

# ROLES DEL GERENTE EDUCATIVO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL



CRISTIAN IVÁN PILLAJO VÁSQUEZ

Universidad de Carabobo  
cristianpillajo@hotmail.com

Recibido: 05/05/2017

Aprobado: 02/11/2017

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general examinar los roles del gerente educativo en el reconocimiento de la cultura organizacional en el Liceo Nacional “Padre Santiago Florencio Machado” ubicado en la 3ra etapa de la parroquia Ciudad Alianza del Municipio Guacara estado Carabobo. Se enmarcó en el paradigma cuantitativo, de campo no experimental, descriptivo, correlacional. De una población de 55 docentes de las diferentes líneas de mando 3 gerentes de la alta dirección, 12 coordinadores de proyecto, de control de seccional, orientación y cultura; constituidos estos en los gerentes de nivel medio y por último 40 docentes de primera línea se seleccionaron 17 docentes mediante el muestreo probabilístico estratificado. Los datos se categorizaron e interpretaron luego de aplicar un cuestionario tipo likert contentivo de 22 preguntas referido a las variables roles gerenciales y cultura organizacional, validado por el juicio de expertos y con una confiabilidad alta de 0,89 basada en el alfa de Cronbach. De acuerdo con los resultados evidenciados existe una relación significativa entre las variables objeto de estudio, por ello se concluye con un cuerpo de reflexiones y se recomienda que los gerentes, independientemente del nivel jerárquico al cual pertenezcan, reconozcan la importancia del desempeño de sus roles, y el fortalecimiento y promoción de la cultura organizacional en la que todos se sientan líderes estratégicos y de cambio, tras la consecución de un ser pleno, crítico, reflexivo, comprometido con los valores de la organización educativa.

**Palabras clave:** roles gerenciales, cultura organizacional.

## THE EDUCATIONAL MANAGER ROLES IN THE ORGANIZATIONAL CULTURE

### Abstract

This research was to examine the roles of the educational manager in recognition of organizational culture at the National Lyceum “Padre Florencio Santiago Machado”, located in the third stage of the parish Ciudad Alianza, Guacara, Carabobo State. It was quantitative, non-experimental, descriptive, and a correlational field. The population was of 55 teachers from different lines of command, 3 senior managers, 12 project, sectional control, guidance and culture coordinators who are midlevel managers, and finally 40 frontline teachers. The sample consisted of 17 teachers selected by stratified probability. The data were categorized, and then interpreted after applying a 22 items Likert questionnaire based on the managerial roles and organizational culture variables. Validity was by expert judgment and high reliability of 0.89 based on Cronbach’s alpha. According to the evidenced results, there is a significant relationship between the variables studied. Therefore, the study concludes with a body of reflections recommending to the managers, regardless their hierarchical level, to recognize the importance of performing their roles, and the strengthening and promotion of organizational culture in which all can feel as strategic leaders after achieving a full, critical, reflective being, committed to the values of the educational organization.

**Key words:** managerial roles, organizational culture.



## Introducción

Las instituciones educativas deben ser objeto de análisis al momento de abordar la estrecha relación de su cultura organizacional con los roles que deben cumplir los gerentes educativos en la consolidación de metas y frente a las exigencias de transformación social. De tal manera que toda cultura organizacional en educación, debe ser fortalecida e innovada en concordancia con los avances que van apareciendo, para hacerlos habituales y de esta forma convertirlos en cultura.

Ciertamente, este planteamiento vislumbra la necesidad de las instituciones educativas de reorganizar su cultura organizacional apoyada en un sistema de valores compartidos, para así fortalecer la confianza y el éxito de la organización. Para ello, es indispensable que el gerente cumpla sus roles inspirado en las funciones administrativas básicas, donde la proactividad y compromiso gerencial será el norte en el mejoramiento de las tareas planeadas. Será indispensable el cumplimiento de los roles inherentes al cargo; y el consenso en la toma de decisiones, siendo ésta la forma más expedita de generar oportunidades de crecimiento productivo gerencial. Tales aspectos indican que la dirección debe ser modelo de rol visible para todo gerente educativo, de lo contrario, la gerencia podrá ser vista como débil en el concurso del camino ético; e incapaz, para alcanzar niveles de excelencia establecidos en la visión y misión institucional.

### Abordaje situacional

Aproximarse al problema de cambio en una organización educativa requiere el reconocimiento estructural y cultural; partiendo de allí y para efectos de esta investigación Robbins y Judge (2009) de-

finen la cultura desde una perspectiva organizacional, como “... un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida cómo se comportan entre ellos y con la gente de afuera” (p. 551). En consecuencia, la cultura organizacional es caracterizada por creencias y presunciones básicas que comparten los miembros de una organización. Con ello, la cultura organizacional lo impregna todo, es creación de significados sobre lo que vemos, hacemos y deseamos; su fin último condiciona nuestras relaciones sociales, en la forma de percibir al otro y en la interpretación de la realidad que nos circunda, a través de nuestras acciones y el proceso de comunicación. En este sentido, la cultura organizacional del docente en las instituciones educativas es consecuencia de las maneras propias del trabajo en la organización escolar, de las vidas personales de sus miembros y de la influencia establecida por reglamentaciones, normas y valores. A partir de esta distinción de reconocimiento de un proceso de cambio institucional es importante identificar la relación entre la cultura y la organización y su participación en los procesos de subjetivación de cada uno de los miembros. Se sostiene que los principales objetivos de la perspectiva cultural de la organización es comprender la manera en que las personas crean y mantienen un sentido acerca de la organización, establecer nuevas relaciones interpersonales, esclarecer su rol en la organización y aprender a enfrentar la vida en la organización, la cual no se impone; sino evoluciona. Desde un análisis interpretativo del modo de operar de una organización Mumby citado en Brescia y Pérez (2008) plantea una visión alternativa para entender y estudiar la cultura. El autor sugiere lo que él

llama: la estructura profunda de la cultura organizacional que examina las relaciones de poder, haciendo referencia a la racionalidad colectiva que genera en los agentes el sentido de las acciones apropiadas e inapropiadas de la organización. Ésta a su vez se constituye por dos dimensiones organizacionales: la superficial que representa el quehacer diario propio de la organización a través de historias y acciones y el nivel de infraestructura representado por intereses de poder, condiciones y recursos económicos, el trabajo y sus relaciones.

Lo expuesto permitió contextualizar la problemática del Liceo Nacional Padre Santiago Florencio Machado ubicado en la 3ra etapa de la parroquia Ciudad Alianza del Municipio Guacara del estado Carabobo. En esta institución se observa una cultura institucional exánime como tipología predominante, por la poca visión conjunta del personal directivo y los docentes con relación a la misión y visión institucional y la manera de ejecutar los proyectos escolares; al respecto Robbins y Judge (2009) expresan que la cultura débil se identifica por una carencia de valores comunes con baja intervención en la dinámica de la organización.

Las evidencias, producto de la observación investigativa se reflejan en los consejos de sección, donde el rol del gerente de aula es justificar su asistencia sin emitir algún tipo de juicio o comentario ante la manera abierta en que la alta gerencia, representada por el los tres directivos a saber un director y dos sub directores académico y administrativo respectivamente quienes acusan verbalmente sobre tareas incompletas por parte de los docentes de aula. En estos señalamientos todos son juzgados por igual sin distinción de aquellos quienes sí cumplieron y

se destacaron en sus logros: del curso y de la institución.

Así mismo, es importante señalar, que algunos docentes evaden responsabilidades de participación en comisiones de trabajo y el cumplimiento de horario en actividades a ejecutarse en patio central del liceo; irreverentemente, deciden no participar, por las acentuadas diferencias personales, relacionadas con acuerdos y posibilidades de convergencia de opiniones. De igual forma, en las reuniones por área de aprendizaje para la planificación los docentes esgrimen: “planificar es algo tedioso”, “yo planifico en la casa porque en este momento no quiero hacer nada” o “planificar entre todos no mejorará nada, a la final se va hacer lo que aquí digan”; incumpliendo de esta forma con la elaboración y desarrollo de los proyectos de aula. Ante este panorama es necesario examinar los roles gerenciales que contribuirían a propiciar una cultura organizacional fortalecida e integradora que dirima el problema en un contexto emergente.

En atención a lo planteado la intencionalidad fue examinar los roles del gerente educativo y la cultura organizacional de la institución de acuerdo con las siguientes especificaciones: diagnosticar las funciones de los roles gerenciales y cultura organizacional en cuanto a sus tipos y funciones; describir las funciones de la gerencia educativa en la cultura organizacional y finalmente relacionar los roles del gerente educativo con la cultura organizacional presente en la institución.

### **Contexto referencial**

Algunas consideraciones de carácter conceptual brindaron el respectivo soporte a la investigación.

**Hallazgos:** La investigación de Brescia y Pérez

(2008), tuvo como objetivo develar el papel que juega la organización en todo intento de cambio radical. El trabajo propone complejizar la organización escolar e investigarla, reflexionando sobre las relaciones entre cultura y subjetivación como aspecto ideológico y práctica de los miembros organizacionales. La reflexión enfatiza las relaciones entre la cultura organizacional y la práctica de cada miembro, considerando sus puntos de vista y necesidades en mejora de la organización educativa de forma innovadora. Por otra parte Medina (2009) analizó la cultura y el clima organizacional como factores determinantes en la eficacia del personal docente, en organizaciones educativas basado en las nuevas tendencias gerenciales, concluye que la cultura organizacional es una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y el comportamiento organizacional; reestructurando los procesos organizacionales se materializa la visión trazada para la organización. Los hallazgos permiten inferir la necesidad de cambio e innovación gerencial y de la cultura organizacional, considerando esta última como la que señala el camino de las acciones del gerente dentro de las instituciones educativas.

### Consideraciones conceptuales

**Gerencia educativa.** La gerencia se define como el cargo que ocupa el director de una organización quien será el responsable de coordinar todos los recursos a través de las funciones básicas de la administración, Fayol citado en Robbins y Coulter (2005) señalan las siguientes: **Planeación**, definición de metas y establecimiento de estrategias para su alcance, desarrollando una jerarquía comprensiva de planes en la integración y coordinación de actividades. **Organización**, los gerentes son respon-

sables de diseñar la estructura organizativa, en ella se determinan tareas, procedimientos. **Dirección**, la responsabilidad gerencial se centra en dirigir actividades y establecer los canales de comunicación propicios para impulsar y fortalecer el liderazgo. **Control**, permite asegurar que todas las acciones se desenvuelvan como corresponde, el gerente debe monitorear el rendimiento de la organización. Es importante el cumplimiento de las metas propuestas, mediante los procedimientos más beneficiosos para todos. Por ello Drucker (2002) señala que La gerencia es el órgano específico y distintivo de toda organización; dicho de otro modo, los gerentes educativos deberán ejercer sus funciones básicas administrativas a plenitud para el desarrollo y alcance de los objetivos organizacionales. En el campo educativo la gerencia debe dinamizar el funcionamiento institucional y su praxis estará condicionada por la influencia y dinamismo ejercido por el cuerpo directivo y los miembros de la institución.

### Roles del gerente educativo

Cada uno de los miembros de una organización educativa se desenvuelve de distintas formas, Mintzberg citado en Robbins y Coulter (2005) considera que la mejor manera de describir lo que hacen los gerentes es mediante sus roles, refiriéndose a características de comportamiento. Este autor, agrupa los roles en 3 categorías puntuales a saber: *interpersonales*, la comunicación se presenta como elemento fundamental para el desenvolvimiento de los gerentes educativos dentro de la organización. La figura de autoridad es representada por un líder responsable de la motivación y capacitación; es enlace con cada uno de sus miembros. *Informativos*, el gerente educativo asume este rol como el supervisor

---

receptor de la información de la alta gerencia sobre planes y políticas, para difundirla entre los miembros de la organización. *De toma de decisión*, giran en torno a un líder quien deberá trazar estrategias para la creación de proyectos y negociar ideas con el personal en beneficio de la institución.

### **Cultura organizacional**

Hellriegel y Slocum (2004), consideran que “La cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización que evoluciona con el tiempo” (p. 378). Así mismo, Chiavenato (2005), plantea que “La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización” (p. 589). En correspondencia con lo planteado, la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos por los miembros que integran una organización, lo que les permite diferenciarlos de otras. Robbins y Judge (2009) la definen como la forma en que la organización ha aprendido a manejar su ambiente. Esta concepción significa la forma en que los integrantes de una institución deben dirigir sus acciones para lograr los objetivos comunes. Una cultura organizacional de éxito promueve el surgimiento de líderes innovadores para la organización. En consecuencia las prácticas educativas éticas provienen de culturas organizacionales con gerentes con conductas éticas.

### **Tipos de cultura:**

#### **Culturas fuertes**

Los autores Robbins y Coulter (2005), expresan que en las Culturas Fuertes los valores elementales

están muy radicados ejerciendo así mayor influencia en los miembros de la organización. También señalan algunos factores que fortalecen la cultura de una organización, entre ellos se podrían mencionar el tamaño y antigüedad de la organización y la claridad de los valores y creencias culturales.

#### **Culturas débiles**

Robbins y Coulter (ob. Cit.) argumentan que valores fundamentales no están muy arraigados y difundidos debido a que este tipo de cultura no ejercen influencia en los empleados para la aceptación de valores fundamentales por lo que no existe un real compromiso con la organización; son organizaciones muy difusas y desordenadas.

#### **Funciones de la cultura**

La cultura en una organización educativa define su identidad por los miembros que la integran, diferenciándola de otras. Por grandes que sean las semejanzas de los problemas de una institución con respecto a otra, las diferencias se evidenciarán en las acciones de sus miembros.

Para O'Reilly citado en Salazar (2008) La cultura cumple varias funciones en las organizaciones: establece distinciones entre una organización y otra; transmite una sensación de identidad; facilita la aceptación de un compromiso si algo supera los intereses personales; aumenta la estabilidad del sistema, crea sentido y da forma a las actitudes.

#### **Creación de una cultura organizacional ética**

El desenvolvimiento de los gerentes educativos con relación al clima organizacional con esquemas éticos profundos tendrá la tendencia de centrarse durante y después de las actividades trazadas. Para Robbins y Judge (2009), si una cultura fuerte se combina con altos niveles de ética puede tener una

---

influencia poderosa en el comportamiento de los trabajadores. Lo expuesto da lugar a sobre cómo crear una cultura ética, entre las cuales se destacan: *Sea un rol modelo visible*: Los gerentes en las líneas jerárquicas más bajas se comportarán de acuerdo al desenvolvimiento de la alta dirección. *Comunique expectativas éticas*: Los valores y las reglas consideradas como éticas deben difundirse para ser cumplidas a cabalidad por parte de todos los gerentes educativos. *Dé capacitación sobre ética*: talleres, seminarios, entre otros, deben implementarse reforzando aquellas imprescindibles para la organización. *Recompense visiblemente los actos éticos y castigue los no éticos*: Las evaluaciones de desempeño forman parte importante para contrastar las actuaciones con respecto al código ético de la organización. *Brinde mecanismos de protección*: La organización necesita proporcionar dispositivos formales para el análisis de dilemas éticos de sus integrantes, sin que éstos se sientan cohibidos porque señalen sus debilidades. Desde esa perspectiva, el camino a seguir estará circunscrito de acuerdo con las reglas éticas pautadas por el máximo nivel de jerarquía. A partir de entonces, el resto de los gerentes educativos podrán desempeñarse idóneamente dentro de los principios éticos, pudiendo recibir premiación o acciones correctivas al no cumplir con los valores estandarizados.

### **Ruta de abordaje**

Se ubicó en una investigación cuantitativa, descriptiva, de campo, no experimental. De la población conformada por 55 gerentes educativos estratificados en 3 gerentes de la alta dirección, 12 coordinadores: control estudios, seccional, orientación cultura y de proyecto; quienes representan el nivel medio de la gerencia y por último 40 docentes de primera línea o gerentes de aula. Se seleccionaron 17 mediante el muestreo probabilístico estratificado. Los datos fueron categorizados e interpretados luego de la aplicación de un cuestionario tipo likert, contentivo de 22 ítems de selección simple referidos por una parte a la variable roles gerenciales en sus dimensiones: funciones gerenciales y roles del gerente y por otra a la variable cultura organizacional, en las dimensiones: tipo de cultura, funciones y cultura organizacional ética; fue validado por el juicio de expertos y por el índice de consistencia basado en el coeficiente alfa de Crombach, el cual arrojó como resultado una confiabilidad alta de 0,89.

### **Resultados y discusión**

Para el cuadro 1 relacionado con la Variable Roles del Gerente, la dimensión funciones gerenciales, evidenció que los docentes no participan de manera activa en la planificación institucional ni desarrollan proyectos para la integración y coordinación de actividades. De tal manera, pudiera inferirse que el rol de la alta gerencia del Liceo, presenta significativas debilidades producto de la desmotivación del personal por no tener las orientaciones necesarias desde una supervisión impulsora y estimulante por parte de la alta gerencia en el rendimiento organizacional, e ello se suma la ausencia de una comunicación efectiva y de liderazgo al no tomar decisiones consensuadas.

**Cuadro 1.** Resultados para la Variable: Roles gerenciales

<b>Roles del gerente: interpersonales, informativo, de decisión, liderazgo</b>							
N°	ítem	Siempre		Algunas veces		Nunca	
		F	%	F	%	%	%
<b>Funciones gerenciales</b>							
1	Participa en la planificación y desarrollo de proyectos	3	18	6	35	8	47
2	Realiza la planificación del PEIC de la institución	4	23	10	59	3	18
3	Cumple cabalmente sus funciones académicas y administrativas	5	29	12	71	0	0
4	Se ocupa de seleccionar los recursos didácticos necesarios para el desarrollo del proceso educativo	3	18	14	82	0	0
5	Se siente motivado a actuar de manera proactiva y con entusiasmo en todas las actividades inherentes a su cargo	3	18	7	41	7	41
6	Es supervisado el cumplimiento de las metas propuestas como factor esencial del rendimiento de la organización	2	12	8	47	7	41
<b>Roles del gerente</b>							
7	Existe dentro de su organización una figura gerencial que le impulse positivamente en su labor docente	0	0	5	29	12	71
8	Existe una red de comunicación efectiva entre los miembros organizacionales en los diferentes niveles de la administración	0	0	8	47	9	53
9	Las decisiones importantes para la organización son tomadas por el consejo técnico en consenso	3	17	3	18	11	65
10	Ejerce influencia sobre los miembros organizacionales para la consecución de objetivos específicos mediante la comunicación interpersonal	2	12	5	29	10	59

**Fuente:** autor, 2018

El cuadro N° 2 hace referencia a la variable cultura organizacional; se observa un tipo de cultura muy débil al no comunicar ni inducir al personal sobre la misión y visión organizacional, lo que deja claro la ausencia en la promoción y fomento de valores institucionales. Por otra parte al no existir un sentido de pertenencia institucional los niveles de compromiso quedan supeditados a los intereses personales. Lo señalado permite inferir, que desde el punto de vista ético, el rol de modelo visible gerencial, no se manifiesta con conductas ejemplarizantes a seguir por los gerentes educativos; así mismo existe ausencia de retroalimentación positiva de desempeño y capacitación de prácticas éticas de reforzamiento.

## Cuadro 2. Resultados para la variable: **Cultura Organizacional**

Tipos de cultura: **fuertes y débiles**

**Dimensiones**

**Funciones:** distingue una organización de otra; trasmite identidad; facilita el compromiso; aumenta la estabilidad, crea sentido y actitud.

**Cultura organizacional ética:** rol de modelo visible; comunicar expectativas éticas; capacitación sobre ética, recompensa actos éticos, brinda mecanismos de protección

N°	ítem	Siempre		Algunas veces		Nunca	
		F	%	F	%	%	%
<b>Tipos de cultura</b>							
11	Se le comunica a todo el personal sobre la misión del plantel	1	6	3	18	13	76
12	Se proyectan poco los valores de convivencia	14	82	2	12	1	6
<b>Funciones</b>							
13	Se establecen diferencias claras entre los gerentes de esta organización educativa y los gerentes educativos en la misma zona	6	35	10	59	1	6
14	Se manifiesta una sensación de identidad entre los gerentes	1	6	6	35	10	59
15	El compromiso en la ejecución de tareas supera los intereses personales	3	17	11	65	3	18
16	Existe un clima de estabilidad laboral para los docentes.	1	6	6	35	10	59
17	La cultura presente en esta organización forma actitudes que generan sentido de pertenencia	1	6	4	23	12	71
<b>Cultura organizacional ética</b>							
18	Los gerentes de la alta dirección señalan el camino ético mediante su ejemplo	2	12	2	12	13	76
19	Son difundidos los principios éticos que se esperan se cumplan por parte de todos los gerentes educativos	2	12	3	18	12	72
20	Se implementan programas de capacitación como talleres, seminarios para reforzar prácticas éticas de los gerentes	1	6	4	23	12	71
21	Es retroalimentado de forma positiva su desempeño en conformidad al código ético de la organización	1	6	3	18	13	76
22	Se generan dispositivos formales para el análisis de dilemas éticos de las actividades ejecutadas	1	6	3	18	13	76

**Fuente:** autor, 2018

### Conclusiones y recomendaciones

Se concluye que la cultura organizacional del Liceo Nacional “Padre Santiago Florencio Machado”, revela ser débil por la ausencia de valores y creencias comunes. Los valores fundamentales no son proyectados por parte de la directiva ni por las otras líneas jerárquicas para la conformación de una institución con una misión y visión sistémica que coadyuve en la formación del ser humano. Se puede argüir que la cultura de esta organización se encuentra fragmentada en subgrupos, los cuales conforman sistemas de valores y creencias distantes y sin re-



lación alguna con la misión y visión institucional. En cuanto a la toma de decisiones no guarda correspondencia con una gerencia capaz de mover en la dirección adecuada a los miembros organizacionales; Así como el nivel gerencial intermedio no transmite los planes y políticas a los subordinados ni a la comunidad educativa. La información suele difundirse cotidianamente de manera informal y con comentarios. De igual forma, el rendimiento de los gerentes no es monitoreado y las metas propuestas no son supervisadas, haciendo notable la falta de control por parte de la alta gerencia. En consecuencia, el nivel directivo deberá ser un personal capacitado, competente, con experiencia y ser gerente para poder cumplir con las funciones inherentes al cargo. Por último, se recomienda que los gerentes, independientemente del nivel jerárquico al cual pertenezcan, reconozcan la importancia del desempeño de sus roles, y el fortalecimiento y promoción de la cultura organizacional en la que todos se sientan líderes estratégicos y de cambio, tras la consecución de un ser pleno, crítico, reflexivo, comprometido con los valores de la organización educativa. Esta investigación demuestra los preceptos y constructos que sustentan a la Cultura Organizacional como mecanismo elemental para el desarrollo del rol del docente como gerente en una organización.

### Referencias

- Brescia, G y Pérez, G. (2008). La Matriz Insonora del Cambio: La organización Escolar. Perspectivas para su investigación. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*. [Revista en Línea]. 13. Disponible en: [www.rexe.cl/dwn/vol\\_13\\_est\\_art\\_1.pdf](http://www.rexe.cl/dwn/vol_13_est_art_1.pdf) [Consulta el 18-02-2011]
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta oficial 5453 del 24 de marzo del 2000. Segunda versión. Caracas, Venezuela
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de La Administración* (7maed.). México: Pearson Education.
- Drucker, P. (2002). *La Gerencia en la Sociedad Futura*. Bogotá: Norma.
- Hellriegel & Slocum (1999) *Comportamiento Organizacional*.

8va ed. México: editorial Thompson.

Medina, M. (2009) *Cultura y Clima en las Organizaciones Educativas, factor determinante en la eficacia del personal docente*. [Tesis en línea]. Universidad Experimental Pedagógica Libertador, Venezuela. Disponible en: <http://www.quadernsdigitals.net/index.php?accion> [Consulta: 10-02-2011]

Robbins, S y Coulter (2005). *Administración* (8va ed.). México: Pearson Education.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13 ed.). México: Pearson Education.

Salazar, A. (2008). *Estudio de la Cultura Organizacional, según Cameron y Quinn* [Tesis en Línea]. Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela. Consultada el 11 de mayo de 2011 en: [www.ubiobio.cl/web/descargas/Modelo\\_Educativo\\_08.07.08.pdf](http://www.ubiobio.cl/web/descargas/Modelo_Educativo_08.07.08.pdf).