

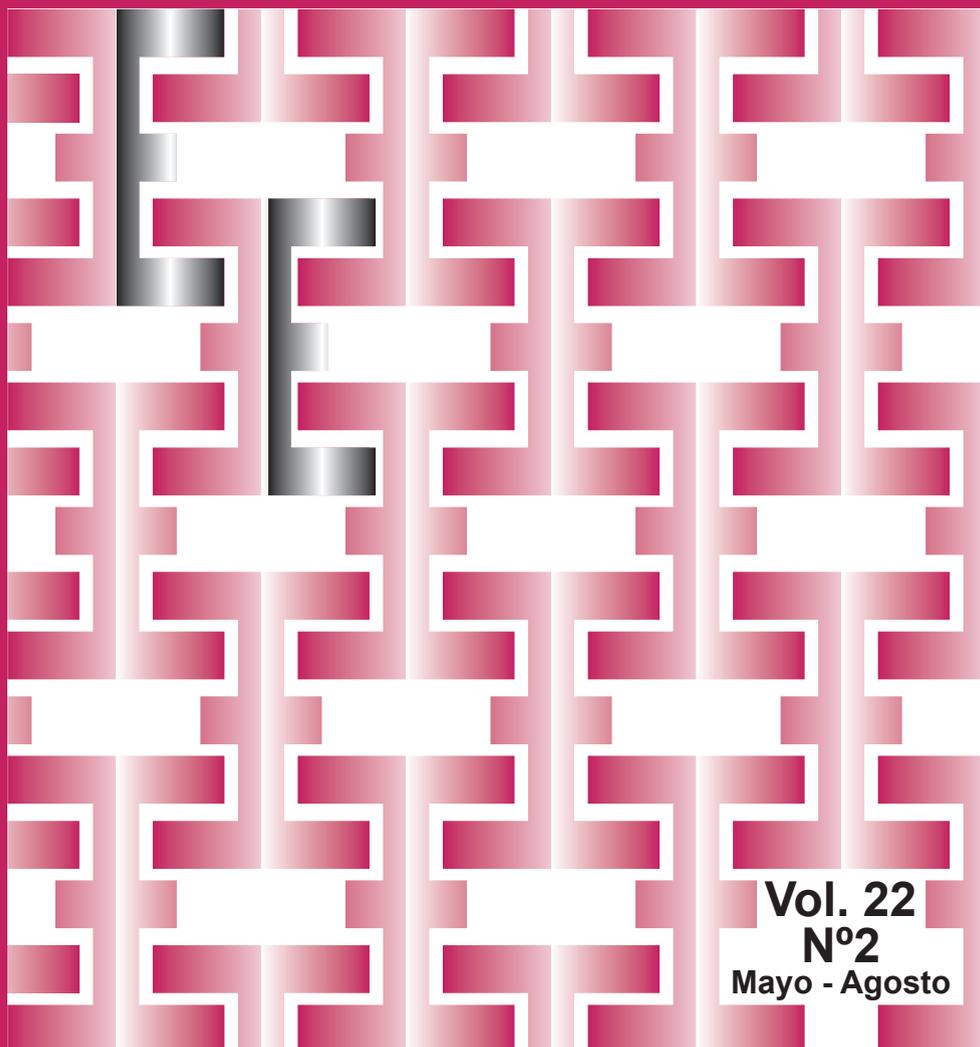
Revista Especializada en Educación

ppi 201502ZU4648

Esta publicación científica en
formato digital es continuidad de
la revista impresa
ISSN: 0798-1171
Depósito legal: pp 197402ZU34

Encuentro Educativo

Universidad del Zulia. Facultad de Humanidades y Educación
Centro de Documentación e Investigación Pedagógica



Vol. 22
Nº2
Mayo - Agosto

Maracaibo - Venezuela

Encuentro Educativo

Vol. 22 (2) Mayo - Agosto 2015: 202-214

La evaluación institucional participativa y las competencias del gerente educativo

Rosario Romero

Profesora Titular. Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt". Licenciada en Educación. Mérito: Cum Laude. M.Sc. Docencia para Educación Superior UNERMB. Doctora en Ciencias de la Educación URBE. Ex coordinadora del Departamento de Investigación de la UNERMB. CONABA II Nivel. 2002. PPI NIVEL I. Convocatoria 2006. Nivel B en el PEI. Correo: rosarioromero5@hotmail.com. Telf.: 0426-5673725.

Nancy Nava

Docente. Licenciada en Educación Integral. M.Sc. en Administración de la Educación Básica. UNERMB. Cursante del Doctorado en Ciencias de la Educación. UNERMB.

Luis Barboza

Ingeniero. Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt", Programa Ingeniería y Tecnología. Investigador Invitado de la UNERMB. Los Puertos de Altagracia. Correo:luisbarboza_yass@hotmail.com.

Resumen

La presente investigación se realizó con la finalidad de proponer un Programa basado en evaluación institucional participativa como complemento de las competencias del gerente educativo. El estudio se basa en una metodología experimental, con diseño cuasi-experimental. La población está constituida por cuarenta y dos (42) directivos de las Escuelas Nacionales del Municipio Miranda, Estado Zulia. Con respecto al tratamiento estadístico, se utilizó el Programa SPSS, para realizar el análisis de tipo: multivariado y discriminante. Con los resultados, se valida la propuesta del Programa basado en la evaluación institucional participativa como complemento de las competencias del gerente educativo de las escuelas.

Palabras clave: evaluación institucional participativa; competencias; programa.

Participatory institutional evaluation and skills of educational manager

Abstract

This research was conducted with the aim of proposing a system based on participatory institutional assessment to complement the skills of educational program manager. The study is based on an experimental methodology, quasi-experimental design. The population consists of forty-two (42) officers of the National Schools Miranda Municipality, Zulia State. With regard to statistical treatment, the SPSS program was used for analysis of type: multivariate and discriminant. With the results, the proposed based on participatory institutional assessment to complement the skills of educational schools program manager is validated.

Key words: institutional assessment participatory; skills; program.

Introducción

Las instituciones educativas han experimentado en los últimos años una serie de transformaciones como respuestas a los cambios suscitados en las diferentes sociedades del mundo, lo cual ha acentuado cada vez más la búsqueda de nuevos conocimientos que den respuestas a las necesidades particulares de cada docente y de cada institución, sin obviar el entorno.

Para mejorar e impulsar una educación de calidad en la era del conocimiento en que viven las sociedades modernas, es importante considerar los desafíos y avances tecnológicos que causan profundo impacto en la acción educativa, donde ésta debe ser prioridad en las organizaciones y en los procesos administrativos que conduzcan al avance del país.

Cuando se impulsa la educación también se alcanza el nuevo camino en las organizaciones con miras a garantizar el desarrollo de los procesos en la alta gerencia, cambios y transformaciones dentro de los cuales resalta el acto de supervisar, cuya finalidad es contribuir a resolver los problemas del aprendizaje e institucionales en los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo.

Por las razones antes expuestas, surge la necesidad de presentar un modelo de supervisión escolar que articule la acción supervisora y se ejecuten con eficiencia en forma integrada los procesos administrativos a través de las funciones: técnicas, administrativas, sociales, de asistencia y mediación.

El servicio de supervisión está destinado al mejoramiento de la

calidad y eficiencia de la educación mediante el asesoramiento, la promoción, la evaluación del proceso educativo y de su administración. El proceso de cambio y transformación en la supervisión escolar contribuya en la búsqueda de nuevos escenarios, enfoques y modelos educativos, de allí que esta investigación tenga como objetivo presentar un modelo de supervisión educativa en Venezuela que optimice la categorización de las funciones técnica, administrativa y pedagógica, como ámbitos de la supervisión escolar con el fin de perfeccionar el hecho supervisorio. Finalmente, la presentación de un modelo de supervisión educativa conducirá a enfrentar los retos y desafíos que mejoren la función supervisora en Venezuela.

Sin embargo, es evidente que, gerenciar una institución educativa requiere de ciertas habilidades y destrezas para lograr satisfacer las demandas del personal docente en cuanto al logro de la calidad del proceso de aprendizaje, lográndose, en mayor medida, a través de la formación constante requerida por ese personal, en el sentido de que la actuación de los directores como supervisores en las escuelas primarias pareciera muy distinta a lo exigido por las leyes venezolanas en relación al cumplimiento de esa función, lo cual requiere ser corroborado a través del presente estudio.

Es por ello que, el objetivo general del presente estudio es proponer

un programa basado en evaluación institucional participativa como complemento de las competencias del gerente educativo de las Escuelas Nacionales del Municipio Miranda, Estado Zulia.

1. Competencias del gerente educativo

En la literatura curricular se viene exponiendo tres tendencias en cuanto a competencias se refiere, por un lado Peñaloza (2003) manifiesta, que los perfiles no son sólo profesionales sino también académicos, apreciaciones hechas en relación a las instituciones académicas, se espera que las titulaciones satisfagan los requisitos de la comunidad académica tanto a nivel nacional o internacional.

En ese orden de ideas, las competencias pueden expresar también puntos comunes para las diferentes áreas temáticas al ofrecer un marco no normativo de referencia para la comunidad académica. Es además un lenguaje que puede ser comprendido por los organismos profesionales y otros grupos y representantes de la sociedad interesados en la educación.

Otra visión sobre el concepto de competencia, lo realiza Tobón (2006) cuando plantea un esquema básico para entender los perfiles. El proceso expuesto por el autor, implica describir cuales son las competencias genéricas, y como las específicas y sus sub-competencias, todo en función del diagnóstico hecho de la realidad de los

problemas sociales que debería resolver el egresado, enmarcado por supuesto en una filosofía de estado, institución y en línea a un proyecto político educativo del país.

El consecuencia el perfil académico-profesional es un resumen de los conocimientos y competencias que debe adquirir a lo largo de los estudios un futuro profesional, y deben proporcionar al estudiante una formación básica sólida, tanto teórica como práctica, permitiendo su aplicación a distintos entornos. El perfil debe ser único, pero en función de las actividades curriculares optativas de cada plan de estudio y de lo que determine el alumno, para reforzar algunos de los conocimientos y capacidades.

Por otra parte el concepto de competencias según Cejas(2005:28) “esel sistema de componentes (cognitivos, metacognitivos, motivacionales y cualidades de la personalidad) que posee un individuo para la ejecución eficiente de su actividad laboral con un resultado positivo en tiempo y calidad”.

Al considerar el término competencia, puede observarse como ha proliferado su uso en la mayoría de la literatura sobre gestión institucional y al analizar las definiciones de los autores citados se considera más pertinente la realizada por Cejas (2005), el cual se refiere a las competencias como a las habilidades, capacidades y características individuales; de hecho, el uso de este concepto ha puesto de

manifiesto la necesidad de diferenciarlo de otros conceptos como personalidad, actitud y conocimientos. Además, las competencias están estrechamente ligadas a las actividades profesionales y más concretamente a las misiones que forman parte de un puesto.

1.1 Competencias sistémicas

Las Competencias Sistémicas o habilidades de desempeño, están relacionadas con la visión de conjunto y la capacidad de gestionar adecuadamente la totalidad de la actuación. Según el Proyecto Tuning de la Comisión Europea (2003:82), son las destrezas y habilidades que suponen una combinación de conocimiento que permiten al individuo ver como las partes de un todo se relacionan y se agrupan, es decir incluyen la habilidad de planificar los cambios de manera que puedan hacerse mejoras en el sistema educativo. Las competencias sistémicas o integradoras requieren como base la adquisición previa de competencias instrumentales.

Por su parte, Herrero (2004:99), señala que las competencias, se plantean como el desarrollo de sistemas conservacionistas a partir de problemáticas ambientales, según el autor son definidas como el crecimiento de habilidades a partir de valores, creencias, motivos, actitudes, conocimientos e intenciones en la que los logros son sus componentes principales.

Desarrollar esta competencia en la vida universitaria supone, en primer lugar, asumir el desafío de intentar hacer bien las cosas, de preocuparse de realizar los trabajos no de cualquier manera, sino que lleven el sello impregnado de calidad. La calidad empieza por uno mismo, por todo lo que hace, por cómo lo hace y lo aplica. Es la búsqueda de la excelencia y de la mejora continua.

Las competencias sistémicas se refieren a la: conciencia crítica, creatividad y capacidad para resolver problemas del personal directivo de las Escuelas primarias de la parroquia Altigracia, municipio Miranda, Estado Zulia.

1.2 Competencias personales

La calidad personal es una revolución en el sentido tradicional de calidad. Esta revolución en la conciencia de la calidad, es primero y principalmente, una nueva forma de pensar acerca de la calidad. (Garza, 2005). En lugar de concentrarse sólo en la calidad de los productos, la nueva conciencia de la calidad también abarca la de los esfuerzos individuales de las personas.

Desde este punto de vista, en estos nuevos tiempos, se considera que para ser un buen profesional se requiere tener unas cualidades mínimas como persona, sobre todo cuando se refiere a una profesión tan importante como lo es ser docente. Al respecto, Zabala (2003) señala que, innumerables estudios

acerca del rol y el perfil del docente han llegado a conclusiones muy parecidas sobre este perfil ideal, sin embargo, es poco lo que se ha profundizado acerca de la deseada personalidad del mismo, los alumnos desean un docente con características personales muy definidas como: manejo situacional, creatividad, capacidad de realización, dominio personal, valía personal.

En la tarea de realizarse como persona es necesario buscar las experiencias que invitan a crecer (aceptación, confianza, autoestima, retos) y evitar lo que limita el crecimiento (ignorancia, egoísmo, indecisión). Convertirse en persona es conquistar el autodomínio, autoconfianza y autocontrol. (Garza, 2005). El autodomínio es ser dueño de sí mismo, autoconfianza es creer en sí mismo, autocontrol es decidir por sí mismo. La calidad personal es entonces, fundamental para ser competitivo. Las competencias personales están referidas a: trabajo en equipo, valores de conservación, conciencia crítica, relaciones interpersonales y promoción del desarrollo humano.

1.3 Competencias Académicas

Se asume como competencia académica: “el sistema de componentes (cognitivos, metacognitivos, motivacionales y cualidades de la personalidad) que posee un individuo para la ejecución eficiente de su actividad laboral con un resultado positivo en tiempo y calidad”. (Cejas,

2005:28). Existen tres puntos de vista acerca del concepto competencia.

Punto de vista empresarial: la competencia vista en el desempeño eficiente del trabajador. En el contexto de la gestión de recursos humanos, el trabajador debe demostrar su idoneidad, a partir de que incorpore e integre el sistema de componentes cognitivo, motivacional, metacognitivo y cualidades de la personalidad que forman parte de la estructura de la competencia laboral en su actuación.

Punto de vista psicológico: la competencia como una conformación psicológica compleja, que implica componentes motivacionales, metacognitivos y afectivos del sujeto, así como de cualidades de la personalidad. A este punto de vista se arriba cuando el trabajador adquiere cierto nivel de experiencia en el marco laboral e incorpora en su personalidad los niveles de la competencia laboral.

Punto de vista del diseño curricular: la competencia vista en la formación de un profesional con los conocimientos, procedimientos y motivaciones requeridos para ocupar el espacio que le corresponde en la sociedad. Es decir, la estructuración curricular y didáctica del sistema de componentes cognitivos,

motivacionales, metacognitivos y cualidades de la personalidad que debe poseer un individuo para ejecutar sus tareas y su labor con el mínimo de requisitos exigidos en el contexto laboral, desde la visión de la institución educativa.

Estos tres puntos de vista unidos dan una visión más integral, una visión holística de esta definición tan compleja y tan controvertida. En ese sentido la competencias académicas están conformadas por: coordinación de la acción andragógica, adecuación de ambientes intratégicos, estrategias de enseñanza, evaluación de las actitudes e intervención comunitaria.

2. Evaluación institucional participativa

Según Valenzuela (2008), la evaluación es una parte esencial de cualquier proceso administrativo, presentes desde el momento mismo de la planificación y permite diagnosticar el estado en que se encuentra una institución, en tanto que al emplearse durante las etapas de ejecución, sirve para regular las acciones de los empleados y para corregir el rumbo en caso de que se esté apartándose de los objetivos perseguidos.

Es significativo acotar que, la evaluación institucional requiere de la participación de todos los actores educativos porque es necesario entender que se convierte en un proceso complejo, el cual en muchas ocasiones trae consigo descontento

y malestar, por el simple hecho de que a algunas personas no les gusta ser evaluadas, demostrando muestras de inconformidad, aun cuando el evaluador haya sido muy objetivo en la aplicación de los instrumentos.

Es así como, el director, en el cumplimiento de su rol promotor de la evaluación institucional participativa, se va encontrar con un sinnúmero de obstáculos cuando lleve a cabo dicha evaluación. Al respecto, Fernández (2009), argumenta que, la evaluación de instituciones educativas, es un tipo de evaluación en el que se determina tanto la efectividad como la eficiencia como centro de trabajo y prestadora de servicio a la sociedad, implicando uno de los procesos más complejos, por la diversidad de componentes y métodos existentes. Bajo ese contexto, le corresponde al director ser el principal encargado de aplicar la evaluación institucional, haciendo uso de los métodos, técnicas e instrumentos más idóneos para tal fin, aunados a sus destrezas humanas, conceptuales y técnicas.

En tanto, Segone (2003), refiere que la evaluación institucional participativa es un proceso basado en la utilización real de los resultados de la evaluación, donde los actores educativos buscan, en conjunto, la transformación no sólo del entorno institucional sino de la propia institución como tal. En ese respecto, le corresponde al director, en su rol promotor de la evaluación institucional participativa, poner a la disposición de todos los miembros del plantel no

sólo las herramientas administrativas sino también sus destrezas para que puedan entender mejor el entorno de la institución pero además aprender de las experiencias pasadas para ser más responsables y eficientes, es decir, asegurar la eficacia a través de la eficiencia.

3. Metodología

La presente investigación es de carácter explicativo, ya que se hace un estudio de investigación en el que se manipulan deliberadamente una o más variables independientes (supuestas causas) para analizar las consecuencias de esa manipulación sobre una o más variables dependientes (supuestos efectos) dentro de una situación de control para el investigador. En el caso de esta investigación la variable manipulada es la evaluación institucional, para analizar las consecuencias en las competencias del personal directivo (variable dependiente), verificando la relación causa-efecto entre ambas variables.

El diseño es experimental con modelo cuasi-experimental. Este diseño incorpora la administración de pre-pruebas y post-pruebas de los grupos que componen el experimento. Los sujetos son asignados al azar en los grupos, después a estos se les administra simultáneamente la pre-prueba, un grupo recibirá el tratamiento experimental basado en el desarrollo de las competencias del personal directivo de las escuelas primarias aplicando

un programa basado en evaluación institucional participativa y el otro grupo no (grupo de control), finalmente se les administra simultáneamente una post-prueba.

En el presente estudio, la población está conformada por cuarenta y dos (42) directivos de las Escuelas Nacionales del Municipio Miranda del Estado Zulia. Por ello, es importante señalar que la población tomada para la presente investigación es finita y accesible, por lo que se consideró la totalidad y no es necesario realizar muestreo, por lo que constituye un censo poblacional. Para recolectar los datos pertinentes a esta investigación, se elaboró una Guía de Observación denominada: competencias del personal directivo y un cuestionario para validar el programa propuesto de evaluación institucional participativa.

El tratamiento estadístico es de carácter experimental, se utilizó el Programa estadístico SPSS, a través del cual se realizará el análisis de tipo: multivariado y discriminante. Se establecen las medias y las correlaciones canónicas; también se aplicó la prueba T de Student para establecer el grado de significancia entre los resultados obtenidos del pre - test y post - test.

4. Análisis y discusión de resultados

El análisis de las competencias del gerente educativo, se inicia con las sistémicas (ver Cuadro 1). Los cambios en la composición de los indicadores

de esta dimensión antes (pre - test) y después (post - test) de la aplicación del Programa diseñado, se muestra en la tabla 1 evidenciándose diferencias altamente significativas entre los mismos, dado que, los valores de T calculados están asociados, en todos los casos, a niveles de significancia menor a 0,01.

Con respecto a la conciencia crítica, se aprecia una gran diferencia entre las medias aritméticas del pre - test $\bar{X} = 2,8$ y la del post - test $\bar{X} = 7,6$ siendo la diferencia de 4,8. Sin embargo, la creatividad y la capacidad para resolver problemas las medias fueron de 5,1 puntos, con lo cual se demuestra la efectividad del tratamiento aplicado en los mismos.

Estos resultados, confirman que para en el desarrollo de las competencias sistémicas es fundamental el impulso de la creatividad y la capacidad para resolver problemas, debido a que en la actualidad es necesario buscar vías para aumentar la cultura de pensamiento, su adecuado enfoque, formar el estilo de pensamiento que necesita la sociedad sin mistificar elementos tales como lo racional, la inspiración, la intuición, la tensión psíquica, la insatisfacción, teniendo en cuenta que la creatividad no es exclusiva de genios, de seres con capacidades excepcionales, sino que todos los hombres pueden ser creadores si son educados para ello.

En esa misma línea de pensamiento, se corrobora lo planteado por Goleman, Boyatzis y McKee (2001); los líderes que mejor gestionan los conflictos son

capaces de sacar partido de todas las situaciones, comprenden los diferentes puntos de vista y saben el modo de articular un ideal común que todos pueden suscribir, son personas que

saben sortear los conflictos, reconocer los sentimientos e ideales de todos los implicados y encauzar la energía en la dirección del ideal compartido.

TABLA 1. Prueba de muestras relacionadas para la dimensión competencias sistémicas.

	Media	Diferencias relacionadas		t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación			
Par 1 CONCIEN 1	2,8					
CONCIEN 2	7,6	4,8	,62	54.48	23	,00
Par 2 CREATIVI 1	2,6					
CREATIVI 2	7,7	5,1	,49	70.22	23	,00
Par 3 CAPACID 1	2,7					
CAPACID 2	7,8	5,1	,72	47.48	23	,00

Fuente: Romero, Nava y Barboza (2014).

En la tabla 2 se observan los indicadores de las personales en las competencias del gerente educativo, antes (pre – test) y después (post – test) de la aplicación del Programa diseñado, en la misma se aprecian diferencias altamente significativas entre los indicadores, dado que los valores de T calculados están asociados, en todos los casos, a niveles de significancia menor a 0,01.

Además, se observan grandes diferencias entre las medias logradas antes y después del tratamiento, en trabajo en equipo es de 4,9 seguida de las relaciones interpersonales con 5 puntos y la promoción del desarrollo humano tuvo la mayor diferencia

(5,1) lo cual demuestra un mayor impacto de la aplicación del Programa basado en la evaluación institucional participativa como complemento para las competencias del gerente educativo, en este aspecto, confirmando lo planteado por Desiato (2001), la promoción del desarrollo humano es una de las maneras de modificar el entorno de que dispone el individuo, el hombre no sólo es producto de su entorno sino productor creado a partir del propio hombre en el seno de una constitución social.

En atención a esta afirmación, la promoción del desarrollo humano, significa capacidad de influenciar y modificar al otro por consiguiente el

docente y el estudiante pueden mejorar, canalizar, instruir e informar con visión humana. Desde otra perspectiva, se entiende la promoción del desarrollo humano como el proceso que vitaliza

los sentimientos, ideas y acciones del individuo en beneficio del desarrollo personal hacia la búsqueda de una organización de calidad a la cual pertenecen.

TABLA 2. Prueba de muestras relacionadas para la dimensión competencias personales.

	Diferencias relacionadas			t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Media	Desviación			
Par 1 TRABAJO 1	2,8	4,9	,45	75.58	23	,00
TRABAJO 2	7,7					
Par 2 RELACIONES 1	2,8	5	,76	46.15	23	,00
RELACIONES 2	7,8					
Par 3 PROMOCIÓN 1	2,6	5,1	,4359	78.046	23	,000
PROMOCIÓN 2	7,7					

Fuente: Romero, Nava y Barboza (2014).

Continuando con el análisis de las competencias del gerente educativo, se analizan las académicas. Los cambios de estos indicadores de esta dimensión antes (pre – test) y después (post – test) de la aplicación del Programa diseñado, se aprecia en la tabla 3 observándose diferencias altamente significativas entre los mismos, dado que los valores de T calculados están asociados, en todos los casos, a niveles de significancia menor a 0,01.

Así mismo, se observa que existen grandes diferencias entre las medias aritméticas alcanzadas antes y después de la aplicación del Programa

basado en la evaluación institucional participativa como complemento para las competencias del gerente educativo, notándose diferencias que oscilan entre 4,9 y 5,4 puntos, siendo el margen de diferencia muy mínimo.

El menor impacto se produjo en la coordinación acción andragógica y la adecuación de ambientes con diferencias de medias de 4,9 y 5,1 respectivamente, mientras que el mayor impacto se logró en las estrategias de enseñanza, en la evaluación de las actitudes y la intervención comunitaria, con 5,4 puntos de diferencias en las medias.

Los resultados obtenidos, comprueban que la coordinación de la acción andragógica es un proceso eminentemente dinámico de gran importancia y necesidad en la organización de acciones andragógicas. Las diferencias individuales en cuanto a las características, necesidades y objetivos de cada cual, induce a diferentes puntos de vista acerca de

cómo deben hacerse las cosas del trabajo y que tiempo y recursos. Tal como lo plantea Münch y García (2002), que la coordinación es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo de la gestión ambiental y la comunicación de los objetivos.

TABLA 3. Prueba de muestras relacionadas para la dimensión competencias académicas.

	Media	Diferencias relacionadas		t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación			
Par 1 COORDI 1	2,8	4,9	,93	70.13	23	,00
COORDI 2	7,7					
Par 2 ADECUA 1	2,8	5,1	,84	47.48	23	,00
ADECUA 2	7,9					
Par 3 ESTRAT 1	2,5	5,4	,93	75.57	23	,00
ESTRAT 2	7,9					
Par 4 EVALUA 1	2,4	5,4	,83	54.47	23	,00
EVALUA 2	7,8					
Par 5 INTERV 1	2,3	5,4	,81	48.05	23	,00
INTERV 2	7,7					

Fuente: Romero, Nava y Barboza (2014).

Conclusiones

Al analizar y discutir los resultados obtenidos del presente estudio, se derivan las siguientes conclusiones:

Primero se realizó el diagnóstico sobre las competencias del gerente educativo, obteniendo una gran deficiencia en las competencias que deben desarrollar los directivos de las Escuelas Nacionales del Municipio

Miranda, Estado Zulia, con respecto a sus funciones de evaluación institucional. Teniendo dificultades con los diversos procesos que ejecutan a nivel gerencial en las referidas instituciones educativas, para indagar el mundo escolar, que proporcionan el marco de referencia, la justificación lógica para examinar los problemas educativos. Es por ello

que, se analizó a nivel documental la evaluación institucional participativa como alternativa de solución de la problemática detectada.

Por tanto, se diseñó y aplicó un programa basado en evaluación institucional participativa como complemento de las competencias del gerente educativo, ya que la misma facilita el desarrollo de habilidades los cuales pueden generar los resultados que se hayan propuesto, en el campo profesional de los gerentes. Siendo una parte esencial de cualquier proceso administrativo, presentes desde el momento mismo de la planificación y permite diagnosticar el estado en que se encuentra una institución, en tanto que al emplearse durante las etapas de ejecución, sirve para regular las acciones de los empleados y para corregir el rumbo en caso de que se esté apartándose de los objetivos perseguidos.

Seguidamente, se evaluó el efecto de la aplicación de la evaluación institucional participativa en las competencias del gerente educativo, comprobándose que la misma tiene efectos positivos en todas las competencias desarrolladas por parte de los directivos de las Escuelas Nacionales del Municipio Miranda, Estado Zulia, mejorando todo el proceso educativo. Posteriormente, se validó la propuesta del Programa diseñado como complemento para las competencias del gerente educativo basado en la evaluación institucional participativa, al realizar el análisis discriminante,

puesto que se obtienen resultados favorables en los otros elementos que desarrollan los directivos de las.

Por último, se propone el Programa diseñado como complemento para las competencias desarrolladas por parte de los directivos de las Escuelas Nacionales del Municipio Miranda, Estado Zulia basado en la evaluación institucional participativa, debido a que esta; es una parte esencial de cualquier proceso administrativo, presentes desde el momento mismo de la planificación y permite diagnosticar el estado en que se encuentra una institución, en tanto que al emplearse durante las etapas de ejecución, sirve para regular las acciones de los empleados y para corregir el rumbo en caso de que se esté apartándose de los objetivos perseguidos y ha reportado muchos beneficios en las competencias desarrolladas por parte de los directivos de las Escuelas Nacionales del Municipio Miranda, Estado Zulia.

Referencias Bibliográficas

- CEJAS, E. (2005). **La formación por competencias laborales: proyecto de diseño macro-curricular por competencias laborales.** Para técnicos medios en Farmacia Industrial. Trabajo Presentado en el Evento Provincial de Pedagogía Ciudad de la Habana - Cuba.
- DESIATO, M. (2001). **Administración y dirección.** Madrid. MC Graw-Hill.

- FERNÁNDEZ, A. (2009). **Habilidades gerenciales.** Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas. Venezuela.
- GARZA, J. (2005). **Valores para el ejercicio profesional.** Guías Didácticas. México. Mc GRAW-HILL/Interamericana editores. S.A. C.V.
- GOLEMAN, D, BOYATZIZ Y MCKEE, A. (2001). **El líder resonante, crea más. El poder de la inteligencia emocional.** Editorial Plaza Janes.
- HERRERO, J. (2004).): **Capital Humano y Desarrollo Humano en España.**Sus Comunidades Autónomas y Provincias. 1980-2000. BANCAJA.
- MÜNCH, G. Y GARCÍA, M. (2002). **Fundamentos de administración.** Editorial Trillas. Novena Edición. México.
- PEÑALOZA, W. (2003). **El Algoritmo de la Ejecución del Curriculum.** Maracaibo, Venezuela. Editorial: Universidad del Zulia.
- PROYECTO TUNING (2003). **Competencias Tuning de la Comisión Europea.**
- SEGONE, P. (2003). **La motivación al logro en la escuela.** México. Editorial McGraw Hill.
- TOBÓN, S. (2006). **Formacion basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didactica.** Segunda Edición. Ecoediciones. Colombia.
- VALENZUELA, J. (2008). **Evaluación de instituciones educativas.** Calidad y desarrollo profesional. Editorial Trillas. México.
- ZABALA, M. (2003). **Competencias docentes del profesorado universitario.** Calidad y desarrollo profesional. España. NARCEA, S.A.



UNIVERSIDAD
DEL ZULIA

ENCUENTRO EDUCACIONAL

AÑO 22, Vol. 2

*Esta revista fue editada en formato digital y publicada en agosto de 2015, por el **Fondo Editorial Serbiluz**, Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela*

www.luz.edu.ve
www.serbi.luz.edu.ve
produccioncientifica.luz.edu.ve