

**Gerencia educativa como vía de autogestión comunitaria multicultural.**

*Educational management as a way of multicultural community self-management.*

<https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0171>

**César Ortega1\***

<https://orcid.org/0000-0001-9748-8353>

[kuthyn1883@hotmail.com](mailto:kuthyn1883@hotmail.com)

**Recibido:**8/10/2022

**Aceptado:** 5/01/2023

**RESUMEN**

EL objetivo de esta investigación describir la Gerencia educativa como vía de autogestión comunitaria multicultural. Metodológicamente asumió la modalidad de investigación de campo apoyada en una revisión bibliográfica, dentro del paradigma de investigación cuantitativo. La población objeto de estudio estuvo constituida por (30) comité educativo, (19) docentes que laboran en la institución. Para la recolección de datos se elaboró un instrumento tipo cuestionario de (18) ítems del tipo escala lickert y selección simple., la validez del contenido del instrumento se obtuvo a través del juicio de tres (3) expertos calificados profesionalmente, la confiabilidad de este fue dada a través del coeficiente de alfa cronbach. La confiabilidad del instrumento se estimó a través del coeficiente alfa de Cronbach cuyo resultado fue 0,90. Llegando a las siguientes conclusiones; un alto porcentaje de los encuestados establecen que la autogestión ofrece diferentes oportunidades para la solución de problemas económicos y sociales en las comunidades educativas, además se coordinan, organizan y planifican la autogestión comunitaria multicultural se recomienda que apliquen la autogestión comunitaria pues ofrece diferentes oportunidades para la solución de problemas ayudando a solventar sus propias necesidades y mantener la cultura y también lograr cambios que sean permanentes.

**Palabras claves:** Gerencia Educativa; autogestión comunitaria; participación; multiculturalidad.

1. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Instituto Pedagógico Rural El Mácaro "Luís Fermín" (IPREM)- Venezuela
- \* Autor de correspondencia: [kuthyn1883@hotmail.com](mailto:kuthyn1883@hotmail.com)

## ABSTRACT

The objective of this research is to describe educational management as a way of multicultural community self-management. Methodologically, it assumed the field research modality supported by a bibliographic review, within the quantitative research paradigm. The population under study was constituted by (30) educational committee, (19) teachers working in the institution. For data collection, a questionnaire type instrument was elaborated with (18) items of the lickert scale type and simple selection, the content validity of the instrument was obtained through the judgment of three (3) professionally qualified experts, the reliability of this was given through the alpha cronbach coefficient. The reliability of the instrument was estimated through the Cronbach's alpha coefficient, the result of which was 0.90. Reaching the following conclusions; a high percentage of the respondents establish that self-management offers different opportunities for the solution of economic and social problems in the educational communities, also they coordinate, organize and plan multicultural community self-management, it is recommended that they apply community self-management because it offers different opportunities for the solution of problems helping to solve their own needs and maintain the culture and also achieve changes that are permanent.

**Keywords:** educational management; community self-management; participation; multiculturalism.

## INTRODUCCIÓN

En la educación la diversidad cultural es un factor fundamental, en la actualidad existe una legislación que otorga el derecho a la educación y a la promoción de la cultura, pero sin embargo no se ha logrado tales fines en todo el territorio nacional. Anudado a lo anterior en la educación intercultural coexisten tres principios los cuales estipulan la importancia de respetar la identidad cultural de los alumnos, así como proporcionarles los conocimientos, las aptitudes y las competencias culturales que necesitan para participar plenamente en la sociedad y enseñarles a respetar y comprender a todas las culturas.

Es por ello, que las unidades educativas deben contar con gerentes capaces de fomentar la integración comunitaria en todo momento respetando la identidad cultural de todos y cada uno; ante este ideal es muy común ver, que los que ocupan esos cargos la mayoría de las veces no tienen las competencias básicas para desarrollar la interculturalidad en sus escuelas, pero también existen gerentes preparados y con suficiente conocimiento en el área, pero no necesariamente en los procesos de autogestión comunitaria multicultural. La cual se presenta como alternativa para la solución de problemas que pueden obstaculizar el desarrollo normal de cualquier organización.

Es importante mencionar que si la gerencia se enfoca un poco en lo que le beneficiará la autogestión no descartará la posibilidad de implementarla, ya que con ella lograría una mayor consolidación en la institución y sería capaz de administrar y principalmente mantener su estructura mediante los ingresos que logre percibir,

beneficiando así los problemas reales que afectan a la institución en ese momento y en todo su periodo escolar, ya que con la autogestión la escuela debe ser capaz de administrar, operar y mantener los medios a utilizar, además de alcanzar los objetivos o metas comunes de la escuela y la comunidad.

Actualmente, la gerencia educativa en lo que se relaciona a la gestión comunitaria solo se da cuando ésta necesita solventar un problema presente y no de forma permanente. El gerente debe ser hábil a la hora de representar y defender los intereses de su institución, así como al momento de buscar la integración de la escuela con la comunidad. Para ello es de vital importancia que el gerente domine la autogestión comunitaria ya que de alguna forma está vinculado con las acciones que debe o tiene que implementar para así lograr un mayor éxito en su gestión y lograr la integración escuela - comunidad.

### **La Situación Problema**

La escuela es una institución social que actúa como puente entre la familia y la sociedad. Es por ello, que el niño se socializa a través de la escuela, en su relación del día a día con los compañeros y profesores, logrando así la integración en el entramado social-cultural del mundo de los adultos. Según Echavaria-Grajales (2003), en el desarrollo humano hay cuatro categorías implicadas en la socialización: la construcción de la identidad y la moralidad, donde la escuela trasciende el mero hecho investigativo para reconocer su dimensión pedagógica y participación determinante en la construcción de la identidad del hombre como ser social.

Partiendo de la función social que cumple todo centro educativo, de la misión y visión, que deben cumplir necesitan de personas con ciertas capacidades naturales para facilitar la tarea, en situaciones de conflicto tales como: capacidad de liderazgo que implica saber tomar decisiones y transmitir las, organizar el trabajo en equipo, vincular el grupo a un proyecto y meta en común, donde delegue funciones y responsabilidades al equipo, valorando su propio trabajo y el de la organización.

Por ello, es de suma importancia la integración de la comunidad participación activa, porque solo cuando los propios miembros comunitarios estén conscientes de sus necesidades y problemas, o cuando los viven y los sufren, es cuando se lograría una verdadera organización y capacitación de gestión, en búsqueda de un mejor desarrollo y nivel de vida representado por una educación de calidad en el marco de la promoción del hombre como ser social.

Por lo que se evidencia desde la óptica educativa que las artes y artesanías enseñan a los niños de distintos modos y les proponen abordar problemas y desafíos de manera creativa. El proceso de crear ayuda a los estudiantes a entrar en contacto con un lado distinto de ellos mismos al que no pueden acceder a través de otras materias, es por ello que los programas de artes y artesanías pueden enseñarles a los niños mucho sobre ellos mismos. Dichos programas son a menudo los primeros que se eliminan en los presupuestos escolares en los momentos financieros difíciles y esto puede tener un impacto sobre el proceso de aprendizaje de un niño.

La educación se encuentra en un proceso de cambio y confrontación, por lo tanto se le cuestiona por su falta de respuestas a las necesidades reales de la población y a los cambios continuos de la sociedad. Hoy en día con las exigencias del proceso de globalización, la educación es un elemento clave para el desarrollo de la humanidad y para que sea una educación de calidad debe partir de una excelente gerencia. Al respecto Manes, J. (2005) puntualiza:

El proceso de conducción de una institución educativa eficaz se da por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural (p. 17).

Una escuela que fomente la integración comunitaria multicultural contribuirá al desarrollo educativo e institucional y además de la participación de los padres y representantes, quienes quieren que sus hijos reciban una educación de calidad.

Por lo que el director debe conocer la realidad de la comunidad, de manera que pueda dirigir y coordinar la formación de los estudiantes en función de promover el desarrollo de esta y establecer relaciones entre la institución, el hogar y la comunidad, con el objeto de establecer una efectiva cooperación, ya que mediante ella se puede viabilizar la autogestión comunitaria.

Esta autogestión comunitaria no es más que una herramienta eficaz donde se utilizan los mejores valores de cada individuo y de los grupos involucrados para resolver y enfrentar los problemas presentados en la comunidad. Según Ander-Egg (1999):

La autogestión consiste en la participación de todos los miembros de un colectivo para resolver uno o más problemas, necesidades o centros e interés que conciernen a toda una comunidad, considerándose también como la autorregulación de una organización conducida por sus propios agentes (p.10).

Es por ello, que la autogestión desde el punto de vista educativo, se puede enfocar desde dos perspectivas, primero como la forma de organización y funcionamiento de un centro educativo con capacidades endógenas que les permitan transitar hacia el desarrollo, y segundo, como una pedagogía que busca lograr una mayor participación multicultural que contribuya a realzar lo autóctono y apoye a el fortalecimiento de la identidades de todos los actores del proceso educativo, desencadenándose así procesos de participación e integración cultural que ayuda a acercarse más a la gente, a sus estilos de vida, sus creencias, tradiciones, en fin, a su identidad, fomentándose así la acción conjunta con el fin de alcanzar mayores niveles de expresión e innovación por parte de estos actores, despertando en ellos el interés para asumir un protagonismo activo en la toma de decisiones que le permita un desarrollo profundo y eficaz de sus competencias.

Lo que es factible encontrar, propiciar y fortalecer el desarrollo integral en todo instituto educativo. Se observa en instituciones educativas la implementación de la autogestión comunitaria, pero no de manera sistemática o continua sino que se acciona cuando existe una necesidad importante, mas no es implementada durante todo el periodo escolar y además no se observa la incorporación de las identidades sociales y territoriales, en sus propuestas de desarrollo. En consecuencia, implementando la autogestión comunitaria multicultural se lograría la efectividad de lo que es la integración escuela – comunidad y el rescate de su identidad; ya que la misma intensifica la integración de todos los docentes como gerentes del entorno educativo; en una participación efectiva en concordancia con la institución, y así lograr la planificación de actividades conjuntamente entre docentes, padres de familia, consejos comunales, asociación civil comunitaria e instituciones gubernamentales y privadas adyacentes a la institución educativa, logrando así la promoción de una educación de calidad en pro de la población escolar y fomento de la cultura.

En la región se evidencia esta problemática debido a que muy poco se ha logrado esa integración a nivel nacional, regional y específicamente las comunidades indígenas y segundo la transculturización en la población escolar de nuestros pueblos autóctonos; estos factores traen como consecuencia la pérdida de integración multicultural dentro de la escuela y su entorno. En toda esta problemática está inmersa en una escuela básica del Estado Amazonas; por ello la importancia de proponer viabilizar a los docentes como gerentes en la autogestión comunitaria multicultural con miras a minimizar la problemática planteada.

### **Objetivo de Investigación**

Proponer lineamientos estratégicos para viabilizar la autogestión comunitaria multicultural del docente como gerente de una escuela básica del Estado Amazonas.

### **Bases Teóricas**

#### **Conceptualización de gerencia educativa.**

Drucker (2002), establece de manera escueta este concepto: "La gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización" (p.11). Además según Konosuke Matsushita (citado en Marcha-Velasco 2006) considera por su parte, que la gerencia siempre debe desenvolverse con una política de "dirección abierta", a la que describe de la siguiente manera: "La dirección abierta significa confianza en los empleados, comunicación fácil dentro de la empresa, alta moral de los trabajadores y, sobre todo, solidaridad empresarial."(sec. 2).

No se puede negar que las diversas organizaciones y toda entidad educativa tienen el deber de promover una actitud gerencial que asegure el permanente desarrollo de las personas y las comunidades laborales, con iniciativa, creatividad y trascendencia. A todo ello se agrega, que los gerentes deben comprometerse con su desarrollo personal y con el desarrollo de su organización, estimulando el cultivo de los más altos valores personales y sociales.

Es por ello, que toda organización depende de una gerencia, y el sistema educativo no escapa de ello, ya que es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa, por lo tanto se puede decir, que la gerencia educativa es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización, donde el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de las metas de la institución.

En toda empresa moderna y aún más en organizaciones educativas, tanto el director como todas las personas tienen que entrenarse en saber elegir las mejores decisiones para resolver problemas y avanzar, cada vez que sea necesario para lograr los objetivos y metas establecidos. Para alcanzar esto se debe recurrir a un proceso donde el gerente educativo debe ejercer un conjunto de habilidades orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar la eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, efectividad comunitaria y trascendencia cultural. Por tanto, toda gerencia educativa debe estar orientar en conducir al personal docente, administrativo y obrero a relacionarse con su entorno, con miras a lograr los objetivos trazados mediante el trabajo integral, con el fin de ofrecer un mejor servicio en cuanto a la calidad educativa.

De acuerdo con Flores 2001 (citado por González G, O. 2008) “el estilo de liderazgo asumido por cada individuo dependerá de las creencias, valores, reglas, normas que integren el comportamiento de cada individuo que conforme la organización educativa” (p. 5). Es importante reiterar que la gerencia educativa es una herramienta fundamental para el logro y funcionamiento efectivo de la estructura organizativa; por lo tanto se puede decir, que la gerencia educativa es el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la institución pero durante una continua motivación donde estimule, inspeccione, oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez de ejecutar la acción y función de gerencial, según Gelinier (citado por Álvarez-Fernández 1998) dice que:

El estilo de dirección de una empresa es como un iceberg; se compone de un aspecto formal, visible y de otro oculto, más profundo en el que anidan elementos vitales, tales como el genio, la irradiación humana de los directivos, su actitud para querer y ser querido, su integridad... la eficacia de la empresa, la motivación y perfeccionamiento de los hombres depende del estilo de dirección, considerado como un todo (p11).

Inclusive no existe gerencia educativa cuando la planificación es normativa, en conciencia a su rigidez tampoco existe gerencia educativa cuando la organización funciona centralizada, aunque su diseño sea descentralizado, además no hay gerencia educativa cuando existe carencia de liderazgo. De esta manera se puede decir que una institución líder es lo ideal y la mejor manera de obtener este liderazgo es cumplir con algunos atributos relacionados con lo que el líder debe ser, saber y

hacer, además de ser dirigida por líderes cuya influencia va más allá de los límites formales de la institución, trátase de escuela, colegio, instituto o universidad. El gerente educativo debe ejercer el liderazgo o autoridad para encauzar y guiar el esfuerzo creador de los diferentes actores de la comunidad educativa, con el objeto de llevar adelante las acciones establecidas en los planes y proyectos de la institución.

No obstante Álvarez-Fernández ob cit. menciona que “la autoridad garantiza la ejecución de las actividades y tareas que tiene asignadas cada miembro, de modo que se preserve la efectividad y supervivencia del grupo”. (15). Por otra parte, el gerente debe tener ciertos atributos; uno de ellos es que debe fijar el rumbo, ya que los líderes deben posicionar sus instituciones de modo que formen una identidad propia y única, y generen valor para todos los que tengan intereses en ellas.

Otro atributo es demostrar carácter personal ya que los seguidores necesitan líderes en quienes puedan creer, con quienes puedan identificarse y en quienes puedan tener confianza. Los líderes de carácter viven los principios de su organización practicando lo que predicán; poseen y generan en los demás una imagen positiva de sí mismos. Un tercer atributo es movilizar la dedicación individual y por último engendrar capacidad organizacional debido a que tienen que ser capaces de traducir el rumbo organizacional en directivas, la visión en práctica y el propósito en proceso. Estos atributos ayudaran al gerente a intervenir en los diferentes procesos docentes y administrativos que sirven de soporte a la prestación del servicio ofrecido por la escuela, para proporcionar al alumnado un aprendizaje pertinente y significativo.

### ***Gerencia y participación de la institución educativa.***

El sistema gerencial para instaurar en la escuela, según Conway, (Citado por Graffe, G. 2002) consiste en:

- (a). crear el deseo de emprender la mejora; (b). crear la creencia de que se puede hacer, a través de la promoción y liderazgo de proyectos sencillos para mejorar las prácticas pedagógicas, la gestión escolar y la innovación educativa; (c). proporcionar a los diversos actores los medios (conceptuales pedagógicos, materiales y tecnológicos) para hacerlo; y (d). formarlo, ya que, creado el deseo, la creencia y la infraestructura de conocimientos y de herramientas, hacerlo es fácil. (p.6)

Este modelo prioriza la participación de los diferentes actores, al aprovechar las energías y competencias de cada uno, en aras de construir una organización inteligente, al aprender de su experiencia, pero sin perder de vista que la participación no tiene ningún sentido en una organización educativa sin una dirección. Es responsabilidad del gerente educativo darle direccionalidad, en base al proyecto educativo y demás proyectos de la escuela, donde la visión compartida y finalidades de esta son el marco orientador obligado para emprender la transformación de la institución escolar, su gestión y las prácticas pedagógicas.

### **Consideraciones Teóricas sobre la Autogestión Comunitaria Multicultural**

En relación a la autogestión es la acción colectiva, por voluntad propia, para realizar fines comunes. Significa autogobierno, autonomía, obra concebida y ejecutada por el colectivo, con independencia de cualquier poder externo, patrón, autoridad institucional, eclesiástica, partidaria o cualquier otra.

La autogestión surge de la voluntad de emanciparse de toda forma de opresión, explotación e injusticia. Sus integrantes asumen una responsabilidad personal y colectiva, que se opone a las fuerzas que la oprimen. Implica practicar la democracia directa, dirigirse por sí mismos mediante asambleas tomando en cuenta las opiniones de todos. Es evidente entonces que la autogestión comparte valores colectivos de cooperación, solidaridad, reciprocidad y fraternidad. No existen relaciones de mando, imposición y presión que reproducen el sistema opresivo.

Su propósito es ofrecer soluciones a los problemas de la sociedad, articularse con otros procesos autogestionarios y cooperativos, manteniendo su autonomía en la diversidad de grupos, adoptando así un principio de equidad el cual permite la coordinación entre iguales.

### **Las organizaciones como sistemas sociales.**

Según Chiavenato (2001). Expresa que “las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos” (p 15). Es decir que toda organización es capaz de crear su propio propósito con el fin de alcanzar los objetivos trazados así como también lograr descubrir los mejores medios garantizando un menor esfuerzo menor costo.

Al mismo tiempo se puede mencionar que existen organizaciones que se dedican específicamente a conseguir ganancias para autosostenerse con el asesoramiento de excelentes financieros y así permitir el retorno de la inversión o capital, a diferencia de otras organizaciones cuyos objetivos principales no son obtener ganancias, las cuales pueden ser con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro.

También Chiavenato ob cit, define a la empresa como “toda iniciativa humana que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos..., cuyo propósito es lograr el autosostenimiento y obtener ganancias mediante la producción y comercialización de bienes o servicios” (p. 15). El autosostenimiento garantiza la constancia y secuencia del proceso, además de garantizar la retribución de lo invertido así como mantener y aumentar el tamaño de la organización.

### **Los espacios de la autogestión.**

1. Las asociaciones civiles autogestionadas: donde la adhesión es personal, voluntaria, se forman para atender necesidades comunes y cualquier asunto de interés público. Dependen de sí mismas.

2. El autogobierno de las comunidades indígenas y campesinas: cuya independencia se finca en su propio derecho, el autoconsumo y la vida comunitaria.

3. Las asociaciones vecinales o barriales independientes del gobierno y de los poderes económicos: con una vida democrática para defender el territorio y los derechos colectivos. Es un poder ciudadano en los espacios públicos.

4. La economía solidaria y social: formas de propiedad social orientadas a crear una economía popular: ejidos, comunidades, cooperativas y mutualidades. Las cooperativas son empresas igualitarias, se rigen por asamblea, los socios son propietarios comunes, organizan el trabajo colectivo y reparten con equidad los frutos. Hay asociaciones ciudadanas que defienden los derechos del consumidor y de los usuarios.

5. En la autogestión industrial, agrícola o de servicios: los trabajadores toman directamente las decisiones de lo que se produce, el reparto del trabajo y las remuneraciones.

6. La cogestión: es la fuerza organizada de los trabajadores para regular el proceso de producción, es un contrapoder frente al patrón. La autogestión y cogestión introducen en la empresa los derechos del trabajador y son un principio democratizador en la economía.

7. A escala social existen experiencias de dualidad de poder: como alto gobierno social, organización de organizaciones, sistema de asambleas donde participan directamente ciudadanos y representantes. Articulación de diversos actores para constituir un poder popular y un parlamentarismo social. La autogestión social expresa la autonomía de la sociedad civil frente al Estado y a las organizaciones; es una fuerza creadora de espacios públicos democráticos, de libertad e independencia de los poderes que dominan todas las esferas de la vida social.

## METODOLOGIA

Corresponde a una investigación de campo, además se asumió el diseño de la investigación no experimental, ya que no fueron manipuladas intencionalmente las variables objeto de estudio. En este caso se recolectó información en forma directa de los docentes y asociación civil comunitaria que vienen realizando para cumplir con su función en una escuela básica del Estado Amazonas.

En atención a esto, la ejecución del presente estudio se desarrolló a través de la ejecución de dos (02) pasos, a saber:

1. Revisión documental: se procedió al arqueo bibliográfico, revisión, recolección, lectura y análisis de toda la teoría que sustentó la investigación como lo es la participación de los docentes y asociación civil en el contexto del nivel de Educación Primaria.

2. Fase de campo: se caracterizó por el diseño, elaboración y aplicación del instrumento que fue utilizado para la recopilación de los datos. Consecutivamente estos datos estuvieron sometidos al proceso de tabulación, registro, análisis e interpretación de acuerdo con los datos estadísticos obtenidos, en función a los por resultados se formularán las conclusiones y recomendaciones.

De acuerdo al nivel de profundidad del estudio se implementó un nivel descriptivo se hizo tomando en cuenta las características resaltantes del problema que lo pone de manifiesto. La modalidad de investigación se entiende como el modelo de investigación que se adoptó para ejecutarla. Se trabajo con una población objeto de estudio la cual se encuentra determinada por la totalización de diecinueve (19) docentes y treinta (30) comités educativos de la Escuela Básica

María Teresa del Toro que fueron abordados. Esto demuestra que muestra que se utilizó es la misma población considerada ya que es lo bastante pequeña para tomar a todos en cuenta al momento de recolectar la información a estudiar.

Para realizar esta investigación de campo, se seleccionó como técnica más adecuada para la recolección de los datos la encuesta y como instrumento el cuestionario, ya que el mismo permitió obtener información relevante sobre el problema planteado.

En cuanto a la Validez y Confiabilidad, como criterio de validez se tomó el Juicio de Expertos, esta consistió en entregarles los instrumentos a tres (03) profesionales en materia de metodología y contenidos especialistas en la temática, éstos luego de revisar el contenido, la redacción y la pertinencia de cada reactivo, emitieron una opinión que permitió hacer las correcciones necesarias. Para la confiabilidad se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach, el cual permitió establecer el índice de concordancia en la aplicación del instrumento el cual alcanzó como nivel de confiabilidad 0.90.

## RESULTADOS

Para el procesamiento estadístico de los datos o información recogida, se utilizó el nivel de medición nominal, debido a que se hicieron operaciones estadísticas de distribución de frecuencias y porcentajes, es decir, los datos fueron sometidos a la distribución de frecuencia simple y porcentual. Así mismo, se procedió a la descripción de los datos de mayor a menor, se relacionaron los recursos con la teoría que sustenta el estudio, para finalmente proceder a la interpretación y análisis.

**Gráfico 1.** Autogestión Comunitaria.



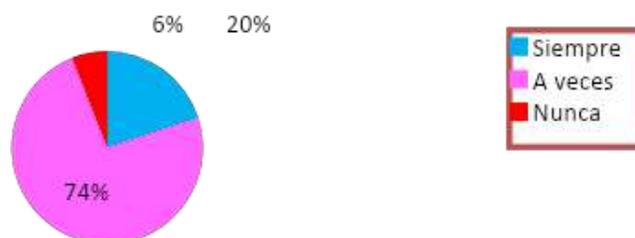
**Fuente:** El autor

Los resultados permiten destacar que el 57% de los encuestados precisó que a veces diseñan planes para la autogestión comunitaria, mientras que el 23% nunca realizan estos planes de acción para obtener beneficios institucionales y un 20% siempre lo realizan (Gráfico 1).

El plan según Ordaz y Saldaña (2012), se define como “la intención y proyecto de hacer algo, ó como proyecto que, a partir del conocimiento de las magnitudes de una economía, pretende establecer determinados objetivos” (Plan, 2012, sec.1.2). Eso quiere decir que es de vital importancia ya que prepara a la institución a hacer frente a las contingencias que se presenten, y así lograr con mayor garantía el éxito. Además, ayuda a mantener una mentalidad futurista teniendo un acrecentamiento de visión de su porvenir y un afán de lograr y mejorar la institución. De igual forma reduce los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades

Se puede decir que los gerentes educativos utilizan muy poco los planes de autogestión sin considerar que éstos ayudan a organizar democrática o participativamente tomando mucho en cuenta la opinión de todos los actores dentro de la institución educativa.

**Gráfico 2.** Planificación de la autogestión Comunitaria.

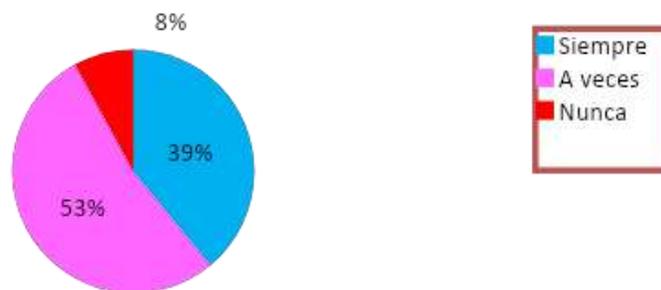


**Fuente:** El autor

De acuerdo con estos resultados (Gráfico 2), se observa que el 71% de los encuestados enfatizan que a veces estimula la participación de la comunidad educativa a diferencia del 23% que siempre generan la participación y el 6% opina que nunca la ejecuta. Según Ander-Egg (1999) la planificación institucional participativa lograría “una mejor distribución de competencias y responsabilidades en el ámbito educacional.” (p.28). Se sabe que un sistema de planificación alternativo es importante para poner en práctica actividades conjuntas definiendo acciones necesarias para alcanzar metas y ha demostrado ser una herramienta muy eficaz en el aspecto educativo, comunicativo y organizativo

Resumiendo lo planteado, se puede decir que los gerentes deben planificar, ya que los ayuda a promover la eficiencia y lograr estimular la participación activa de la comunidad educativa evitando así las improvisaciones; igualmente se ponen en práctica actividades conjuntas que mediante la autogestión comunitaria permiten alcanzar las metas trazadas

**Gráfico 3.** Actividades de Autogestión.



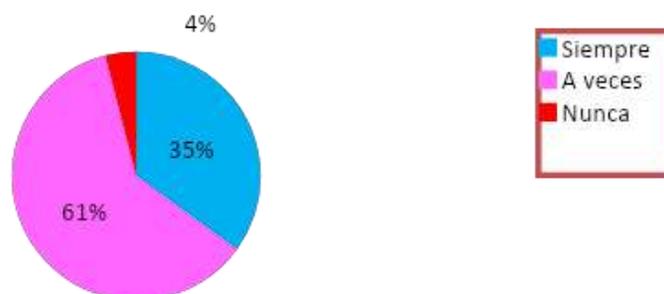
Fuente: El autor

De los datos registrados en el cuadro y gráfico, se denota que 53% de los encuestados a veces organizan actividades de manera específica para todo el personal, por otra parte, el 39% considera que siempre se realiza la organización de las actividades y por último el 8% nunca lo hacen (Gráfico 3).

La organización, como etapa del proceso gerencial según sintetiza *Galarza, M.* (2010). “permitirá que las autoridades deleguen responsabilidades acordes con las capacidades del personal, estableciendo límites de tiempo y fijando parámetros que sirvan para medir los logros alcanzados”. Eso significa que la organización ayuda a la integración y coordinación de las actividades de autogestión con los docentes, alumnos y otros agentes involucrados. Es por ello, que en el marco de las actividades educativas busca superar esquemas ya establecidos en algunos sistemas que dependen de otros en su gestión y que son asumidas por las escuelas como condición.

El dato que prevalece, permite concluir que las actividades de autogestión son organizadas a veces de manera clara a todo el personal de la institución, sin tomar en cuenta que estas actividades ayudarían a mejorar los valores del individuo y del grupo, además a colocarlos en una mejor posición para enfrentar y resolver sus problemas.

**Gráfico 4.** Motivación entre los miembros de la comunidad



Fuente: El autor

Los datos mostrados en el gráfico 4, permiten resaltar que el 61% de los encuestados a veces motiva a los miembros de la comunidad educativa a realizar las actividades de autogestión comunitaria de una manera dinámica y con identificación institucional, por el contrario, el 35% reconoció que siempre lo efectúan y solo un 4% manifestaron que nunca lo ejecutan.

Según Hellriegel, D. y Slocum (2005), el líder en el manejo de las relaciones interpersonales su rol es ser motivador, dinamizador de la participación. Resulta lógico que el director mediante la motivación y participación de una manera dinámica logre generar en los actores de la comunidad educativa identificación con la institución

En definitiva, el gerente debe tomar en cuenta la motivación para lograr realizar las actividades de autogestión comunitaria de una manera dinámica y con identificación institucional. Esto trae como resultado beneficios tanto personales como institucionales.

### CONCLUSIONES

En referencia a las acciones del docente como gerente que desarrollan en una escuela básica del Estado Amazonas, prevalece una excelente práctica en cuanto a la dirección gerencial para la ejecución de las acciones y funciones mediante la implementación de la autogestión comunitaria multicultural, pero se pudo constatar que en cuanto a su planificación no se realiza con regularidad, es decir, estas actividades de autogestión se planifican muy poco y cuando logran implementarlas no son organizadas de manera clara con el personal, sin tomar en cuenta que estas fortalecerían y beneficiarían dichas instituciones educativas, de igual forma que las mismas ayudarían a mejorar los valores del individuo y del grupo, así como también a colocarlos en una mejor posición para enfrentar y resolver sus problemas.

En lo concerniente a la coordinación de la autogestión comunitaria se coordinan, para lograr los intereses y acción es con los grupos coordinados por ello el recurso humano se debe aprovechar en forma integral valorando el rendimiento y el desempeño en función de las necesidades y solución de los problemas. En lo concerniente al control y seguimiento a veces se aplican, por tal motivo no permiten constatar las desviaciones que ocurren al momento que se quieren alcanzar las metas propuestas.

En lo concerniente a la coordinación de la autogestión comunitaria se coordinan, para lograr los intereses y acción es con los grupos coordinados por ello el recurso humano se debe aprovechar en forma integral valorando el rendimiento y el desempeño en función de las necesidades y solución de los problemas. En lo concerniente al control y seguimiento a veces se aplican, por tal motivo no permiten constatar las desviaciones que ocurren al momento que se quieren alcanzar las metas propuestas. En cuanto a la supervisión, ésta se lleva a cabo de manera efectiva, democrática, participativa, valorando al personal y estableciendo una interacción positiva. Con lo que respecta al liderazgo se observa que un considerable porcentaje de los directivos y el personal docente asumen un liderazgo democrático para el logro de los recursos mediante la autogestión comunitaria, por lo tanto, el líder logra que el equipo de trabajo desarrolle su espíritu de pertenencia.

## REFERENCIAS

- Álvarez Fernández, M. (1998). *El equipo directivo. Recursos técnicos de gestión*. Editorial Popular. Madrid: España.
- Ander-Egg, Ezequiel. (1999). *La planificación educativa. Conceptos, métodos, estrategias y Técnicas para Educadores*. [Libro en línea]. Editorial Magisterio del río de la plata. 7ma edición.
- Chiavenato, I. (2001). *Introducción a la teoría general de la administración*. Bogotá: McGraw Hill.
- Drucker, Peter (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá, ed. Norma.
- Echavaria Grajales, CV (2003). La escuela: un escenario de formación y socialización para la construcción de identidad moral. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*; 1(2):15-43. Recuperado de: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1692-715X2003000200006&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-715X2003000200006&lng=en&tlng=es).
- Galarza Romero, MA (2010). La Gerencia Educativa como factor asociado con la calidad de la educación en una institución de nivel medio.
- González G, O. (2008). *Liderazgo transformacional en el docente universitario*. Universidad del Zulia.
- Graffe, G. J. (2002). *Consultoría de Procesos*. Mimeo. Caracas: Escuela de Educación, FHE – UCV.
- Hellriegel, D. y Slocum Jr, J.W. (2005). *Comportamiento organizacional*. [Libro en línea]. Décima Edición.
- Manes, J. M., (2005). *Gestión estratégica para instituciones educativas: guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Segunda edición. La reimpresión. Buenos Aires: Granica.
- Marcha Velasco, Ruperto. (2006). *La gerencia educativa eficaz. Características de la Institución educativa*. (Documento en línea). Disponible en:
- Ordaz V. y Saldaña G. (2012). *Análisis y crítica de la metodología para la realización de planes regionales en el estado de Guanajuato*. Plan (Biblioteca en línea).