

**PARTICIPACIÓN DE LOS DOCENTES,  
PADRES Y REPRESENTANTES EN  
ACTIVIDADES DE AUTOGESTIÓN  
ESCOLAR****Autora: Ichazú R.****RESUMEN**

Desarrollo endógeno, significa desarrollo desde adentro. No obstante, la participación de los padres, madres y representantes en el desarrollo endógeno como modelo económico y social en el que las comunidades desarrollan sus propias propuestas, aspecto que determina el interés del proceso investigativo, donde se plantea como propósito general analizar la importancia de la participación del docente, padres, madres y representantes en actividades de autogestión escolar para promover el desarrollo endógeno. La investigación se basó en la metodología cuantitativa, vinculada al estudio de campo con carácter crítico analítico, utilizándose como técnica de investigación el cuestionario estructurado con preguntas dicotómicas. No obstante como la porción de sujetos que conformaron la población en estudio, era reducida, la muestra fue seleccionada con el total de las unidades, por tanto el muestreo fue aleatorio simple. Culminada la investigación se concluyó que el personal directivo, requiere desarrollar habilidades comunicacionales, capacidad organizativa y eficiencia administrativa, es decir, desarrollar un liderazgo que permita llevar a cabo acciones de autogestión; no obstante se recomendó, elaborar un conjunto de estrategias dirigidas a promover la participación de los padres, madres y representantes con el fin de aprovechar las posibilidades y capital humano que suele permanecer ignorado por las instituciones escolares, estimulando al personal directivo para que adopte una actitud abierta que favorezca la integración del preescolar con el entorno.

**PALABRAS CLAVE**

docentes, representantes,  
participación y autogestión  
escolar

## PREAMBULO

El Desarrollo Endógeno en el ámbito educativo debe estar dedicado a promover la participación de los padres, madres y representantes para formar ciudadanos capaces de aprender a ser personas, que cada día ganen en humanidad, adquieran conocimiento, desarrollen sabiduría en el hacer, saber y convivir diario; ejercitando la acción creadora de su mente sincronizada con sus manos, una persona capaz de ejercer un liderazgo compartido en un nivel de respeto, confianza, compromiso y cooperación, promoviendo la convivencia en una sociedad justa, democrática y sinergizada.

No obstante, el sistema educativo público en Venezuela debe plantear la necesidad y la exigencia de promover la participación de la comunidad escolar en actividades de desarrollo endógeno como actividad para promover el autofinanciamiento de las instituciones escolares. Se puede considerar que la creación de proyectos escolares como medio de autofinanciamiento de las instituciones

educativas, permiten su autonomía económica, además de adherir las funciones del personal directivo y de los docentes con la de los padres y representantes, empoderando de este modo la participación integrada de la escuela – comunidad.

Es así como se pretende mediante este estudio, analizar la importancia de la participación del docente, padres, madres y representantes en actividades de autogestión escolar para promover el desarrollo endógeno, desde una concepción integradora como herramienta de desarrollo social, de autofinanciamiento escolar y como medio económico para que las instituciones escolares funcionen eficientemente, además de ello, se considera que la comunidad escolar obtendrá un cúmulo de beneficios que propicien el mejoramiento de la calidad educativa impartida en la institución.

Así mismo se puede considerar que de manera indirecta los beneficiados serían los padres y representantes, pues obtendrían por medio de su participación los

conocimientos teóricos y prácticos sobre las actividades de autogestión escolar que se llevarían como parte de las estrategias de autofinanciamiento, que bien pueden constituirse en las llamadas cooperativas, siendo una acción social ubicada en la corresponsabilidad que debe establecer la escuela con la comunidad como estrategia de integración social.

Al respecto Ortega, (1990) señala que, “la cooperativa es una forma de organizar empresas con fines económicos y sociales, donde la importancia es trabajar en común para lograr un beneficio” (p.19). Según lo planteado, se puede considerar que el desarrollo de actividades de autogestión escolar fundamentadas en cooperativas, bajo el liderazgo de la acción participativa del director, beneficiaría en primer lugar a los alumnos, puesto que la institución podría ofrecerles mejores condiciones físicas como pedagógicas que fomenten un aprendizaje significativo, igualmente como beneficiarios indirectos se tendría a los docentes, directivos, padres, madres y

representantes, puesto que el proceso de desarrollo endógeno basado en la autogestión podrían disminuir las carencias económicas del plantel educativo, y mejorar la integración escuela comunidad.

### **ESTUDIOS PREVIOS**

En relación a los trabajos revisados por la autora, se pudo percibir que se han llevado a cabo numerosos estudios relacionados con el tema, y para efectos de la investigación se toman como referencia los señalados a continuación:

Jiménez, (2004), Tituló su trabajo de investigación Gerencia Representativa del Personal Directivo en el Plan-Acción Anual de las Instituciones Escolares de Educación Básica; esta se desarrolló en las instituciones del Sector Escolar B-13 del estado Falcón, y la misma plantea como objetivo general determinar los alcances y limitaciones de la gerencia representativa del personal directivo, en el plan-acción anual de las instituciones escolares.

La investigación del autor se encuentra estrechamente relacionada con el proceso de la investigación, puesto que establece un perfil del directivo, basado en el deber ser de un promotor social que integra a toda la comunidad escolar en actividades que persigue el mejoramiento de la calidad educativa.

Albarracín, (2006), en su trabajo titulado La Gestión Participativa del Director para la Toma de Decisiones de Autofinanciamiento Escolar, señala como objetivo principal, la relevancia de la gestión participativa del director para la toma de decisiones de autofinanciamiento escolar.

Puede determinarse que este trabajo guarda similitud con la presente investigación dada la postura de considerar que el directivo como gerente institucional, debe asumir la convicción de proponer acciones que permita reivindicar el funcionamiento escolar mediante la participación activa de toda la comunidad escolar.

Irrizaga, (2004), llevó a cabo un estudio sobre la Acción Gerencial de

Directivo en la Consecución de Laboratorios Integrales de Computación para la Primera Etapa de Educación Básica en el Estado Nueva Esparta, la investigación señala como objetivo general, establecer la relación entre la acción gerencial del directivo y la consecución de laboratorios de computación para la primera etapa de educación básica, obteniendo como resultado que es indispensable que el directivo desarrolle un amplio concepto de lo que se denomina educación integral, para lograr proyectos que tengan como propósito obtener un bien material para las instituciones escolares donde desempeñan sus funciones.

Existe un vínculo con la investigación en proceso ya que se observa como el personal directivo, constituye un elemento de engranaje en cualquier actividad de autogestión que se piense desarrollar en el seno escolar.

En el mismo orden de ideas Sanguinetti, (2003), llevó a cabo una investigación titulada, el Perfil Gerencial del Directivo para el

Desarrollo Endógeno de las instituciones escolares, en el sector escolar 241, de Municipio Chacao, siendo su objetivo general, determinar la importancia del perfil del director como agente de cambio social para el desarrollo endógeno; llegando a la conclusión que la participación de todos los miembros de la comunidad escolar depende de la disposición que este posea para involucrarlos en los proyectos que se desarrollen dentro de la institución escolar.

El trabajo reseñado, se relaciona con la presente investigación, porque ambos permiten ver la importancia de la gerencia participativa del directivo en actividades que persigan la mejora continua de las instituciones escolares en función de propiciar acciones de autogestión que permitan la participación activa de la comunidad escolar y al mismo tiempo, la participación del personal directivo.

Gómez, (2004), realizó un trabajo sobre Gerencia Estratégica en las Instituciones de Educación Básica

para el Autofinanciamiento Escolar en el Distrito escolar N° 27 de Tucupita, cuyo objetivo general era determinar la influencia de la gerencia en la consecución de un autofinanciamiento escolar, obteniendo como resultado que la participación activa del personal directivo es elemento clave para el logro de las actividades que se desarrollan con miras a generar aportes económicos que sustenten el funcionamiento escolar.

Este estudio guarda estrecha relación con la investigación, por cuanto ambos buscan dar a conocer la importancia de la participación activa del directivo en acciones de integración escolar y autofinanciamiento.

Para sustentar la investigación se presenta el desarrollo del marco teórico, atendiendo a la operacionalización de las variables, en relación al marco teórico Kerlinger (1985) expresa:

Es un conjunto de construcciones hipotéticas (conceptos) definiciones y proposiciones relacionadas entre sí que ofrecen un punto de vista sistemático

de los fenómenos al especificar las relaciones existentes entre variables, con objeto de explicar y predecir los fenómenos. (p.6).

En este sentido, y tomando como referencia lo planteado por el autor, se especifican las siguientes proposiciones o definiciones que conforman el marco teórico de la investigación.

## REFERENTES TEÓRICOS

### ***Integración Escuela- Comunidad.***

Es necesario establecer actividades que involucren a todos los padres madres y representantes en las actividades escolares, con el propósito de interactuar abiertamente con ellos y mejorar la trilogía escuela-docente- comunidad. Al respecto Saavedra, (1998), sostiene que:

La integración escolar está dada por un conjunto de elementos que más allá de que los miembros de la comunidad escolar interactúen, se requiere de la unificación de criterios

que permitan consensuar las ideas y de esta manera lograr el desarrollo efectivo de las metas institucionales. (p.36).

No obstante, desde la perspectiva del autor y el propósito de la investigación, se busca que la escuela se convierta en norma, es necesario establecer una política educativa vigorosa, innovadora, cálida, cercana a la comunidad, evaluadora, que pida cuentas pero que brinde apoyos. Para que la gestión se vincule con la calidad educativa se requiere de un sistema educativo que modifique cualitativamente las formas tradicionales de relacionarse con la comunidad y comience a servirle; obviamente el proceso de integración escuela comunidad está asociado con la posibilidad de generar una participación proactiva entre todos los miembros de la comunidad escolar.

Con esta perspectiva social, puede asegurarse la disposición de los padres, madres y representantes para participar en las actividades que se requieren de autogestión escolar para el beneficio institucional, por lo

que se amerita la dirección y orientación del gerente como líder para desarrollar el proceso de autogestión.

### **Características del Gerente Educativo Líder del proceso de Autogestión Escolar**

La autogestión escolar es una actividad que requiere de un proceso de motivación que propicie el acercamiento de los padres, madres y representantes a las actividades propuestas, lo que exige de un personal directivo que aparte de cumplir con una serie de funciones gerenciales, debe poseer un conjunto de condiciones y características básicas que lo proyecten como un líder institucional como comunitario, al respecto González (1993), señala que el personal directivo atendiendo a su función y las exigencias laborales debe:

Poseer condiciones básicas de salud física y mental y equilibrio emocional para el cumplimiento a cabalidad de su función gerencial;

ente capaz de reunir cualidades personales y profesionales inherentes a su cargo; capacitado para defender sus derechos y atender sus deberes con vocación de servicio; consciente del rol que desempeña como administrador de una organización; valorar su actividad como una verdadera disciplina y desempeñándose con un estilo profesional propio. (p. 19).

En este sentido, puede considerarse que el directivo debe ser una persona con un equilibrio emocional bien dispuesto, para poder mantener el control psicológico y poder conducir eficientemente a todo el personal a su cargo, puesto que gerenciar implica comprender diferentes puntos de vistas de cada integrante de la comunidad escolar, además de desarrollar cierto grado de empatía que le permita ubicarse en la situación del docente y comprender su disposición sea positiva o negativa hacia el trabajo; para ello requiere poseer ciertas habilidades que lo capaciten para tal fin.

### **Habilidades Gerenciales del Líder como Protagonista de la Autogestión Escolar**

El proceso de la gerencia escolar ha dejado de ser un simple proceso administrativo, para incorporar técnicas que ameritan un perfil humanizado del directivo, por cuanto en las nuevas acciones educativas se han incorporado nuevos papeles y rol gerencial que ameritan de ingerente con una serie de cualidades como líder, para realizar eficientemente los procesos inherentes a la administración escolar.

En este orden de ideas Rebolledo (2001), considera que “el directivo debe desarrollar ciertas habilidades que le permitan socializar activamente con la comunidad escolar, señalando la necesidad de hacer énfasis en las siguientes habilidades:

Técnicas, caracterizadas por la habilidad de aplicar el conocimiento especializado o la experiencia a diversas situaciones que se presentan en el hecho educativo. Humanas, capacidad de trabajar con otras personas, de

entenderlas y motivarlas, tanto individualmente como en grupos. Conceptuales, habilidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas para tomar decisiones. (p. 56).

Es decir, un docente líder, debe poseer la habilidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas para tomar decisiones; evidentemente se señala las habilidades básicas que debe poseer un docente para liderizar un proceso de cooperativismo. Al respecto Suárez, (1999) señala que:

Para ello, es necesario el proceso de retroalimentación o el feed back y la evaluación, siendo éstas unas herramientas que se deben tomar en cuenta porque juegan un papel importante hacia el logro y casi siempre se le asigna al docente el control de su desempeño, creando una tarea total y completa de la que pueda conocer sus resultados (p.58).

Según lo planteado esto incrementa el conocimiento de los resultados de las actividades de trabajo o el grado de disponibilidad de

información de su rendimiento. La evaluación en el desempeño educativo es una especie de inspección de calidad de trabajo realizado, pero no debe reducirse al simple juicio superficial y unilateral de los docentes, sino, que se debe profundizar para ubicar las causas y establecer perspectivas en común acuerdo, lo que permitirá el desarrollo de las habilidades gerenciales que el docente debe poner en práctica para lograr consolidar una interacción entre los miembros de la comunidad escolar, más aún, cuando se llevan a cabo actividades de autogestión que requieren de la participación grupal para obtener un beneficio que satisfaga las expectativas de la comunidad escolar, aspecto que se puede lograr a través de una comunicación específica para tal fin.

### **La Comunicación Gerencial en la Autogestión Escolar**

El gerente que desea ser eficiente y lograr a través de su influencia que otros trabajen en función del logro de las metas

organizacionales, debe hacer uso constante de un eficiente proceso comunicacional. Koontz y O'Donnel (1985), señalan que "una buena comunicación es el intercambio de pensamientos y de información para lograr confianza y entendimiento mutuo o buenas relaciones humanas" (p. 682). De lo expresado por los autores se deduce que el proceso comunicacional es de vital importancia en cualquier organización, este proceso se constituye en el pilar fundamental de la institución.

Dentro de este orden de ideas, Tovar (1996), señala que la comunicación:

Sirve como lubricante para el funcionamiento uniforme del proceso administrativo, por tanto esta se constituye en un factor que incide directamente en la creación de un clima organizacional de trabajo donde debe reinar la motivación, la confianza y la satisfacción de los involucrados, pues su uso adecuado ayuda a que cada miembro de la organización tenga perfectamente delimitado su campo de acción y sepa lo que debe hacer en cada momento y a la vez tenga la

posibilidad de exponer las dificultades con que se encuentre en su tarea, así como el rendimiento obtenido. (p.125).

En virtud a lo expresado en párrafos precedentes, la comunicación como proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamientos de todos los sistemas vivientes, individuos y organizaciones, según lo expresa el autor debe encaminarse a buscar objetivos comunes dentro de la institución, satisfacer al empleado y su desempeño, integrar el recurso humano con la organización lograr buenas relaciones humanas en los distintos niveles gerenciales, cumplir con los canales regulares de comunicación, conocer la eficacia de los que ejecutan los trabajos, canalizar el éxito y el fracaso de los subalternos y disipar del ambiente la apatía y el desánimo.

### **La Autogestión Escolar para el Autosostenimiento Institucional**

Existen varias definiciones sobre gestión, sin embargo algunos autores sostienen que la gestión es un proceso que requiere de un esfuerzo organizado, planificado y al que se le debe establecer un seguimiento que permita determinar sus alcances y limitaciones. Al respecto Núñez, (2001) señala que la autogestión: “es la gestión directa y la propiedad equitativa de una empresa auto organizada por sus propios trabajadores.” (p.195).

Desde esta conceptualización se puede considerar que en la autogestión, siendo los trabajadores socios y compañeros, se enfoca al empoderamiento efectivo de la acción empresarial y de la producción económica por parte de cada uno de sus actores, promoviendo creatividad y cooperación como principios. La administración de este organismo por sus partícipes se da en un régimen autoorganizado por democracia directa por decisiones consensuadas y su origen conceptual indica que las tareas que son sencillas de hacer, conviene que las hagan las personas directamente afectadas.

Asimismo, según las nuevas políticas estatales en materia educativa, bajo el concepto de escuela comunitaria y educación popular, como eslabones del poder popular la autogestión, es sustentada en la capacidad de definir qué se quiere y cómo hacerlo de manera colectiva y organizada para lograr beneficiar a todos y todas de una manera justa, equitativa y productiva con la participación articulada estado-familia-sociedad-comunidad, para el bien común

Ahora bien, extrapolarlo este concepto al campo educativo, las actividades de autogestión como mecanismo de desarrollo endógeno, sugiere que cada uno de los miembros de la comunidad escolar participen asociadamente, tanto de la propiedad como de las decisiones administrativas en igualdad de condiciones, para generar sus propios recursos: compartiendo riesgos y beneficios, financiándose por medio del trabajo propio, elaborando los propios productos, escogiendo cuánto y cómo producirlos, distribuyéndolos de la forma más directa posible.

Para ello es preciso motivar, lo cual ha de ser una de las funciones básicas de todo gerente. Según Stoner (1996), motivar es el proceso administrativo que consiste en influir en la conducta de las personas, basado en el conocimiento de "qué hacer que la gente funcione" (p. 484).

No obstante, según lo planteado se considera que para llevar a efecto este proceso se requiere de una serie de condiciones, entre ellas: se ha de suponer que la motivación es buena, que es un factor que interviene en el desempeño personal, el gerente como investigador debe indagar si hay o no mucha motivación y buscar los mecanismos para reponerla periódicamente y debe permitir a los gerentes ordenar las relaciones laborales en las organizaciones. Todos estos supuestos constituyen la base de la explicación de la evolución de la motivación.

Desde la perspectiva educativa, los gerentes tienen un gran reto. La motivación en este sentido siempre ha sido una importante fuente de preocupación para los gerentes, y es fácil entender el por qué. Los gerentes

deben lograr que los objetivos organizacionales se logren con la cooperación de otras personas, como los docentes, padres, madres y representantes, ya que si no pueden motivar a su personal para que ejecuten las actividades, están destinados al fracaso.

### **POSTURA EPISTÉMICA METODOLÓGICA**

Tomando como referencia el entorno donde se desarrolla la investigación, ésta se ubica en el paradigma cuantitativo, pues la misma según Zavala, (citado por Bigott, 1985), es sencillamente:

Un conjunto ordenado y coherente de hipótesis sobre algo más complejo y abstracto como es el sistema; se encuentra constituido en base a relaciones teóricas que se suceden entre magnitudes (económicas, educativas, sociales, etc....) y que vienen a representar ese fenómeno en aquellos aspectos denominados o conceptualizados como esenciales.” (p.115).

No obstante, por estar ubicada bajo la modalidad de investigación de campo con carácter reflexivo – crítico, pretende analizar la importancia de la participación del docente, padres, madres y representantes en actividades de autogestión escolar para promover el desarrollo endógeno. Al respecto Zavala (citado por Bigott 1985) señala que una investigación de este tipo, “Trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, sus estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones”. (p. 66); por lo cual la metodología cuantitativa bajo un enfoque de análisis de campo, se caracteriza por poseer dos cualidades, a juicio del referido autor: “ser sensibles a la complejidad de la vida humana actual, por un lado y por el otro, aplicar procesos rigurosos, sistemáticos, críticos para lograr conocimientos defendibles epistemológica metodológicamente ante la comunidad científica internacional.” (p. 9).

Partiendo de la definición del autor, la naturaleza de la investigación

en curso, estará determinada por la necesidad de analizar la importancia generada por la participación de los docente, padres, madres y representantes en actividades de autogestión escolar y la promoción del desarrollo endógeno, lo que podría garantizar el éxito de la planificación institucional y por ende mejorar la calidad educativa del C.E.I.B Brisas del Río del Municipio Barinas.

De acuerdo con el método de investigación utilizado, la presente investigación será de tipo descriptiva, pues se orienta en describir las actividades de autogestión como herramienta institucional para mejorar el funcionamiento de las mismas. En tal sentido Chávez, (ob. cit). afirma que “los estudios descriptivos especifican las propiedades importantes de cualquier fenómeno sometido a análisis, es decir, describe lo que investiga. (p.134).

Finalmente, tomando en cuenta las conclusiones de la investigadora, esta investigación se describirá como observacional, puesto que la misma aplica un proceso de indagación no participante de donde se obtiene la

información necesaria para generar conclusiones que permitan comprender la participación de la comunidad escolar en actividades de autogestión. En tal sentido, Chávez, (ob. cit.), expone que el estudio es observacional “se enfoca a registrar datos en forma sistemática, dirigiéndose el investigador únicamente a medir el fenómeno sin modificar a voluntad ninguno de sus factores intervinientes.” (p.135).

El estudio se realizó bajo un diseño no experimental, debido a que las variables objeto de análisis se estudiaron estableciendo sus propiedades esenciales sin controlar, intervenir o manipular el contexto, realizando una sola medición de las mismas. En este sentido, Hernández y otros, (1998), “plantean que los diseños no experimentales son aquellos que no manipulan la variable de estudio.” (p.187).

La población objeto de estudio es definida por el autor antes citado como: “el universo de la investigación sobre la cual se pretende generalizar los resultados” (p. 90). En este sentido se pudo determinar que la población

objeto de estudio la conforman 16 docentes que laboran en la institución objeto de estudio. En el mismo orden de ideas se cita a Tamayo (1989), quien señala que la muestra, "Constituye una parte o subconjunto de la población en las que se supone están presente las características que identifican a la totalidad de la población." (p.92).

No obstante como la porción de sujetos que constituyen la población en estudio, es reducida para efectos de la investigación la muestra fue seleccionada con el total de las unidades, por tanto el muestreo es aleatorio simple; de allí que la población está constituida por los 16 docentes que laboran en las aulas de clase del C.E.I.B Brisas del Río del Municipio Barinas. Al respecto Best, (1974), señala que en este tipo de muestra:

Todos los individuos o las observaciones son elegidos de tal modo que cualquier individuo u observación en la población incluidos en ella tenga tanta probabilidad como otro u otra de ser elegido, y que cada elección sea

independiente de cualquier otro. (p.260).

El estudio por estar ubicado dentro de la investigación de campo, está sustentado en la recopilación de datos primarios, obtenidos directamente de la realidad, se hizo imprescindible utilizar la técnica de la encuesta; según Busot (1985): "es un medio de recolección de información a partir de un formato previamente elaborado, el cual deberá ser respondido en forma escrita por el informante" (p.35).

Asimismo en relación a esta técnica, Sabino (1986), parte de la siguiente premisa, "si queremos conocer algo sobre el comportamiento de las personas, lo mejor, lo más directo y simple, es preguntárselo a ellas" (p.88). No obstante, es necesario resaltar que la aplicación de este instrumento, tiene como propósito obtener información que permita analizar las consideraciones de los encuestados con respecto a la participación de la comunidad escolar, en actividades de autogestión escolar como estrategia de autosostenimiento institucional. El diseño de la encuesta

es exclusivo de las ciencias sociales y se trata por tanto de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas acerca de los problemas en estudio para luego, mediante un análisis de tipo cuantitativo, sacar las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos.

No obstante, en esta investigación se utiliza el cuestionario como instrumento de recolección de información, estructurado en preguntas dicotómicas o cerradas, es decir, el informante tuvo dos alternativas de respuestas para escoger, según su apreciación, tomó la que más se acercó a su punto de vista, el cual sirvió para analizar la información que permitió realizar conjeturas sobre la situación descrita, con la finalidad de beneficiar a toda la comunidad escolar del C.E.I.B Brisas del Río del Municipio Barinas, dicha encuesta está constituida por 16 ítems cada uno de ellos conformado por preguntas de respuestas cerradas que permitió obtener un acercamiento a la realidad que se quiere investigar.

Posteriormente esta información fue sometida al análisis e interpretación usando procedimientos estadísticos sobre la base de la tabulación manual de las respuestas dadas por los encuestados para así obtener las frecuencias porcentuales, tomando como referencia las tendencias de las respuestas más significativas y los resultados para luego generar conclusiones sobre la situación de autogestión escolar del C.E.I.B Brisas del Río del Municipio Barinas.

Para procesar la información, se utilizó un procedimiento estadístico de análisis de frecuencia simple y porcentual, utilizando un software llamado Microsoft Excel en el sistema operativo Windows XP, representándola en gráficas de pastel para una mejor comprensión de la información procesada. De igual manera, se elaboraron los cuadros y gráficos necesarios para permitir una mayor visualización de los datos obtenidos, permitiendo destacar las tendencias encontradas con relación a los hechos estudiados.

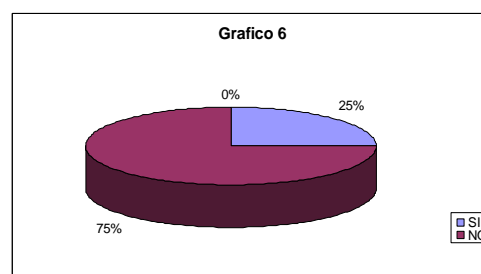
Esta actividad según Sabino, (1989), “es un proceso mediante el cual se analizan o desagregan los datos obtenidos para transformarlos en categorías que luego son interpretados y así establecer una relación entre las variables y el propósito de la investigación.” (p.192).

El análisis de la información, por su parte, es una forma de investigación, cuyo objetivo es la captación, evaluación, selección y síntesis de los mensajes subyacentes en el contenido de los documentos, en este caso, la información proporcionada por los docentes a quienes se les solicitó la colaboración. Así, se contribuye a la toma de decisiones, al cambio en el curso de las acciones y de las estrategias. Para referenciar el presente trabajo se toma como referencia uno de los ítems utilizados que pueden permitir la comprensión de las conclusiones del estudio:

**Cuadro y Grafico 6:** *Habilidades personales del directivo que favorecen la autogestión, el trabajo en equipo y*

*mejorar el desempeño de la actividad escolar del docente.*

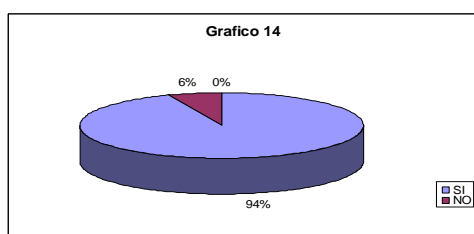
ÍTEM 1	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	25
NO	12	75
TOTAL	16	100



En la gráfica se observa que un setenta y cinco por ciento de los docentes expresó que el personal directivo no posee habilidades personales que favorezca el proceso de autogestión escolar, considerando que por Como habilidades personales hemos de considerar, con suficiente amplitud, tanto las facultades cognitivas, como las fortalezas intrapersonales y las habilidades sociales, es decir si el directivo no posee la capacidad para comunicarse abiertamente con los padres, madres y representante, el proceso de autogestión tiende a verse afectado.

**Cuadro y Grafica 14:** *Incorporación de los padres, madres, representantes y personal docente de la institución para desarrollar actividades endógenas como mecanismo de formación comunitaria.*

ÍTEMS 1	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	94
NO	1	06
TOTAL	16	100



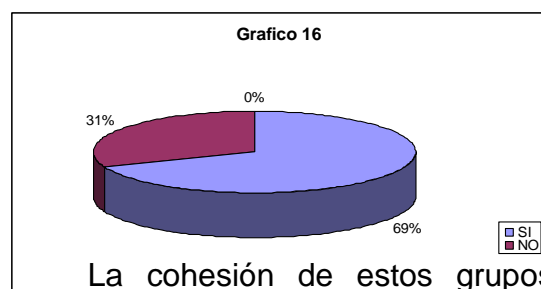
Según lo determinado en la gráfica, el noventa y cuatro por ciento (94%) de los docentes, aun cuando no poseen conocimiento posiblemente teórico sobre desarrollo endógeno, consideran la necesidad de incorporar a los padres, madres y representantes a las actividades propuestas, lo que determina una actitud asertiva hacia el trabajo en equipo.

A partir de allí, se asume una postura interpretativa que determina que la incorporación de los padres, madres y representantes en las

actividades de desarrollo endógeno es una condición de la filosofía de este enfoque social, además con esta actividad se garantiza el éxito en la toma de decisiones sobre las necesidades y las debilidades de la institución.

**Cuadro y Grafica 16:** *Integración del personal directivo, los consejos comunales y la comunidad escolar puedan generar acciones exitosas de desarrollo endógeno para el auto sostenimiento escolar.*

ÍTEMS 1	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	11	69
NO	5	31
TOTAL	16	100



actores en busca del mejoramiento de la práctica pedagógica daría como resultado el cumplimiento de uno de

los objetivos de este órgano social como laborar un plan único de trabajo para atacar los problemas que la comunidad puede resolver con sus propios recursos y evaluar sus resultados. En consecuencia se estima que un sesenta y nueve por ciento (69%) de los docentes han considerado que la unificación de la participación socio educativa generar acciones exitosas de desarrollo endógeno para el auto sostenimiento escolar.

### CONCLUSIONES

Una vez finalizado el proceso de la investigación y tabulada la información del cuestionario aplicado se generan las siguientes conclusiones:

Los datos cuantitativos permiten constatar índices bajos de participación en general; sin embargo, el análisis minucioso de los mismos, junto a las explicaciones de los propios docentes, indica que hay interés, existe preocupación, y se valora positivamente la participación de la comunidad escolar, además de

expresar disposición para apoyar la iniciativa de la autogestión escolar.

Asimismo se quiere hacer énfasis en concienciar al personal directivo sobre la necesidad de adoptar una actitud de integración comunitaria donde la participación sea una forma de estimular los aprendizajes de los alumnos y de la comunidad en general sobre valores de cooperación y de ejercitar la democracia. Se trata, pues, de una de las dimensiones más importantes de la escuela. Una dimensión en la que todos los actores se involucran.

Igualmente se puede señalar que el personal directivo posee una actitud de negación hacia la participación de actores sociales como los consejos comunales, dentro de la institución lo que puede demorar el proceso para establecer una comunicación efectiva desde el seno de la institución, lo que induce a la poca o ninguna participación de los padres en las actividades propuestas.

Igualmente se determinó que el personal directivo requiere de la formación de habilidades que le permitan practicar un proceso de

liderazgo centrado en las relaciones interpersonales, ya que según la información recogida en el instrumento este solo se limita a cumplir con las funciones administrativas, sin intervenir en el mejoramiento de las condiciones de la labor docente.

Además se concluye que el directivo debe sustentar su labor en las tendencias socio educativas requeridas por la nuevas premisas educativas, donde la participación de los padres, madres y representantes sea un elemento integrados de la escuela con su entorno, mejorando la comunicación y estableciendo un puente para la búsqueda de soluciones a las carencias didácticas que se presenten en la institución. Esta acción debe empezar por el la actitud del personal directivo, el cual tiene con frecuencia una imagen negativa del rol educativo de los padres, reclamando una distancia que evite cualquier tipo de injerencia en su trabajo.

En este sentido, se puede deducir que la gerencia institucional requiere de unipersonal directivo con

capacidad de liderizar un proceso de autogestión que exige madurez, entusiasmo, competencia y responsabilidad a las personas que participen en él, de lo contrario se induciría a un debilitamiento de la perspectiva del autosostenimiento escolar.

Finalmente se concluye que el proceso de enseñanza y aprendizaje de los alumnos requiere de la participación constante de los padres, madres y representantes, lo que implica que el docente disponga de los recursos didácticos necesarios para abordar el proceso de enseñanza de manera significativa, de allí la necesidad de realizar cualquier acción que permita obtener los materiales para el desarrollo de las clases, y la participación del directivo es un elemento indispensable para la iniciativa escolar en los procesos de autogestión.

No obstante, el personal directivo del C.E.I.B. Brisas del Río requiere desarrollar ciertas capacidades como habilidad comunicacional, capacidad organizativa, y eficiencia administrativa, lo que equivale a decir

que para llevar a cabo acciones de autogestión se requiere de un buen líder, y este debe ser una persona responsable, comunicativa y organizada.

### **RECOMENDACIONES**

Atendiendo al proceso del análisis de los datos, se sugieren las siguientes recomendaciones:

Es considerable elaborar un conjunto de estrategias organizativas dirigidas a desarrollar la participación de los padres, madres y representantes con el fin de aprovechar las posibilidades y recursos humanos que suelen permanecer ignorados por las instituciones escolares, además se sugiere que el personal directivo adopte una actitud abierta y favorecedora a la integración del preescolar con el entorno, que le permita establecer relaciones de colaboración no sólo con las familias de los alumnos sino con otros agentes y así obtener los recursos requeridos para el mejoramiento del proceso educativo.

Asimismo se sugiere que el personal directivo como al docente comprenda la necesidad de establecer un proceso comunicativo con los demás actores que conforman la comunidad escolar, adoptando una actitud asertiva para con la diversidad de estructuras y contextos familiares existentes en el entorno del preescolar Brisas del Río; puesto que debe comprender que detrás de la diversidad de los alumnos hay una diversidad familiar y social con la que hay que contar a la hora de buscar soluciones a las debilidades existentes en la institución.

Finalmente se recomienda que el personal directivo junto a los docentes establezcan condicionantes de orden "técnico", como los relativos a la disponibilidad de dinámica de grupos y de resolución de conflictos, ya que estas pueden ser de interés a la hora de intentar dinamizar equipos, dirigir el desarrollo de las reuniones, iniciar una toma de contacto con los padres, para desbloquear los procesos grupales negativos que existen en la escuela producto de las carencias comunicacionales entre el personal

directivo y la comunidad escolar, para de esta manera tomar decisiones cooperativamente, y disminuir las debilidades tanto físicas como pedagógicas existentes en la institución escolar, a la vez, para que el proceso gerencial del directivo, sirva como base para tomar conciencia sobre la función que implica la ejecución de proyectos de autogestión escolar y las posibilidades de lograr un funcionamiento institucional sin la dependencia económica del estado.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albarracín M. (2006) **La Gestión Participativa del Director para la Toma de Decisiones de Autofinanciamiento Escolar.** Trabajo de Grado no Publicado. Universidad Santa María
- Best J. (1974) **Como Investigar en Educación.** 3ra edic. Madrid. Morata, S.A.
- Bigott T. (1985) **Planteamientos y Análisis de las Investigaciones.** Buenos Aires. Ediciones Nueva Visión.
- Busot E. (1985) **La Investigación Científica en Educación.** 3ra Edición. México. Editorial Trillas.
- Chávez, S. (1994) **La Investigación Como Arte.** 3ra Edc. México. Graw Hill, México.
- Gómez V. (2004) **Gerencia Estratégica en las Instituciones de Educación Básica para el Autofinanciamiento Escolar en el Distrito escolar N° 27 de Tucupita.** Trabajo de Grado no Publicado. Universidad de Los Andes.
- González Y. (1993) **El Gerente Educativo desde el enfoque Humanista.** México. McGraw-Hill
- Hernández, y Otros (1998) **La Investigación de Corte Cualitativo, en las Ciencias Sociales.** 2da Edc. México. Graw Hill, México.
- Irrizaga M. (2004) **Acción Gerencial de Directivo en la Consecución de Laboratorios Integrales de Computación para la Primera Etapa de Educación Básica en el Estado Nueva Esparta.** Trabajo de Grado no Publicado. Universidad Valles de Momboy
- Jiménez N. (2004) **Gerencia Representativa del Personal Directivo en el Plan-Acción Anual de las Instituciones Escolares de Educación Básica.** Trabajo de Grado no Publicado. Universidad Fermín Toro
- Kerlinger F. (1985). **Investigación del Comportamiento.** Técnicas y

- Metodologías. 3ra Imp. México. Interamericana
- Koontz y O´D. (1985), **La Interacción Comunicativa En la Convulsión Social.**
- Núñez A. (2001) **La Autogestión. Una Salida, un Camino...** Madrid. Ediciones Morata.
- Ortega D. (1990) **Para organizar una Cooperativa.** España. Editores Vadell.
- Rebolledo, J. (2001) **“Ideas y Propuestas para la Educación Argentina”** [Resumen]. Revista Educativa, 58 (26),
- Saavedra N. (1998). **La Integración Escolar como Proceso de Mejoramiento Educativo.**
- Sabino C. (1986) **Metodología de la Investigación.** 2da reimp. Argentina. El Cid Editor.
- Sanguinetti (2003), **Perfil Gerencial del Directivo para el Desarrollo Endógeno de las instituciones escolares, en el sector escolar 241.** Trabajo de Grado no Publicado. Universidad Fermín Toro.
- Stoner T. (1996) **La Motivación como Elemento de Desarrollo Social.** Madrid. Ediciones Morata.
- Suárez, E. (1999) **La Heteroevaluación como Estrategia de Integración Escolar.** Madrid. Ediciones Morata.
- Tamayo M. (1989) **El Proceso de la Investigación Científica.** 2da reimp. México. Limusa.
- Tovar G. (1996), **La Comunicación Efectiva. Un Proceso Complejo.** México. McGraw Hill