de numerosas decisiones orientadas al futuro. (p.194-195)

Pudiera señalarse que la planeación permite la supervivencia y logro de toda organización independiente del ámbito donde se realice, requiere conocer la misión y función, para hacer suposiciones válidas con respecto al futuro deseado.

Al mismo tiempo, Terry agrega que la planeación estratégica no pronostica el futuro, pero ayuda al gerente, para enfrentar con efectividad las contingencias futuras, le proporciona una primera oportunidad para corregir errores inevitables, lo ayuda a tomar decisiones respecto a las actividades adecuadas en el momento adecuado y se enfoca en las acciones que se deben tomar para dar forma al futuro según se desea y se haya planteado en la estrategia de la organización. Según el autor citado, la planeación estratégica consiste en seis pasos distintos:

1. Determinar los objetivos, 2.Reunir y analizar información, 3.Evaluar las dimensiones estratégicas para cursos de acción, 4.Conducir una auditoría de los recursos de la empresa, 5.Establecer las alternativas estratégicas para cursos de acción y 6.Elegir una alternativa estratégica y ponerla en práctica. (p. 194-195).

Este planteamiento, expresa la metodología a seguir en la planificación estratégica, la cual puede ser adaptada a las organizaciones educativas no como una receta que se debe seguir al pie de la letra, pero si como un instrumento flexible, que ayuda al docente a poder construir con sus estudiantes las diferentes maneras de enseñar y aprender, evaluar y seleccionar contenidos articulados con los componentes integrados, organizados y clasificados de acuerdo a la realidad presente en la institución y en la comunidad.

### **Planificación Educativa desde el contexto gerencial**

La planificación es un proceso que facilita organizar el trabajo administrativo, en un marco metodológico. Es una técnica según Egg (2006):

En lo que concierne al manejo de las técnicas de planificación ha de ser la de aprender a elaborar proyectos. Para ello no existe una normativa rígida, sino una serie de pautas que sirven para organizar las ideas, precisar los objetivos, establecer los cursos de acción, concretar una serie de actividades específicas y establecer criterios de evaluación. (p.15).

En función a esta definición, la planificación lleva al interesado a concretar la línea de acción a seguir tomando en consideración las metas, los fines objetivos y señalados. Es evidente que la planificación deriva de planes y proyectos estratégicos, los cuales la viabilizan como un todo organizado que intenta dar respuesta y significado al contenido tratado desde el contexto inmediato del estudiante y el docente.

Por lo tanto, la planificación educativa deriva espacios para la reflexión, participación, crítica y toma de decisiones en la que es asumida por los que intervienen en el proceso educativo, adquiriendo un estilo propio de integración en el propio contexto social. Rondón (2005:21) expresa “Un proyecto de escuela es un proceso de construcción colectiva que compromete éticamente, en donde cada quien debe participar desde lo que es como sujeto y debe constituirse en instrumento programador de las actividades”.

120 Este señalamiento de la autora antes citada, refiere el alcance social que tiene el proyecto educativo integral comunitario como proyecto de escuela, porque va de la mano con los estudiantes, docentes, padres, madres y representantes respondiendo no sólo al plantel sino al aula. Desde esta perspectiva, todos los sujetos inmersos en el proceso sociocultural comparten conocimientos, valores, sentimientos, creencias, que la escuela no puede seguir obviando y que debe estar incorporado en el proyecto educativo integral comunitario como instrumentos de planificación educativa.

### **El Gerente en la consolidación Educativa**

Es el representante del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes ante su comunidad y por ende es el responsable de establecer buenas relaciones entre la institución que dirige y los integrantes comunales, todo ello con la finalidad de involucrarlos en el desarrollo del proceso educativo. El director escolar como conductor de una escuela, debe organizar medios personales y materiales para satisfacer la función social que le cabe a la institución educativa, por lo cual se puede decir que el director es un gerente o administrador de la misma. Pero también, y esencialmente, el directivo escolar es una profesional docente que, en la mayoría de los casos, trabaja en relación de dependencia en escuelas públicas y/o privadas.

De esta manera, a cargo de él están decenas de niños, adolescentes y docentes, él deberá diseñar las estrategias para alcanzar las metas institucionales, y armonizar las energías y capacidades del grupo de profesionales a su cargo para desarrollar esas estrategias. Es él, también, quien deberá responsabilizarse por corregir los defectos y estimular las virtudes de sus dirigidos, quienes, las más de las veces, completarán sus niveles básicos de formación a través del propio ejercicio de la función docente, bajo la orientación y supervi-

sión del directivo. El gobierno de una escuela exige del director escolar según Sánchez (2010.p.141) “habilidad para ejercer un liderazgo democrático que lo constituya en el animador, promotor, iniciador o inspirador de acciones destinadas a lograr los objetivos deseados y compartidos por el grupo de trabajo”.

En tal sentido, las funciones gerenciales del director en las organizaciones, constituyen un factor determinante en el logro de los objetivos establecidos, de acuerdo con los planteamientos de Urribarri citado por Méndez (2011.p.101) “la gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos”. Esto con el propósito de alcanzar niveles de eficiencia y calidad en la gestión administrativa de la institución. Es importante destacar que los cambios buscan la mejora calidad de la educación dentro de las organizaciones e instituciones, los cuales sólo son factibles, si existe la plena discusión entre el gerente, los actores y por ende las directrices. Por lo que las nuevas reformas educativas planteadas, deben ser consideradas, como concreción explícitas que se realizan en los centros educativos o como expresión de lo que se intentó conseguir, puede considerarse como un aspecto más de los cambios introducidos en el Sistema Educativo a fin de mejorar la calidad, así como llenar ese vacío que existe en el mismo, con el ánimo de satisfacer las necesidades de la sociedad.

### **Componentes para la consolidación del Proyecto Educativo Integral Comunitario**

La nueva escuela se concibe, como el espacio educativo que brindará respuestas al país, en la formación del ciudadano, que como agente de cambio, garantizará a futuro la consolidación del concepto de transformación permanente que amerita la sociedad.

Por lo que, propone en este momento histórico, espacios donde se llevan a cabo espacios de transformación del individuo. A partir de: Espacio para la producción y el desarrollo endógeno, espacio para el quehacer comunitario, espacio para la formación integral, Espacio la para la creación y la creatividad, espacio para la promoción de la salud y respeto por la vida, espacio para las innovaciones pedagógicas, espacio para las comunicaciones alternativas, espacio para el uso y desarrollo de las tecnologías, espacio para la información y comunicación educativa, espacio para la organización y funcionamiento de los consejos comunitarios y espacio para la consolidación de la paz.

De esta manera, se acerca y posesiona de la comunidad, se convierte así en el centro de formación permanente para el cambio cultural, político, social y económico de los ciudadanos y ciudadanas, así

como el espacio donde se modelan los espacios existentes en nuestra sociedad. Esto es la esfera creadora de las condiciones democráticas, con acento en la participación. La pedagogía que en ella se desarrolle ha de irradiar, el ámbito sociocultural, con un ámbito que fortalezca a sus actores (docentes, estudiantes, padres y representantes como diferentes miembros de la comunidad) que los lleve a redefinir, el rol de la enseñanza como participación para resolver problemas, creando patrones de acción comunal articula con el hacer de las aulas y comunidad, que tiende a la liberación humana y a la justicia social. Desde esta perspectiva la escuela tiene la posibilidad de extender su acción a la comunidad y enriquecerse de ella, al brindarle los insumos para concebir el perfil del ciudadano(a) centrado en la instrucción de los niños, niñas o adolescentes.

122

Es por ello, que la escuela debe ser el lugar apropiado para formar un ciudadano a) democrático(a), participativo(a), protagónico(a), solidario(a), que valore la paz la tolerancia la convivencia, la libertad, respetuoso de las leyes, pluralidad, cultural y étnica, responsable de su proceso de formación, en ella se llevará a cabo el desarrollo de su capacidad científica, técnica, humanística, afectiva y artística.

Por tanto, el currículo debe ser flexible, contextualizado, descentralizado, para responder a una sociedad, acorde con estos valores. La atención integral que la escuela está obligada a brindar a los estudiantes, implica que el docente tenga una visión más amplia de su rol como educador, es decir que además lo pedagógico incluya la estimulación del desarrollo holístico, de la población que está a su cargo; esto incluye velar por su protección social: higiene, alimentación, derechos ciudadanos, recreación y todos aquellos elementos que faciliten el desarrollo pleno de las niñas, niños y adolescentes.

Cabe destacar, que los componentes para la consolidación del PEIC, están enmarcados según el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007.p.43) en los elementos básicos que debe llevar para su construcción, ellos son: “Visión (Marco axiológico), diagnóstico, comunitario, misión Compromiso), título, objetivos, metas, estrategias (FODA, marco lógico y espina de pescado), planes de acción y evaluación”. El Ministerio de Educación es claro con los elementos que conforman el PEIC, sin embargo, cada institución es autónoma en incorporar otros si considera necesario

### **Característica del Proyecto Educativo Integral Comunitario**

Es importante resaltar, que para la planificación del proyecto educativo integral comunitario se inicia con una asamblea de padres, madres y representantes, invitando a reflexionar acerca de la escuela que tenemos y la escuela que queremos lograr desde diferentes ámbitos, lo social, cultural, pedagógico y moral. El consenso y la parti-

participación de todos los actores involucrados en el proceso educativo es lo que garantiza el compromiso con la comunidad, con la escuela y fundamentalmente con los estudiantes.

Uno de los aspectos más relevantes es que para su desarrollo se aplica una metodología que se puede plantear desde la investigación acción y el trabajo en equipo, ayudando de esta manera al conocimiento y valoración del lugar, el reconocimiento de su realidad; fortaleciendo la relación escuela-comunidad y viceversa. El Ministerio del Poder Popular para la Educación (2008), presenta las características que posee el Proyecto Educativo Integral Comunitario y de forma parafraseada son las siguientes:

**Contextualizado**, responde al contexto inmediato y emerge de la realidad.

**Vinculante**, todos los miembros deben estar plenamente identificados con la necesidad de realizar el proyecto educativo integral comunitario, articulado a lo académico, cultural, organizativo y comunicacional.

**Colectivo cooperativo**, el colectivo debe resolver problemas pedagógicos, organizativos y sociales, dando respuesta a los intereses de todas las personas comprometidas.

**Flexible y dinámico**, puede ajustarse a las contingencias, donde la realidad va diciendo cómo concretar las actividades propuestas.

**Particular**, responde a las necesidades e intereses del colectivo en el contexto confiriéndole identidad al plantel; su proyección es netamente académico de alcance social.

### **Diagnóstico Comunitario**

El diagnóstico en la comunidad se construye con la participación plena de todos los habitantes del lugar, son ellos quienes conviven y tienen su propia historia personal y comunitaria. Además permite a los docentes conocer los problemas de sus estudiantes en su actuación diaria. Es allí, donde se desarrollan los hechos sociales más importantes de los jóvenes que marcan historia en sus vidas.

En este sentido, para la elaboración del PEIC, se requiere de un trabajo de campo intensivo, donde la técnica utilizada es la observación, entrevista y diálogo participante, la cual consiste en observar y participar directamente en el contexto para conocer y describir la comunidad. Así mismo, los instrumentos que se pueden usar son, guía de entrevista, videos, fotografías, registros descriptivos, entre otros. Es evidente que el diagnóstico requiere de un proceso metodológico que propone un conjunto de actividades a seguir, Para Lozano

(2006.p.45), “El diagnóstico es una investigación que no se hace con la población escolar sino para ella a partir de ella y para ella. El fin de esta manera de investigar no es solamente producir conocimiento sino transformar la escuela al hacerlo”.

Según lo citado por el autor, el diagnóstico forma parte de esa investigación acción que se emprende con el proyecto educativo integral comunitario, formando el basamento informativo sobre el cual se construye la planificación; el mismo, persigue; el mejoramiento de la calidad de la educación, mediante la democratización institucional, la participación de la comunidad, en el proceso administrativo y pedagógico y la definición de la identidad y la filosofía de la institución escolar, a partir de la política educativa del estado Venezolano. Para lograr esto se establecen cuatro componentes: Formación Integral, Comunidad, Gestión Pedagógica Institucional y Curriculum Escolar. Participan en él Supervisores, docentes, comunidad, personal obrero, personal administrativo, niños y niñas; registrando Metas, objetivos, estrategias, y acciones, las cuales se orientan a transformar la práctica pedagógica en la institución, con el propósito de mejorar los resultados de la gestión escolar.

124

En el mismo orden de ideas, las fases para su desarrollo se desglosan en cuatro. Ella son: Diagnóstico; que involucra la exploración completa de la institución y su entorno. La segunda Fase, Direccionalidad Estratégica, en la cual se desprenden la definición del problema, justificación, visión, misión, Población, alcances, factibilidad, técnicas operativas y económicas. La Tercera Fase, la conforman los Planes de acción por espacios de trabajo (Espacio para el quehacer comunitario, la producción y el desarrollo endógeno, la formación integral, la creación y la creatividad, la promoción de la salud y respeto por la vida, las innovaciones pedagógicas, las comunicaciones alternativas, el uso y desarrollo de las tecnologías, la información y comunicación educativa, la organización y funcionamiento de los consejos comunitarios y la consolidación de la paz).

La investigación que se presenta se ubica dentro del paradigma cualitativo porque según Nubes y Sánchez (2005.p.19), “Los investigadores se centran en la descripción y comprensión de lo que es único y particular del sujeto más que en el generalizable” .En este sentido, se persigue desarrollar conocimientos enfocados hacia acciones gerenciales para la consolidación del Proyecto Educativo Integral Comunitario, donde se transforme desde la gerencia la participación de todos los miembros de la institución para lograr lo que todo el personal espera, el buen funcionamiento para el aprendizaje de los estudiantes.

De la misma manera, la investigación sigue el método de investigación acción participante, que según Moreno y Espadas citados en (Nube y Sánchez 2005.p.149), se caracteriza por una búsqueda de

conocimientos de carácter colectivo porque “proporciona resultados cuya utilización y gobierno corresponde a los propios implicados, que deben haber determinado el proceso de conocimientos a la vez que han experimentado en el mismo un proceso de maduración colectiva”. En este caso el investigador se incorporará activamente a la consecución de los objetivos planteados al inicio de la investigación.

### Resultados

Según el resultado de la investigación, realizada en la Escuelas Básica “Manuel Fernández Epiayuu”, ubicada en el Sector Bella Vista Parroquia Santa Bárbara municipio Colón del estado Zulia, y en atención al diagnóstico, los directores no tienen una visión y un diagnóstico de las actividades a realizar para construir un futuro deseado como proceso de reflexión y análisis para la toma de decisiones de igual manera no cuentan con una preparación técnica que les permita asumir el liderazgo en el proceso administrativo, específicamente en la consolidación del proyecto educativo integral comunitario y estimular a los docentes que están bajo su responsabilidad gerencial para construir una planificación que abra espacios para la participación y toma de decisiones, además, suelen carecer de la necesaria capacidad organizativa.

En el mismo orden de ideas, todos los docentes sienten gran preocupación, porque las actividades en la institución se desarrollan por un mandato de los directivos y cada quien asume lo que le corresponde, sin tomar en cuenta las opiniones, inquietudes, experiencia y aportes del personal docente, administrativo, obrero, padres y comunidad en general. Desde el mismo ámbito, están conscientes de no haber realizado en la institución un diagnóstico que refleje cuál es la realidad social, económica, educativa, cultural y de salud que vive la comunidad en la cual está inmersa la escuela. Así mismo, las amenazas y oportunidades, con las cuales convive la comunidad. Además de las fortalezas y debilidades de la institución, todo con la intención de conocer la escuela que tenemos y la que soñamos para en función de esos elementos tomar acciones que permitan la solución de los problemas presentes.

Para enfrentar las necesidades detectadas, se planificó cinco acciones de integración comunitaria con distintas actividades, dirigida al directivo, docentes y comunidad en general para establecer un vínculo más productivo, amplio como concreto que conduzca al éxito educativo. En dicha planificación se trabajó la consolidación del Proyecto Educativo Integral Comunitario, se planteó con gran interés por tener relación con el contexto comunitario.

Al momento de iniciar la ejecución de las acciones para consolidación del Proyecto Educativo Integral Comunitario, es necesario contar con la presencia activa, consciente y mayoritaria de cada uno de los

componentes de la comunidad educativa, mantener su atención en cada jornada y propiciar el anexo continuo de más personas en cada sesión de trabajo, de esta manera se logrará cautivar el entusiasmo de toda una población que harán sin duda alguna de este instrumento, una guía de acción para el progreso comunitario.

Esta aproximación mejoró la comunicación entre los involucrados, también propició el cabal cumplimiento de sus deberes. Además, se observó un clima de respeto, armonía y tolerancia. Ya para concluir las actividades se emitieron opiniones favorables que conllevaron a un cambio de actitud positiva, como base para mejorar el proceso educativo.

Para finalizar se debe considerar en promover la revisión continua del Proyecto Educativo Integral Comunitario elaborado, con la finalidad de reforzar los logros obtenidos, reconducir los objetivos no logrados y anexar nuevos elementos, que sirva como producto para la dinámica escolar y con la máxima intención que es fortalecer la integración de entorno escolar.

En cuanto a la docente, esta investigación representó una valiosa oportunidad para reflexionar sobre sus propias prácticas pedagógicas, por encontrarse en un campo laboral que demanda una constante revisión.



## Referencias

- Araujo, L. (2011), Acciones dirigidas a los docentes de Educación Básica para la planificación de Proyectos. Trabajo de grado no publicada. Universidad Valle del Momboy. Valera.
- Castellanos, B. (2015). El propósito del estudio fue desarrollar jornadas de orientación a través del Proyecto Educativo Integral Comunitario “De la Mano con la comunidad” para el fortalecimiento de la integración familia - escuela en la Unidad Educativa Nacional José Trinidad Colmenares de la Parroquia Boconó, municipio Samuel Darío Maldonado, del estado Táchira. Trabajo de grado no publicado. Universidad Valle del Momboy. Valera
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta oficial n° 36.860. Diciembre 30, 1999. Caracas.
- Escobar, M (2007). Relaciones Humanas. Imprenta Universidad de los andes. Mérida.
- Fernández, M. (2008). Planificación de la Instrucción 1° Edición. 4°, Reimpresión. Barcelona: Paidós.
- Fuentes, M. (2010) Estrategias que contribuyan en la elaboración del Proyecto Educativo Integral comunitario con la Participación de todos sus miembros de la comunidad. Universidad Valle del Momboy. Valera.
- Hurtado, J (2006). El Proyecto de Investigación. México: Trillas. S.A.
- Infante, Y. (2008). Planificación Educativa. Imprenta Universidad Central de Venezuela.
- Ley Orgánica de Educación (2009). Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.929 de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas: Asamblea Nacional.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación (2007). Guía para Escuelas Bolivarianas. Caracas autor.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación (2008). Revista Educativa. Caracas autor.
- Moyer. L (2008). Perspectivas de la Planificación. Actuación. 5ª edición. Madrid: La Muralla.
- Romero, T. (2012), Funciones del director y el clima organizacional en Instituciones de Educación Primaria del Municipio Rosario de Perijá del Estado Zulia. Universidad Rafael Bellosillo Chacín. Zulia

Rondón, N. (2008). Proyecto Educativo integral comunitario. Imprenta gobernación del Estado Mérida.

Sabino, C (2000) Metodología de la Investigación. Caracas Venezuela: Editorial Panapo.

Santana, H. (2011), Gestión gerencial del docente directivo en las funciones de planificación, que tuvo como propósito analizar la gestión gerencial del docente directivo en cuanto a las funciones de planificación, organización, dirección y supervisión. Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL)

Terry, G. (2008). Principios de la Administración. México: Continental. Universidad Nacional Abierta. Técnicas de Investigación. . Caracas. Biosfera.

