

# La planificación como estrategia gerencial para el fortalecimiento de la convivencia escolar

Investigación  
arbitrada

*Planning as a management strategy to strengthen school coexistence*

**Andrés Eduardo Vera Mendoza**

[andresvera983@hotmail.com](mailto:andresvera983@hotmail.com)

Liceo Bolivariano José Jesús Osuna Rodríguez  
Ministerio del Poder Popular para la Educación  
Mérida, edo. Mérida. Venezuela

**Rafael Ernesto Lanz A.**

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

Universidad Pedagógica Experimental Libertador  
Coordinación de Investigación y Postgrado  
Mérida, edo. Mérida. Venezuela



Artículo recibido: 07/09/2016

Aceptado para publicación: 17/04/2017

## Resumen

El presente artículo procura estudiar las características de la planificación implementada como estrategia gerencial para el fortalecimiento de la convivencia escolar en el Liceo Bolivariano “Juan José Osuna Rodríguez” del estado Mérida. Esta investigación enmarcada en el paradigma cuantitativo, descriptivo y de campo; se realizó mediante la aplicación de una encuesta a treinta y nueve individuos pertenecientes al personal directivo y docente de la misma institución. Los resultados permitieron revelar las siguientes conclusiones: poca organización, control, ejecución y evaluación de las actividades; escasa interacción y motivación con el personal; poca información de los resultados de lo planificado. También resalta la poca actitud democrática en la toma de decisiones, la escasa praxis en las funciones directivas, la ausencia de un clima enriquecedor.

**Palabras Claves:** gerencia educativa, planificación, convivencia escolar.

## Abstract

This article attempts to study the characteristics of an implementation plan as a management strategy to strengthen school coexistence at the Liceo Bolivariano “Juan José Osuna Rodríguez” in Merida State. This research, framed in a quantitative, descriptive and field paradigm, was carried out applying a survey with thirty nine individuals belonging to the school staff. The results revealed the following conclusions: low levels of organization, control, implementation and evaluation of the activities; limited interaction and motivation with the staff; scarce information about the results. It is also important to highlight the lack of democratic attitude during decision-making, scarce practice in managerial practices and the absence of an enriching environment.

**Keywords:** educational management, planning, school coexistence.

## Introducción

---

Las instituciones educativas están llamadas a contribuir al mejoramiento del ser humano, transformándolos en personas innovadoras, pensantes, cultas, integras, lo que permite que vayan formando parte de esa sociedad globalizada caracterizado por esos cambios rápidos e inesperados, que acarrea una constante revisión en las prácticas directivas. Esto conduce a afirmar que hoy la educación, es considerada como uno de los medios para que los pueblos puedan superar la situación de crisis socioeconómicas y culturales que afronta este nuevo siglo. En tal sentido, el recinto educativo se convierte en el espacio donde se operacionalizan todas las políticas y estrategias mundiales en torno al sector educativo.

Ante esta realidad, los directivos del plantel debe asumir una serie de roles que le permitan orientar a las instituciones hacia el logro de dos grandes retos: desarrollando una planificación que lleve a una mejor convivencia escolar, conjuntamente con las dinámicas actuales del sistema educativo que están caracterizadas por cambios en la gestión educativa, por lo que es importante vincular las prácticas gerenciales con la realidad presente en la institución y así poder lograr todo lo planificado.

De allí que, la planificación es considerada como una herramienta fundamental para los docentes directivos y es de gran importancia al momento de proyectar las actividades a desarrollar en el campo educativo. Esta situación, conduce a afirmar que el director, como gerente encargado, debe guiar a su equipo de trabajo en las acciones a realizar, integrando nuevas prácticas en busca de un entorno educativo que ofrezca el mayor sentido a la realidad.

En este sentido, el docente director debe planificar para el logro de los objetivos proyectados contribuyendo a alcanzar una convivencia escolar de calidad, donde expresen las diferencias en integración, motivación, interacción, comunicación con el personal de la institución y el cumplimiento de normas para convivir en el plantel. Igualmente, la planificación en la institución educativa, prevé el futuro y los cambios predecibles través de un conjunto de propósitos interrelacionados en la institución. En consecuencia, para que la programación gerencial sea eficaz y se logren los objetivos previstos, se requiere llevar a cabo un proceso donde se pueda evaluar lo planificado por los docentes directivos, que incluya la gestión pedagógica como herramienta de verificación de la calidad alcanzada en los procesos emprendidos, a partir de unos criterios que sirven para evidenciar logros alcanzados.

Es por esto, que la educación que se requiere debe tener particularidades especiales de eficacia, sobre todo el personal docente directivo, docentes sud-directores, docentes coordinadores, como gerentes en quien recae la responsabilidad de llevar la institución a un mejor proceso gerencial deseado caracterizado por las acciones que se han de desarrollar para confrontar la convivencia escolar en la institución.

En este contexto, el presente trabajo de investigación obtiene la finalidad analizar las características de la planificación en las actividades desarrolladas e implementadas en un Liceo Bolivariano; ya que debe ser puesta en práctica para fortalecer y mejorar la convivencia escolar. Dicha herramienta es necesaria y debe ser ejecutada por el docente director en la institución en la medida en que pueda asirse de los roles gerenciales como: planificar, organizar, administrar, controlar y evaluar los planes a desarrollar en el plantel para mejorar la convivencia. Por lo referido anteriormente, se presentan los objetivos de la presente investigación:

### 1. Objetivo general

---

Analizar las características de la planificación para el fortalecimiento de la convivencia escolar que implementa el personal directivo y docente del Liceo Bolivariano “Juan José Osuna. Rodríguez” del estado Mérida.

## **2. Objetivos específicos**

---

- 2.1. Identificar los conocimientos que posee el personal docente directivo y los docentes de aula en planificación y convivencia escolar.
- 2.2. Examinar el tipo de planificación que se desarrolla en las actividades programadas en la institución.
- 2.3. Establecer el tipo de estrategias gerenciales implementadas para el fortalecimiento de la convivencia escolar.

## **3. Justificación**

---

Las instituciones educativas es el lugar donde se realizan los planes de la nación de acuerdo a las condiciones y propósitos que se plantean en el proceso educativo, así mismo, la gerencia educativa implica considerar el trabajo del docente director como actuaciones que se circunscriben en una organización, lo que indica la necesidad de dar respuestas a lo planificado para afrontar los retos que significan los cambios paradigmáticos que se dan en el sistema educativo actual.

En virtud de ello, se requiere un gerente educativo capaz de planificar, organizar, promover, integrar, motivar y comunicar los cambios, además de mantener como premisa fundamental el convivir con el personal a su cargo, la eficacia y eficiencia de la gestión en beneficio del servicio institucional. Aunado a esto, la institución educativa, es un espacio social por excelencia, en el cual se requiere de una reflexión constante por parte de sus miembros, sobre la práctica educativa, aprender a valorar el éxito y a revisar los conflictos y dificultades que se presenten en lo planificado a través de un esfuerzo en colectivo.

Del mismo modo, este trabajo de investigación se considera relevante porque describe, identifica, examina y determina la planificación gerencial que se realiza en la institución y hace palpable el desarrollo de las acciones planificadas, además de dar a conocer cuál es el nivel de conocimiento que tienen los docentes directivos y docentes de aula en planificación y el fortalecimiento de la convivencia escolar. De manera que muestra la necesidad de conocer la dinámica en la planificación gerencial y convivencia escolar con normas sustentadas para el éxito del colectivo institucional.

## **4. Teorías y conceptos**

---

### **4.1. Planificación Educativa**

Cuando la gerencia educativa es vista como un proceso estratégico organizacional, la planeación es la primera función que ejecuta. Por esta razón, Barrera (2005) opina que:

La planificación es la actividad continua relacionada con el acto de proveer, diseñar, ejecutar y evaluar propósitos y acciones orientados hacia fines determinados. En tanto que planificar corresponde a la tarea de precisar en el plan, los propósitos, acciones, inquietudes, aspiraciones, en fin, los aspectos relacionados con las motivaciones, las necesidades y las expectativas de un contexto (p45).

### **4.2. La convivencia escolar en los planteles educativos**

La convivencia escolar es la relación entre todos los actores institucionales. Esto implica que los niños, jóvenes y adultos son considerados partícipes de la convivencia adscribiéndoseles derechos y responsabilidades, tal como plantea la Política de Convivencia Escolar del entorno educativo. A tal efecto, Maldonado (2004) destaca que:

La convivencia es fruto de las interrelaciones de todos los miembros de la comunidad escolar, independiente del rol que desempeñen. De allí que todos son, no sólo partícipes de la convivencia escolar como se señala en el punto anterior, sino que gestores de ésta. Por lo tanto, la convivencia no es algo estable, sino que es una construcción colectiva y dinámica,

sujeta a modificaciones conforme varían las interrelaciones de los actores en el tiempo. Esto tiene una implicancia fundamental: la convivencia no es responsabilidad de uno u otro actor, sino de todos los miembros de la comunidad educativa, sin excepción. (p41).

Asimismo, la convivencia escolar en Venezuela se resalta en la circular 058; Resolución mediante la cual se establece la normativa y procedimientos para el funcionamiento del Consejo Educativo del Ministerio del Poder Popular para la Educación. República Bolivariana de Venezuela. Despacho de la Ministra DM/N° 058 Caracas, 16 de octubre de 2012 202° y 153°.

De conformidad con lo establecido en el artículo 102 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en uso de las atribuciones conferidas en el artículo 77 numeral 19 del Decreto N° 6.217 con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública, en el artículo 16 numeral 1 del Decreto N° 6.732 sobre Organización y Funcionamiento de la Administración Pública Nacional; concatenado con lo dispuesto en el artículo 16 de la Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos, artículo 5 numeral 2 de la Ley del Estatuto de la Función Pública; en concordancia con los artículos 4, 5, 6 numeral 2 literales “a” y “g”, numeral 3 literal “e” y numeral 4 literales “a” y “b”, artículos 20 y 21 de la Ley Orgánica de Educación(p.02).

En lo referente con la resolución 058 resaltan artículos importantes de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley Orgánica de Protección del Niño y Adolescente, Ley Orgánica de Educación en cuanto a la condición y relación con el convivir escolar en lo establecido por el Ministerio del Poder Popular Para la Educación en la República Bolivariana de Venezuela, donde se integran al colectivo escolar docentes, directivos, padres y madres, personal obrero, administrativo y la comunidad para poner en práctica estrategias para el buen desempeño educativo que conlleve a un mejor convivir en los planteles.

Propósito de la resolución 058: Ministerio del Poder Popular Para la Educación, 16 de octubre de 2012 202° y 153°.

Con el supremo compromiso sustentado en valores éticos, morales, humanísticos, convivencia y culturales, la presente Resolución tiene como propósito democratizar la gestión escolar, con base en el modelo sociopolítico de la democracia participativa y protagónica establecida en nuestra Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

### 4.3. Gerencia educativa

Se sitúa hacia la búsqueda y sostenimiento de la excelencia y la calidad educativa en sus diferentes niveles y modalidades, todo ello con la finalidad de lograr la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje. De allí que, la gerencia en un colegio la desempeña el director, quien es el encargado de proyectar la institución educativa, cumplir funciones de planificación, administración, coordinación, organización y control que se complementen con las características personales de un dirigente educativo tales como: honestidad, liderazgo, creatividad, perseverancia, optimismo y capacidad de comunicación, para hacer óptimo el desempeño que le corresponde. En relación a esto; Amaranta (2000) agrega:

La gerencia educativa tiene como objetivo conseguir las metas institucionales, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa, a fin de ofrecer un servicio de calidad y coordinar las tareas y roles de todos lo que la integran: docentes, administrativo, obrero, padres y representantes (p.20).

## 5. Aspectos metodológicos

El enfoque de la investigación se ubica dentro del paradigma cuantitativo que de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010), explica:

La investigación se enfoca en la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición nu-

mérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadísticas para establecer con exactitud, patrones de comportamiento en una población (p.5).

En este sentido, el estudio se ubicó en el nivel de investigación descriptivo por cuanto en la misma se describe de forma real la situación presente. Al respecto Arias (2006) señala: “la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o individuo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento (p.24)”. En efecto, la investigación permitió delimitar mejor el tema y precisar las causas y consecuencias sobre el problema planteado. También se desarrolló bajo un diseño de campo, porque “consiste en recolectar datos donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna (Arias,2006)”. En otras palabras, es la gestación de las condiciones que posibilitan la recolección y análisis de los datos de interés para la investigación, que en esta oportunidad son extraídos directamente del docente director, docentes sub-directores, docentes coordinadores y docentes de aula que laboran en el Liceo Bolivariano “Juan José Osuna Rodríguez”

### 5.1. Distribución de la población

**Tabla 1.** Datos tomados de la investigación planificación y convivencia.

LICEO BOLIVARIANO “J.J.O.R.”	
DIRECTIVOS	09
DOCENTES DE AULA	30
<b>TOTAL</b>	<b>39</b>

Fuente: Vera (2015)

## Conclusiones

Resultados obtenidos del instrumento (Docentes Directivos)

**Tabla 2.** Datos tomados de la investigación planificación y convivencia. Vera (2015)

Item	Siempre %	Casi siempre %	Algunas veces %	Casi nunca %	Nunca %
Como directivo planifican y organizan las actividades que se ejecutan en la institución	33	45	22	0	0

Fuente: Vera (2015)

Se obtuvo que los directivos, en relación a la planificación y organización de las acciones a desarrollar en la institución, tienen una inclinación hacia la opción siempre y casi siempre; con una tendencia favorable entre ambos expresado en un 78% de la sumatoria de la interrogante planteada: organizan y planifican con frecuencia las actividades educativas para el buen desarrollo de la institución y poder lograr los objetivos proyectados por ellos. Hubo un 22% que consideró que algunas veces establecen las actividades a ejecutar en el plantel para el logro de los objetivos proyectados.

Este resultado lo consolida; García (2009) al destacar que “la organización es un sistema de actividades coordinadas entre ellas para la existencia de una organización con la finalidad de obtener un objetivo en común a través de reglas y normas expuestas para el buen funcionamiento del plantel (p.21)”. Igualmente, los datos obtenidos señalan; que los directivos planifican y organizan actividades en el plantel para el beneficio del personal y poder convivir en un ambiente educativo óptimo, convirtiéndose en espacios llenos de propósitos y compromisos. Brindando a todos los integrantes de la comunidad educativa: estudiantes, docentes, padres de familia, el objetivo de lograr el fortalecimiento, la interdependencia y la integración en el convivir escolar.

Resultados obtenidos del instrumento (Docentes Directivos)

**Tabla 3.** Datos tomados de la investigación planificación y convivencia. Vera (2015)

Item	Siempre %	Casi siempre %	Algunas veces %	Casi nunca %	Nunca %
Es autoritario con el personal de la institución al momento de tomar una decisión	34	11	11	22	22

Fuente: Vera (2015)

En lo que respecta a los docentes directivos manifiestan, la disponibilidad de llevar a cabo una buena organización, control, ejecución y evaluación de las actividades que se desarrollan en la institución, lo que permite que se resuelvan problemas que se encuentren presentes y cumplir con lo establecido en la institución.

Sin embargo, se evidencia el autoritarismo con el personal a su cargo en la institución al momento de tomar decisiones en el plantel, con este estilo de gerentes educativos no se refleja una buena gestión interna, actuando de una manera no educada en la gerencia educativa. La situación descrita lo afirma López (op cit) indica que una de las principales características del directivo es tener paciencia, ser tolerante, pues hay algunas cosas que no las resuelve, al menos acertadamente y hay otras muchas que requieren paciencia y constancia.

Además, lo expresa Medina (2010) considerando que “resulta prioritario de quienes ocupan cargos directivos el conocimiento necesario en materia gerencial, el cual le proporcione las herramientas para conducir adecuadamente la organización de manera de propiciar un mejoramiento del desempeño laboral del docente (p.78)”.

Resultados obtenidos del instrumento (Docentes de Aula)

**Tabla 4.** Datos tomados de la investigación planificación y convivencia. Vera (2015)

Item	Siempre %	Casi siempre %	Algunas veces %	Casi nunca %	Nunca %
Como directivo interactúa con el personal de la institución al establecer las normas de convivencia	11	56	33	0	0

Fuente: Vera (2015)

En otro particular, los docentes de aula manifiestan; en la convivencia escolar del plantel, poca interacción, escasa motivación, poca gestión de recursos para el crecimiento del plantel, insuficiente control de las actividades programas por el personal, escasa información de los resultados obtenidos y la falta de aplicación de normas internas para el buen desarrollo de las actividades pedagógicas y gerenciales en la institución.

De allí, la gerencia en una institución educativa la desempeña el director, quien es el encargado de proyectar, integrar al personal de la institución, cumplir funciones de planificación, administración, coordinación, organización y control que se complementen con las características personales de un dirigente educativo tales como: honestidad, liderazgo, creatividad, perseverancia, optimismo, y capacidad de comunicación, para hacer óptimo el desempeño que le corresponde. En relación a esto; Amaranta (2000) alega:

La gerencia educativa tiene como objetivo conseguir las metas institucionales, mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad educativa, a fin de ofrecer un servicio de calidad y coordinar las tareas y roles de todos lo que la integran: docentes, administrativo, obrero, padres y representantes y estudiantes (p.20).

Asimismo, los resultados reflejan faltas internas en los directivos en el saber escuchar, dejarse aconsejar, pedir opinión, afectando la integración en el convivir y lo planificado en el plantel. De manera que se espera a un directivo permeable a las sugerencias y peticiones de los subordinados; pues si las ideas sugeridas no son aceptadas ni se razonan suficientemente y se altera la convivencia escolar. Lo manifiesta, Bravo (2006):

Para interactuar con el personal se proporcionan diferentes formas de dar a conocer a los integrantes de la institución y comunidad las actividades, el logro de los objetivos y el nivel de alcance de cada uno de ellos, para incentivar y promover la continuidad y el fortalecimiento, mostrando aciertos y situaciones que necesitan ser mejoradas en la institución y en los alrededores comunitarios mediante periódicos escolares o comunitarios, trípticos, videos escolares y micros radiales, para la promoción de actividades y acciones ejecutadas en el plan de acción, que permitan que se conozcan las experiencias o propuestas que mejoren el desarrollo de los proyectos para el beneficio del colectivo escolar (p.52).

Resultados obtenidos del instrumento (Docentes de Aula)

**Tabla 5.** Datos tomados de la investigación planificación y convivencia. Vera (2015)

Item	Siempre %	Casi siempre %	Algunas veces %	Casi nunca %	Nunca %
La convivencia escolar mejora al promover la participación, integración en las distintas actividades a desarrollar en el liceo	74	20	3	3	0

Fuente: Vera (2015)

De la misma manera, hay que mejorar lo planificado a nivel gerencial, afectando la convivencia escolar; donde el personal directivo debe aplicar una mejor programación al organizar, controlar, ejecutar y evaluar el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo en la institución, organizando mejores comisiones de trabajo, integrando y motivando al personal según las necesidades, estableciendo y haciendo cumplir normas al momento de asignar las funciones al personal e informando los resultados que se obtienen de los objetivos planificados.

Al unificar los instrumentos se hace notorio que el trato no es el más acorde entre los docentes directivos y de aula; es patente que el personal directivo no es ecuánime con todos los subalternos de tal forma que se crean lazos de deslealtad; y el personal docente no es sincero al momento de establecer una comunicación, pues teme comportamientos no coherentes con la buena ética y ejercicio de la profesión docente tanto de los directivos como por los docentes de aula.

En este sentido, lo señalado en la encuesta por los docentes directivos se divorcia de lo planteado por Uribe (2005), quien destaca que:

La convivencia escolar: es el conjunto de acciones implicadas en la construcción de una convivencia de calidad para sus integrantes, es decir, una gestión directiva que posibilite que los procesos educativos se desarrollen en un ambiente favorable, superando y previ-

niendo conflictos que pueden afectar la calidad de vida de los miembros de la comunidad educativa (p11).

Por consiguiente, el instrumento hace evidente la forma en que se practican los roles y funciones gerenciales en conjunto con la interacción del personal al desarrollar las actividades planificadas, siendo la menos adecuada posible para el plantel, también mejorar la participación, al implementar nuevas estrategias de interacción, los valores en la institución.

En este sentido, la convivencia se construye viviendo en un pluralismo pleno en lo cultural, lo político, lo religioso y lo ideológico, pues alienta el diálogo con cada uno y es capaz de generar relaciones humanas sin atisbo de discriminación por razones de raza, sexo, religión, cultura o cualquier otras circunstancia o diferenciación. Al respecto, Santos (2004) destaca:

En la institución no se trata solo de saber cosas, ni siquiera de saber hacerlas. Es preciso educar para la convivencia. Y ese arte y ese oficio solamente se aprende ejercitándolo. Es importante que en las instituciones se pueda convivir. Para ello se necesitan actitudes abiertas, participativas, tolerantes... pero también unas estructuras que hagan posible la convivencia. Es evidente, que en el hecho educativo existen procesos interactivos constructivistas que estimulan las relaciones interpersonales e intergrupales, la interacción y acompañamiento entre los miembros de la comunidad educativa, estableciéndose que la participación es el componente de logro al permitir de manera dinámica el acercamiento de directivos, docentes, alumnado, padres, representantes y vecinos a las acciones y toma de decisiones de interés colectivo (p16).

## Recomendaciones

---

### - Personal Docente Directivo

Mejorar la planificación a nivel gerencial en la institución para el buen funcionamiento de las actividades, mejorar su preparación académica y así a través de la misma poder desarrollar nuevas estrategias. Organizar Programas, Talleres, Cursos y Proyectos de formación integral, académico para el mejoramiento del ejercicio profesional, directivo y convivir escolar, en busca de cambios personales, organización, planificación, ejecución y evaluación de las actividades en la institución. Establecer y poner en práctica las Normas Internas para fortalecer la convivencia escolar de la institución y el desarrollo de las actividades en la institución.

Optimizar la comunicación entre los docentes directivos y docentes de aula, para mejorar así las relaciones interpersonales desde la perspectiva empática. Fortalecer las relaciones con el personal de la institución, motivándolos, integrándolos en las actividades a ejecutar y así poder lograr los objetivos planteados para el desarrollo de la institución. Evaluar y dar a conocer más consecutivamente los resultados de las actividades planificadas por la parte directiva en sus acciones.

Mantener un clima enriquecedor para el buen funcionamiento y desarrollo las actividades a ejecutar en el plantel. Crear en la institución un ambiente de compromisos que partan de los docentes directivos donde se promueva; cambios organizacionales e implementen un estilo de dirección más participativa y un mejor convivir.

### - Personal Docente de Aula

Apoyar al personal en función directiva a desarrollar una mejor planificación a nivel gerencial, aportando nuevas estrategias para el desarrollo de las actividades e integración del personal. Incentivar y hacer cumplir a los docentes en las comisiones de trabajo las normas de las actividades a ejecutarse en la institución; de las cuales se puedan establecer para el beneficio del colectivo escolar y el buen vivir.

Organizar comisiones de trabajo para motivar a integrarse y apoyar en la elaboración de las Normas Internas de la institución para mejorar la convivencia escolar y el desarrollo de las actividades pedagógicas. Optimizar la manera en cómo se divulga la información entre el personal directivo y docentes.

Orientar y proponer al personal directivo mejorar las relaciones interpersonales. Ayudar al personal en función directiva a evaluar, ajustar y dar a conocer los resultados de las actividades planificadas y desarrolladas en el plantel. Orientar y apoyar al personal directivo a mantener un clima enriquecedor para el buen desarrollo las actividades a ejecutar en el plantel, promoviendo la integración, participación, motivación en las actividades a desarrollar. ©

---

**Andrés Eduardo Vera Mendoza.** Técnico Medio en Petróleo: Adiestramiento y Capacitación Empresarial Universidad de los Andes, Mérida Venezuela; Ingeniero de la Producción Agropecuaria Universidad Nacional Experimental Sur del Lago estado Zulia Venezuela, Licenciado en Educación: Mención: Educación para el Trabajo y Desarrollo Endógeno en la Universidad de Los Andes, Mérida Venezuela Magister en Educación: Mención: Gerencia Educacional Universidad Pedagógica Experimental Libertador; Actualmente como Docente de Aula en el Área Desarrollo Endógeno y Educación para la Salud Ministerio del Poder Popular para la Educación (7) años de servicio.

**Rafael Ernesto Lanz.** Profesor en Ciencias Sociales UPEL. M.Sc. en Gerencia Educacional UPEL. Profesor agregado de la UPEL. Profesor adjunto a la Coordinación de Investigación y Postgrado de la UPEL.

---

## Referencias bibliográficas

- CAMPOS Rodríguez, Amaranta, (2000). *La Gerencia de la Institución Educativa*. Madrid: Austral.
- ARIAS Odón, Fidias Gerardo (2006). *El proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. (5ta ed.) Caracas: Episteme.
- BARRERA, José Ramón (2005). *La planificación*. Caracas: Consultores Asociados, servicio Editorial.
- BRAVO, Víctor. (2006). *El desempeño del docente como promotor social en el proyecto educativo integral comunitario en las escuelas bolivarianas*. Tesis de maestría no publicada. Universidad del Zulia, Maracaibo
- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. (1999). Caracas - Venezuela.
- GARCÍA, Aretio L. (2009). *Planificación y Gerencia Estratégica*. <http://bvs.per.paho.org/texcom/cd048223/gerhosp2.pdf>. [Consulta: 2015, Abril 01]
- HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos & Batista Lucio, María del Pilar (2010). *Metodología de la Investigación*. (5ª ed.) México: Mc Graw Hill.
- LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN (2009). Caracas Venezuela
- LÓPEZ, Juana Ojeda. (2011). *Comunicación asertiva y planificación del docente*. Trabajo Especial de Grado. Universidad del Zulia.
- LÓPEZ CABRALES, Álvaro (2011). *Gestión recursos*. Trabajo Especial de Grado. Bogotá: Valparaíso.
- MALDONADO, Horacio. (2004). *Convivencia escolar: ensayos y experiencias*. Buenos Aires. Editorial

- MEDINA, Rivilla. (2010). *El desempeño docente*. España: Ministerio de Educación y Cultura de España.
- MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN. (2007). *Currículo Nacional Bolivariano*. Caracas – Venezuela.
- SANTOS Guerra, Miguel Ángel. (2004). *La convivencia escolar. Aprender a vivir*. México: Editorial Limusa.
- URIBE Briceño, Mario. (2005). “El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad: un desafío de orden superior”, *Revista PREALC-UNESCO*.