

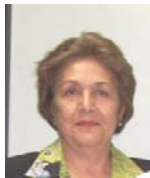


## INVESTIGACIÓN

### COMPETENCIAS DEL GERENTE EDUCATIVO EN EL DESARROLLO DE LA PRÁCTICA PEDAGÓGICA DEL DOCENTE DE EDUCACIÓN BÁSICA



Iris Maduro ([ver resumen curricular](#))  
Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín URBE. Maracaibo Estado Zulia.  
Venezuela.  
E-mail: [imaduro@hotmail.com](mailto:imaduro@hotmail.com)



Francis Rietveldt de Arteaga ([ver resumen curricular](#))  
Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Maracaibo Estado Zulia.  
Venezuela. E-mail: [rietfra@yahoo.es](mailto:rietfra@yahoo.es),

Recepción: 04/11/ 2008 Revisión: 08/12/2008 Aceptación: 16/01/2009

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo general determinar las competencias del gerente educativo en el Desarrollo de la Práctica Pedagógica del Docente, con objetivos específicos para diagnosticar los tipos de competencias laborales y específicas que poseen los gerentes educativos en las escuelas básicas nacionales. Estudio de tipo descriptivo y de campo, ubicado dentro del paradigma positivista con un diseño no experimental y transversal. La población se conformó con un grupo integrado de sujetos, (directores, subdirectores y docentes) de las Escuelas Básicas del Municipio Jesús Enrique Lossada, Parroquia La Concepción del Estado Zulia, a quienes se aplicó un cuestionario direccionado, validado por 5 expertos, cuya confiabilidad medida mediante coeficiente Alfa arrojó una puntuación de 98, altamente confiable. Los resultados evidencian que los gerentes educativos poseen las competencias necesarias para en el desarrollo de la práctica pedagógica y confirman el currículo, el factor humano y los recursos didácticos como factores condicionantes de la práctica pedagógica.

**Palabras clave:** Competencias, competencias del gerente educativo, Práctica Pedagógica.



## EDUCATIONAL MANAGER COMPETENCES IN TEACHER'S PEDAGOGICAL PRACTICE DEVELOPMENT IN PRIMARY SCHOOL

### ABSTRACT

The present research aims to determine the educational manager competences in teacher's pedagogical practice development with specific objectives to diagnose specific and working skills types educational managers have in national schools. The methodology applied is field-descriptive type following the positivist paradigm with a non experimental and transversal design. A group formed of principals, principal assistants and teachers of primary schools pertaining to Jesus Enrique Lossada Municipality, La Concepcion County in Zulia state formed the target population. A validated oriented questionnaire for collecting data was applied. It was made using Alfa Coefficient resulting highly reliable with a value of 98. Results show that educational managers have necessary skills in order to develop teaching practice as well as it confirms curriculum, human factor and instructional resources as conditioning elements of teaching practice.

**Key Words:** competences, educational manager skills, teaching practice.

## COMPETENZE DEL GERENTE EDUCATIVO NELLO SVILUPPO DELLA PRATICA PEDAGOGICA DEL DOCENTE DI SCUOLA ELEMENTARE

### RIASSUNTO

La presente ricerca ha come finalità determinare le competenze del gerente educativo nello sviluppo della pratica pedagogica del docente, con obiettivi specifici per diagnosticare i tipi di competenze di lavoro e specifiche che hanno i gerenti educativi nelle scuole elementari nazionali. È uno studio di tipo descrittivo e di campo, dentro del contesto del paradigma positivista con un disegno non sperimentale e trasversale. La popolazione è stata formata da un gruppo di direttori, assistenti ai direttori e docenti delle scuole elementari del Comune Jesús Enrique Losada, di La Concepción, stato Zulia, a chi è stato applicato un'inchiesta orientata validata, il cui è altamente fidabile con 98 punti secondo il coefficiente Alfa. I risultati evidenziano che i gerenti educativi hanno le competenze necessarie per lo sviluppo della pratica pedagogica e confermano il curricolo, il fattore umano e le risorse didattiche come elementi condizionanti della pratica pedagogica.

**Parole chiavi:** competenze, competenze del gerente educativo, pratica pedagogica.

### Introducción

Ser gerente de una institución escolar, exige desarrollar y manifestar una serie de competencias que faciliten el desempeño óptimo de sus funciones académicas y gerenciales, para la consecución de los objetivos y metas propuestas. Un buen gerente, requiere tener los conocimientos y habilidades para liderar, dirigir, gestionar recursos, no sólo administrativos y de infraestructura, sino también competencias



específicas que le permitan diseñar y ejecutar los proyectos educativos, así como contribuir con el desarrollo del personal que labora en la institución.

Para lograrlo, el director debe demostrar con la práctica que posee las competencias adecuadas para desempeñar sus funciones gerenciales con la mayor eficiencia y efectividad y sobre todo con calidad. Competencias que deben estar íntimamente relacionadas con las capacidades, que como director tiene, para incidir en la acción que realizan los docentes, tanto en su práctica pedagógica como en la cultura institucional.

No obstante, pareciera que en algunas escuelas básicas no todos los gerentes educativos poseen un perfil de competencias, que les permita impulsar a los docentes a ejecutar su práctica pedagógica de manera exitosa, por cuanto, mediante observaciones directas realizadas por los supervisores del municipio escolar de la Concepción, muchos de ellos, liderizan de manera autocrática o por el contrario dejan hacer, no involucran a su personal en la toma de decisiones para solucionar los problemas que se presentan, pocos revisan la planificación de los docentes, pues consideran que es tarea del promotor de formación docente.

Producto de ello, en el Municipio La Concepción, en las Escuelas Básicas” Unidad Educativa Francisco Araujo García, Escuela Bolivariana I. A Román Valecillos, Escuela Básica Nacional “La Ciénega.” Escuela Básica Nacional “Los Ángeles” Escuela Básica “Dr. Cristóbal Mendoza”, Escuela Básica “Los Chichives” Escuela Básica “Pringamoza II” y la Unidad Educativa Nacional “Ramón Espinoza Rojas”, según entrevista informal al personal docente se presentan ciertas dificultades a la hora de planificar, contextualizar y evaluar los proyectos, así como en la integración de los padres o representantes y el mantenimiento de la motivación de los alumnos a lo largo del proyecto.

De lo expuesto se desprende, que para el Gerente Educativo su responsabilidad principal, debe ser el mejoramiento de la práctica pedagógica del docente, a fin de que éste cumpla cabalmente sus tareas de planificadores, evaluadores y orientadores dentro del proceso enseñanza y aprendizaje.

En este sentido, se da la necesidad de investigar, como el director dentro de sus competencias puede acompañar, guiar, orientar y asesorar a los educadores de dichas instituciones educativas, para que dirijan las estrategias de aprendizaje hacia la efectividad, de manera que se de respuesta a lineamientos, requerimientos exigidos por la actual reforma educativa del Currículo Básico Nacional y del Programa Educativo Regional.

A razón de ello, el presente estudio tiene como objetivo determinar las Competencias del Gerente Educativo en el desarrollo de la práctica pedagógica del docente en la I y II etapa de educación básica.



## 1. Concepciones teóricas

### 1.1. Competencias

El concepto de competencias, es frecuentemente utilizado por estos días en el contexto institucional, para designar un conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño de las personas. Cuando se hace referencia a los orígenes del mismo por lo general se cita a David McClelland (1973) quien durante sus investigaciones encontró que, para predecir con una mayor eficacia el rendimiento laboral, era necesario estudiar directamente a las personas en el trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que solo lo son en promedio.

Debido a esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello, que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo y constituyen las condiciones para efectuar un trabajo o actividad de manera apropiada. Al respecto, Boyatzis (2000) en una de sus investigaciones analiza profundamente las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando para esto la adaptación del Análisis de Incidentes Críticos.

Por su parte, Badillo y Villasmil, (2004) sintetizan las competencias como el conjunto de saberes que involucran: conocimientos, sentido axiológico y propósitos, acciones que desarrolla la persona en el contexto de su formación y ejercicio profesional tanto en su vida personal como social, combinados, coordinados e integrados. Agregan además que el dominio de esos saberes hace capaz de actuar a un individuo con eficacia en una situación profesional y personal determinada

Las competencias constituyen una serie de características personales que deberían poseer de manera general los líderes, puesto que pueden ser aprendidas y la persona puede desarrollarlas a través de diferentes estímulos.

En el mismo orden de ideas, el termino competencia gerencial del director, se entiende como la habilidad que este posee para sistematizar acciones y racionalizar recursos en los planteles. Visto desde la óptica gerencial, el concepto de competencia se refiere a la capacidad del gerente para alcanzar las metas que se ha propuesto para la institución educativa, con el apoyo de sus docentes.

Por tanto, los gerentes educativos requieren comprometerse activamente en la formación de su propia persona, como un paso fundamental en la tarea educativa; esta construcción del ser implica un ejercicio de conocimiento permanente de sí mismos y de los demás, en un proceso progresivo que permita la vivencia y expresión de los valores humanos.

La preparación de la persona es un proceso social y como tal, implica la relación con los otros: sólo es posible desarrollarse como persona en interacción con otras personas. Esta dimensión es fundamental para los gerentes, porque su actividad está muy marcada por la dinámica interpersonal. Los gerentes educativos en la



actualidad, requieren asumir la construcción de la relación con las otras personas, como un proceso dialógico tendente a fortalecer valores humanos (solidaridad, amistad, servicio, respeto...).

## 2. Tipos de competencias

Las competencias laborales o competencias gerenciales, de acuerdo a la denominación que les da Benavides (2002:40) se refieren al “conjunto de atributos personales visibles que se aportan al trabajo o comportamientos para logra un desempeño idóneo y eficiente”. Entre este tipo de competencias se incluyen los conocimientos, las habilidades y el autoconcepto.

En relación al *conocimiento*, el gerente educativo requiere tener una base sólida con todo lo relacionado al hecho educativo, así como con aspectos inherentes al sistema educativo, sus niveles, la normativa educativa y en general lo relacionado con el proceso educativo; de igual manera debe conocer los fundamentos básicos administrativos y gerenciales. En otras palabras, debe tener un conocimiento especializado referido al alcance y la cobertura de los contenidos pertinentes, de manera que pueda proyectarlos y transferirlos a situaciones específicas de su labor como gerente de una institución educativa.

Por otro lado, es menester que el gerente se capacite de manera continua, es decir que se actualice permanentemente, para que pueda integrar el conocimiento adquirido al contexto laboral y comunitario. Un gerente ocupado y preocupado conoce bien las funciones que le corresponde realizar, de igual manera se preocupa por obtener los conocimientos que puedan ayudarle a mejorar su desempeño laboral.

Las competencias genéricas, se consideran de manera colectiva, es decir comunes, para profesiones que se incluyan dentro de la misma área o sector. Este tipo de competencia contribuye a beneficiar la gestión y la permanencia del empleo, así como también se adquieren mediante procesos sistemáticos de enseñanza y aprendizaje, de manera tal que pueden ser evaluadas. (Tobón, 2006)

Entre esas competencias genéricas se ubican: a) la gestión de recursos, b) resolución de problemas c) planificación del trabajo,

### a) La gestión de recursos

Consiste en conocer cuales son los recursos que se requieren para poder realizar las actividades necesarias para la organización, de tal forma que se asignen a los procesos que se ejecuten. Por otro lado, implica motivar a los representantes para que participen en actividades que requiera la institución educativa, como reparaciones menores o de la infraestructura, adquisición de materiales y equipos, entre otros.



b) Resolución de problemas

Esta competencia conduce a resolver los problemas que surjan, fundamentándose en el logro de los objetivos estratégicos de la organización. El gerente ubica los problemas en el marco laboral y trata de solventarlos ajustándose al contexto en el que se presenten, a los actores involucrados en el mismo, y al logro de los objetivos de la institución, así trata de ejecutar acciones concretas y pertinentes.

c) Planificación del trabajo

Consiste en administrar el proceso de trabajo, de acuerdo a las necesidades del personal, especialmente buscando incentivar al personal docente, con un diagnóstico previo de las realidades de la escuela. Toma en cuenta igualmente los requerimientos de la comunidad con una orientación hacia lo social.

**Las competencias específicas**

Constituyen las competencias particulares de una determinada ocupación, las cuales en su mayoría se adecuan a procesos educativos y de formación para el trabajo. Tobón (2006) describe dentro de este grupo particular de competencias para los gerentes educativos: a) el diseño del Proyecto Educativo Institucional, b) Liderazgo del Proyecto Educativo de la institución escolar, c) la evaluación del proyecto educativo institucional.

El diseño del proyecto educativo se orienta al ofrecimiento de oportunidades de participación de los docentes en los proyectos que se desarrollan en la institución escolar, para ello el gerente educativo diseña actividades para integrar tanto a docentes como representantes en las actividades escolares y estimula la creación de recursos didácticos factibles de utilizar en la institución.

El liderazgo del proyecto educativo significa coordinar acciones pedagógicas con otras instituciones escolares para intercambiar experiencias que nutran los proyectos educativos, en este sentido el gerente informa de manera oportuna sobre los cambios introducidos en la gestión de la escuela para lo cual propone estrategias novedosas que contribuyan a actualizar la acción docente dentro de los proyectos pedagógicos.

La evaluación del proyecto educativo institucional, comprende la verificación de la ejecución de las acciones realizadas por los docentes, de acuerdo a lo planificado y de los resultados del rendimiento académico estudiantil presentados por los docentes, recogidos en el instrumento particularmente elaborado por el gerente.

Las competencias gerenciales tienen que ver con los comportamientos específicos que hacen referencia al uso y mejoramiento del desempeño personal, de acuerdo a lo planteado por Benavides (2002). En este sentido, el gerente educativo requiere asumir un liderazgo positivo, de servicio para animar y acompañar los procesos al interior del centro educativo y la comunidad.





La tarea de generar un servicio educativo de calidad implica el desarrollo del personal de forma continua y permanente, a fin de facilitar el trabajo en equipo mediante la cooperación y el liderazgo de su director. Para ello propicia la formación de círculos de estudio entre los miembros del personal, estimula también su actualización mediante talleres que contribuyan al desarrollo de sus docentes y el personal en general.

**Desarrollo del personal :**En la dirección de personal el gerente verifica las ideas del personal docente para cohesionar el esfuerzo en beneficio del plantel, dirige las actividades que se hagan dentro de la escuela y acompaña al docente durante el desarrollo de su praxis educativa.

A fin de lograr el trabajo en equipo, el gerente educativo crea espacios de intercambio para la integración del personal en las actividades de la escuela, aplica estrategias para minimizar la resistencia del personal hacia la participación en los proyectos educativos institucionales y promueve la solidaridad entre los maestros de la escuela.

## **2. Práctica pedagógica**

Zufiaurre y Gabari (2000:76), definen la práctica pedagógica del docente como "el conjunto de roles que ejecuta el educador en el trabajo educativo con sus alumnos". La Práctica Pedagógica se puede definir también, como un proceso de planificación, organización, dirección y control de las actividades de aprendizaje implícitos en todo diseño curricular.

En tal sentido, es el gerente educativo quien debe guiar el proceso educativo de sus docentes mediante su propia planificación, organización, dirección, manejo de conflictos y búsqueda de recursos.

Para los efectos de la Educación Básica, éste actúa como un promotor de experiencias significativas, con capacidad para utilizar estrategias y recursos que produzcan en el educando el desarrollo de la creatividad, la participación activa en su aprendizaje, la transferencia de los conocimientos, habilidades y destrezas a situaciones de la vida real y el desarrollo de actitudes y valores.

El directivo, según Fe y Alegría (2004), debe conocer las diversas actividades que se desarrollan en un centro educativo, debe ser también el animador de los diferentes equipos para que todos puedan aprender colectivamente y responder interdisciplinariamente. De ahí que la formación pedagógica sea un componente relevante para el gerente educativo, por ser quien anima el proceso de una institución educativa y, mismo tiempo, quien construye la plataforma para que la propia institución aprenda constantemente.

Desde esa conceptualización, se derivan elementos cognitivos, afectivos y procedimentales. Lo cognitivo estrechamente relacionado con la orientación del currículo, es fuente de la práctica pedagógica; lo afectivo implica las relaciones del



gerente con los demás miembros de la comunidad educativa, estudiantes, padres y representantes, docentes y personal administrativo. La parte procedimental refleja, la acción gerencial dentro y fuera del ambiente escolar, su formación permanente, los lugares donde se desenvuelve, en otras palabras, la manera como desarrolla su gestión pedagógica.

### **3.1. Desarrollo efectivo de la práctica pedagógica.**

La efectividad es la cuantificación del cumplimiento de la meta, no importa si ésta se logra en forma eficiente o en forma efectiva. En algunos casos, se acepta la efectividad como el logro de una meta acertadamente seleccionada en el proceso de planificación, es decir, la hipótesis que producía la solución idónea al problema o necesidad existente. Sin embargo, esto corresponde a la asertividad, palabra ésta, que no se encuentra en el diccionario.

Kilian (2004: 32), define la efectividad como:

Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera y también como Realidad, validez. En la primera acepción es, por tanto, equivalente a eficacia. En cuanto al correspondiente adjetivo, efectivo, va, en su segunda acepción es sinónimo de eficaz, pero tiene además otros significados: Real y verdadero, en oposición a quimérico, dudoso o nominal.

Transfiriendo estos planteamientos al campo educativo, específicamente en lo que respecta las funciones del director la efectividad del Desarrollo de la Práctica Pedagógica del Docente, constituye simplemente lograr el mejoramiento de los resultados del proceso de enseñanza, o dicho de otra forma, lograr que se mejore cada vez más la calidad del producto final del mencionado proceso.

### **3.2. Factores Condicionantes del desarrollo efectivo de la Práctica Pedagógica**

La práctica pedagógica del docente implica interacción con sus estudiantes dentro de un contexto y orientada por el currículo. En esa perspectiva, tiene que ver con diversos factores que la condicionan de alguna manera, en esta investigación se asumirán los siguientes: currículo, factor humano, y el contexto, entre otros.

El currículo, concretado a la diversidad de prácticas, además de la pedagógica, incluyendo acciones de tipo administrativo, político, de supervisión y evaluación, entre otros. En este sentido, se asumirá para este trabajo la conceptualización que propone Ander- Egg (2000:102) quien asume el currículo como:

Instrumento pedagógico-didáctico que planifica la actividad educativa a nivel de establecimientos docentes, con el fin de articular el conjunto de experiencias-planificadas o no- que tienen lugar en la escuela y las oportunidades de aprendizaje que el centro docente promueve fuera del mismo.





Esa definición le imprime al currículo, la orientación de proporcionar coherencia a la acción del docente y a la vez la flexibilidad que se requiere, dependiendo de las circunstancias y del contexto en que se realice el hecho educativo. Es decir, el currículo integra la teoría y la práctica, estableciendo una relación entre el y los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Resulta importante señalar los niveles de concreción del currículo: la *dimensión prescriptiva* referida al diseño curricular o currículo nacional, donde se establecen los lineamientos de las políticas educativas para todo el sistema educativo del país, la *dimensión operativa* en la cual se desarrolla el diseño curricular a nivel de la institución educativa.

El nivel de concreción, al cual se hace referencia en esta investigación, lo constituye la dimensión operativa referida al desarrollo curricular institucional y de aula, mejor conocidos como proyectos pedagógicos del plantel y de aula.

Los Proyectos Pedagógicos de Aprendizaje (PPA) favorecen en los educandos la construcción del aprendizaje con el mayor grado de experiencias significativas posibles y, a la vez, que el docente se sienta satisfecho y gratificado en su labor propiciando el crecimiento profesional, utilizando las estrategias que se adecuen a los discentes, sus necesidades y al contexto.

### 3. Metodología

Se realizó una investigación de tipo descriptiva, no experimental y de campo. La población la conformaron las escuelas básicas del Municipio Jesús Enrique Lossada, Parroquia La Concepción (según organización establecida por el Ministerio del Poder Popular para la Educación) Maracaibo, Edo. Zulia. (Ver cuadro 1).

La muestra estratificada, quedó conformada por 61 docentes de las escuelas objeto de estudio, para los directores se aplicó el censo poblacional conformado por los 8 directores de las diferentes escuelas. Se utilizó un cuestionario direccionado para los docentes y directores, en cuya confiabilidad se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach arrojando una puntuación de ,9752.

El análisis de los datos se realizó estadísticamente utilizando el paquete estadístico SPSS, versión 10., previa elaboración de un baremo para la codificación e interpretación de los mismos.

### 4. Resultados y discusión

En este artículo se analiza el comportamiento general de las competencias. En cuanto a las laborales, se expresa que la posición manifestada en las puntuaciones (70) obtenidas por los directores, los ubican en la categoría *si la poseen* y los docentes con 60.8 en igual posición, evidencian que los gerentes tienen el conocimiento requerido, sobre las funciones que deben desempeñar. (Ver gráfico 1)



Criterio avalado por las opiniones de los docentes. De igual manera demuestran tener las habilidades para crear las condiciones necesarias para contribuir con el desarrollo del personal y hay satisfacción en relación a la imagen positiva de los directores, coincidiendo con lo planteado por Benavides (2004:40) al definir las competencias laborales como "conjunto de atributos personales visibles que se aportan al trabajo o comportamientos para lograr un desempeño idóneo y eficiente".

Sin embargo, cabe destacar la posición del 28.9% de docentes, diferente a la de los directores, que se ubicó en la frecuencia casi siempre con relación a esa dimensión, indicando que no siempre los gerentes educativos demuestran poseerlas en su totalidad.

Analizando los resultados de los indicadores que conforman la *dimensión competencias genéricas*, (Tabla 2) se observa que los directores arrojaron una puntuación de 86, ubicándose según el baremo, en la categoría *si la poseen*, por su lado los docentes lograron 55.5 puntos, correspondiéndoles la interpretación: *si la poseen medianamente*.

Se evidencia entonces, que los directores según sus puntos de vista poseen las competencias laborales requeridas en su desempeño como gerentes educativos, pero se contradicen con lo expresado por los docentes quienes manifiestan que las poseen medianamente. Aunque, si se suma el resto de la puntuación de 35.1 para un total de 90, pasan al renglón *si la poseen*, coincidiendo con el planteamiento de Tobón (2006) quien señala que las competencias genéricas contribuyen a beneficiar la gestión y la permanencia del empleo.

En el análisis de las competencias específicas, (grafico 2) se observa la distribución de las respuestas en las alternativas siempre y una puntuación de 84.7 por parte de los directores, contra 49.7 de los docentes, en la misma alternativa, correspondiéndoles la posición en el baremo de *si la poseen* y *la poseen medianamente*, respectivamente.

Significando que los informantes consideran que los gerentes educativos poseen las competencias gerenciales necesarias para desempeñarse como gerentes educativos. No obstante, no todos los docentes son de igual opinión, ya que el 38% cree que solo casi siempre demuestran tener esas competencias, por otro lado el 12.8 % de docentes se ubicó en posición contraria, concretamente en la alternativa casi nunca.

Se evidencia, al igual que en la anterior dimensión que contrariamente a la posición de los directores, no están todos los docentes califican de manera positiva las competencias específicas de los gerentes educativos.

En el análisis de la dimensión competencias gerenciales (grafico 3) en su totalidad, se evidencia que la distribución de las puntuaciones siguió la siguiente proporción; con un valor de 83.3, los directores se ubicaron en la categoría *si la*



poseen, mientras que los docentes con una puntuación de 56.4, de acuerdo al baremo se ubican en la categoría *la poseen medianamente*.

Puntuaciones mostradas en el gráfico 3 y que pueden traducirse expresando que los gerentes educativos poseen las competencias gerenciales necesarias para su desempeño, al demostrar que contribuyen a proporcionar los espacios y condiciones necesarias para el desarrollo y crecimiento profesional de su personal.

De igual manera, se evidencia que propician el trabajo en equipo de docentes y demás personal de la escuela, desempañándose con un liderazgo adecuado con el cual organiza actividades para integrar a los padres y representantes a las actividades que se realizan en las escuelas. Situación que se apoya en las ideas de Tobón (2006) quien sostiene que liderar un proyecto educativo significa coordinar acciones pedagógicas para enriquecer dichos proyectos, mediante estrategias novedosas, cambios en la gestión, entre otros.

Para el análisis de la dimensión *Práctica pedagógica* en su globalidad, se consideró la sumatoria de los indicadores que la integran, con las siguientes cantidades, los directores proporcionaron una puntuación de 81.9 para ubicarse según el baremo en la categoría *Condiciona*, mientras que los docentes lograron acumular 58 puntos para insertarse en la misma categoría.

La lectura que se le puede dar a esos valores significa que tanto directores como docentes en su mayoría opinan que el currículo, el factor humano y los recursos didácticos condicionan el desarrollo efectivo de la práctica pedagógica, pues en la medida que los docentes y directores como gerentes educativos apliquen desde la planificación hasta el empleo de métodos y técnicas adecuadas para motivar a los estudiantes a participar activamente en las actividades académicas, en esa medida la práctica pedagógica será mas efectiva y eficiente. Esto concuerda con lo expresado por Agudelo (2003) en relación a la actuación del docente, las estrategias que emplea y la interrelación que tenga con sus alumnos, constituyen un factor bien importante para su propia práctica pedagógica.

En tal sentido, es pertinente que el director se interrelacione con sus docentes, estudiantes, los representantes y miembros de la comunidad quienes de alguna manera, influyen en el aprendizaje del estudiante, a través de un proceso de socialización.

## 5. Conclusiones

Del análisis de los resultados se emiten las conclusiones siguientes. Al diagnosticar las competencias laborales que poseen los gerentes educativos de las escuelas básicas, se concluye que ellos tienen las competencias laborales, las cuales son: conocimiento, habilidades y autoconcepto y las demuestran a partir del conocimiento manifestado en las funciones que como gerentes deben desempeñar, por otro lado siempre se preocupan por obtener los conocimientos requeridos para



la experticia en sus tareas y se interesan por conocer otras actividades del área gerencial, para aplicarlas en las escuelas.

Correspondiente a las competencias genéricas, se identificaron las siguientes: gestión de recursos, la resolución de problemas y la planificación del trabajo en los gerentes educativos, mediante los valores arrojados en los resultados. Sin embargo algunos docentes estimaron que las poseen en un mediano rango.

Al describir las competencias específicas que prevalecen en los gerentes educativos se encontró que ellos tienen las siguientes: diseño y liderazgo del proyecto y evaluación del proyecto educativo, para lo cual diseñan actividades para integrar a padres y representantes a la escuela, ofrecen oportunidad de participación en los proyectos pedagógicos comunitarios a los docentes, coordinan acciones pedagógicas para el intercambio de experiencias, proponen estrategias novedosas para la actualización de los docentes y verifican el cumplimiento de los docentes y el rendimiento de los estudiantes.

Al definir los tipos de competencias gerenciales, se determinó que los gerentes educativos demuestran: desarrollo de personas, trabajo en equipo y liderazgo, porque propician círculos de estudio y talleres para estimular la actualización del personal de sus escuelas, crea espacios de intercambio para integrar al personal en las diferentes actividades escolares. También aplican estrategias para minimizar la resistencia del personal en las actividades de la escuela, crea condiciones para un liderazgo y solidaridad compartidas.

Se describieron los factores que condicionan el desarrollo de la práctica pedagógica del docente de las escuelas básicas, los cuales fueron reconocidos por los informantes del estudio como el currículo, el factor humano y los recursos didácticos. El currículo integra la teoría y la práctica, estableciendo una relación con los procesos de enseñanza-aprendizaje, en virtud de constituirse como instrumento pedagógico-didáctico que planifica la actividad educativa a nivel de establecimientos docentes, teniendo en cuenta lo que se debe enseñar, a quien se enseña, como se deben enseñar los contenidos y como interrelacionarlos para crear un conjunto coherente que conduzca hacia el aprendizaje de los estudiantes.

Por su lado, el factor humano integra al docente, al estudiante, a los padres y representantes, como factores influyentes en la práctica pedagógica. En este sentido corresponde al gerente educativo convocar e integrar a los padres y representantes como también a los miembros de la comunidad a incorporarse a las actividades de la escuela.

En cuanto al docente, le corresponde como guía y conductor de la actividad, motivar a los estudiantes a participar de manera activa en la consecución de su aprendizaje, poner en práctica estrategias que intensifiquen los objetivos de aprendizaje de los estudiantes, empleando los recursos didácticos y estrategias adecuadas para lograrlo.



### Recomendaciones

A pesar de observar que los resultados son positivos, es conveniente que los gerentes educativos continúen fortaleciendo y desarrollando las competencias laborales con miras a la obtención de un clima favorecedor de tal manera que le permitan conocer a mayor profundidad tanto la parte administrativa como la académica, en razón de los continuos cambios que en la actualidad se están produciendo.

En cuanto a las competencias genéricas, relacionadas con la gestión de recursos, los gerentes educativos requieren continuar en la búsqueda de nuevos procedimientos que los conduzcan a la consecución de recursos tanto financieros como didácticos y de tecnología e información, especialmente en esta época donde la tecnología y las comunicaciones resultan de gran apoyo y facilitan los procesos.

Continuar propiciando un liderazgo adecuado para la influencia en el desenvolvimiento y actitud eficiente y eficaz de supersonal, actuando de forma adecuada a los cambios que se generan, vinculando a todos los miembros de las escuelas, docentes, estudiantes, personal administrativo y obrero, padres y representantes.

Propiciar la planificación mediante la participación comprometida del personal de dichas instituciones escolares, para buscar conseguir las metas y objetivos propuestos, dentro de un ambiente armonioso y cooperativo.

Considerar en la planificación las necesidades e intereses de la comunidad escolar, especialmente la de los estudiantes, de manera que conduzcan a solventar las situaciones que se presenten y tratar de resolverlas en conjunto con el personal de la institución, prestando atención a las sugerencias de los otros integrantes del personal.

Monitorear y acompañar las evaluaciones del rendimiento estudiantil para que las mismas se ejecuten acorde con la metodología empleada, y que sean cónsonas con la didáctica utilizada por los docentes en el desarrollo de las clases.

Continuar promoviendo el desarrollo del personal de la escuela con métodos y estrategias que propicien también, la reflexión sobre la acción docente, con especial énfasis en la organización, desarrollo y aplicación de los proyectos educativos comunitarios, con la participación activa y comprometida de los integrantes de las instituciones escolares.

Proseguir promoviendo la participación y el trabajo en equipo del personal de la escuela, mediante el liderazgo auténtico y adecuado al contexto de la institución escolar, ya que el liderazgo resulta fundamental para la gestión de un director escolar.

Facilitar la formación permanente del personal docente para que se mantenga actualizado, realizando actividades de actualización no solo en la parte didáctica y



profesional, sino también en cuanto a la parte del crecimiento personal y humanístico, para que modelen valores y principios a sus alumnos, dentro de un marco de respeto a la pluralidad y diversidad vinculadas a los contenidos curriculares y didácticos.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ander Egg, E. (2000) **Métodos y técnicas de investigación social** Vol.1. Acerca del conocimiento y del pensar científico. Argentina: Editorial Lumen
- Andrade, N., Contreras A. y Díaz V. (1998) **Práctica Pedagógica de los Docentes**. Táchira: UPEL
- Badillo, M. y Villasmil M. (2006) Perfil por Competencias. Taller teórico-práctico. UNERMB. Junio de 2006
- Benavides, O. (2002) **Competencias y competitividad**. Colombia: Editorial Mc. Graw-hill
- Boyatzis, R. (2000) **El gerente competente**. New York: Jhon Wiley & Sons
- Fe y Alegría (2004). **Competencias del Docente**. Seminario Formativo.
- Killian, Z (2004). **Planificación y Control de la Producción Pública**. Madrid: Lito Formas
- Mc Clelland (1973) **Competencias: Un nuevo reto**. Traducido del Testing for competence rather than for intelligence. Washington DC: American Psychologist. Pp 1-14
- Ministerio de Educación Cultura y Deporte**. (1998). Proyecto Educativo Nacional. Caracas- Venezuela.
- Tobón, (2006) Formación en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica. Colombia: Ecoe Ediciones Ltda..
- Zufiaurre, B. y Gabari, M. (2000). **Didáctica para Maestras**. Editorial CCS. Madrid-España.

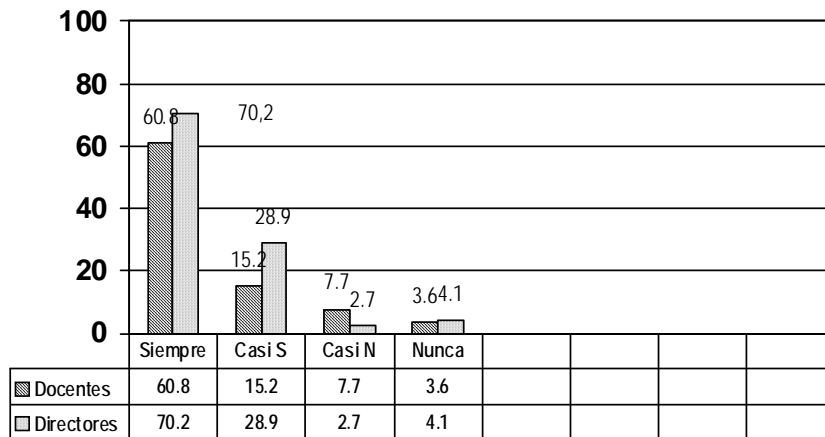


### Distribución de la muestra del personal directivo y docente

Parroquia	Director	Docente
U.E. Francisco Araujo García	1	7
E.B. I. A Román Valecillos	1	3
E.B.N. La Ciénaga	1	7
E.B.N. Los Angeles	1	10
E.B.N. Dr. Cristóbal Mendoza	1	16
E.B. Los Chichives	1	12
E.B. Pringamoza II	1	3
U.E.N. Ramón Espinoza Rojas	1	3
<b>Totales</b>	<b>8</b>	<b>61</b>

Fuente: Elaboración propia.

### Gráfico 1. Dimensión Competencias laborales



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Dimensión Competencias genéricas

Categorías	Indicadores	ítems	Siempre		Casi siempre		Casi nunca		Nunca	
			DIREC %	DOC %	DIREC %	DOC %	DIREC %	DOC %	DIREC %	DOC %
Gestión de recursos		10	75	45.9	25	31.1	0	18.0	0	0
		11	87.5	57.4	12.5	36.1	0	3.3	0	0
		12	87.5	47.5	12.5	42.6	0	4.9	0	0
			<b>83.3</b>	<b>50.2</b>	<b>16.6</b>	<b>36.6</b>	<b>0</b>	<b>8.7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Resolución de problemas		13	100	60.7	0	36.1	0	1.6	0	1.6
		14	100	59.0	0	32.8	0	6.6	0	0
		15	100	72.1	0	23.0	0	3.3	0	1.6
			<b>100</b>	<b>63.9</b>	<b>0</b>	<b>30.6</b>	<b>0</b>	<b>3.8</b>	<b>0</b>	<b>1.0</b>
Planificación del trabajo		16	87.5	54.1	12.5	32.8	0	9.8	0	0
		17	62.5	54.1	37.5	42.6	0	1.6	0	0
		18	75.0	49.2	25.0	39.3	0	8.2	0	0
			<b>75</b>	<b>52.4</b>	<b>25</b>	<b>38.2</b>	<b>0</b>	<b>6.5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Total dimens.			<b>86.1</b>	<b>55.5</b>	<b>13.8</b>	<b>35.1</b>	<b>0</b>	<b>6.3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Fuente: Elaboración propia.

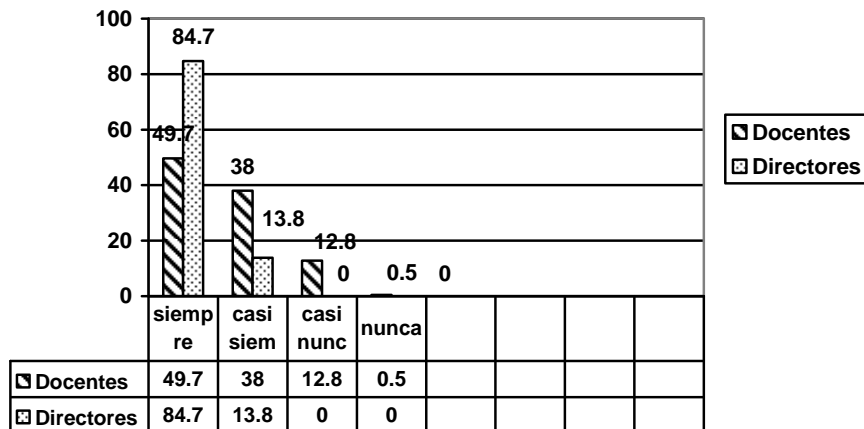


Grafico 2. Dimensión Competencias Específicas.

Fuente: Elaboración propia

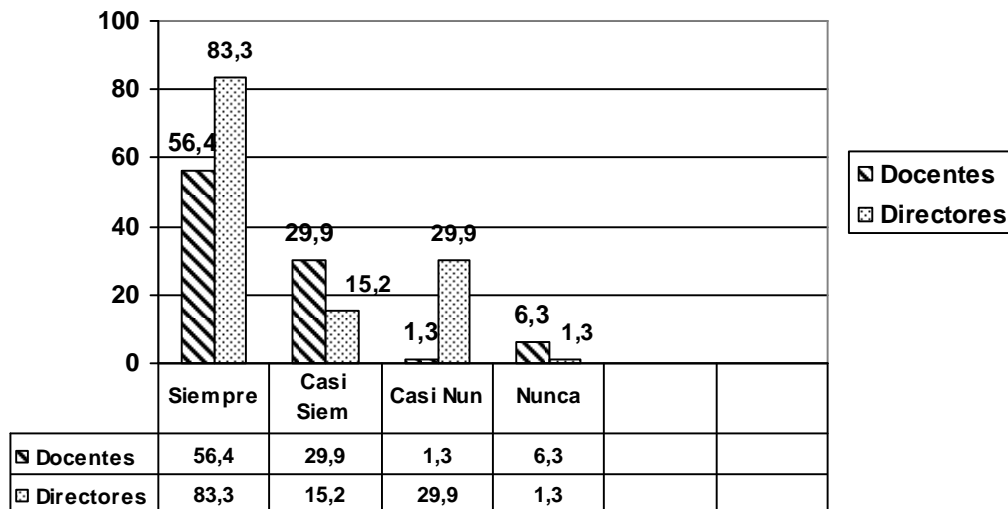


Grafico 3. Dimensión Competencias gerenciales.  
Fuente: Elaboración propia.

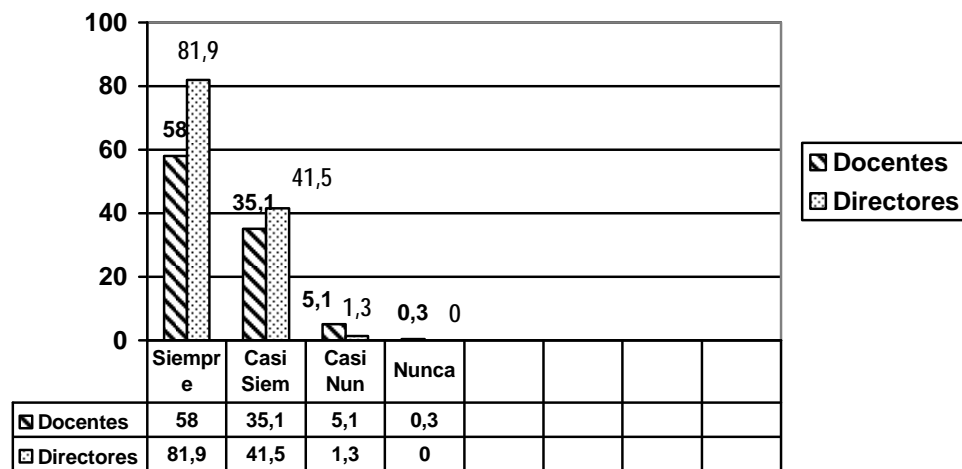


Grafico 4. Dimensión Práctica Pedagógica.  
Fuente: Elaboración propia.