

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA FORTALECER EL ROL DEL DOCENTE DE CULTURA EN LAS ESCUELAS DE EDUCACIÓN BÁSICA**

*Management Strategies to strengthen the role of culture teachers in the Basic Education schools*

Alberto E. Martínez M. <sup>1</sup>

José J. González A. <sup>2</sup>

Olga I Sosa F. <sup>3</sup>

<sup>1,2</sup>Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Universidad de Carabobo, Estado Carabobo, Venezuela.

<sup>3</sup>Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad de Carabobo, Estado Carabobo, Venezuela.

Correo-e: <sup>1</sup>[mmae1983@gmail.com](mailto:mmae1983@gmail.com) / <sup>2</sup>[jose25jose85@gmail.com](mailto:jose25jose85@gmail.com). <sup>3</sup>[olga-sosa@hotmail.com](mailto:olga-sosa@hotmail.com).

**Resumen**

Se presentan los resultados de una investigación cuyo objetivo fue diseñar un plan de estrategias gerenciales para fortalecer el rol del docente de cultura en las escuelas básicas del Municipio Escolar Naguanagua, estado Carabobo. El trabajo se enmarcó en la modalidad de proyecto factible, apoyado en una investigación de campo de carácter descriptivo desarrollada en tres fases: diagnóstico, factibilidad y diseño de la propuesta. Para la recolección de los datos, se tomó una muestra de veinticinco (25) docentes de cultura y se utilizó un cuestionario con alternativas policotómicas de treinta (30) preguntas. El análisis de la información recopilada permitió concluir que el gerente educativo no desarrolla estrategias gerenciales que permitan fortalecer el rol del docente de cultura en estas escuelas, por lo cual surgió la necesidad de diseñar las estrategias gerenciales que orienten el trabajo de los docentes en el desempeño de sus funciones en el área de cultura

**Palabras clave:** Estrategias Gerenciales, Docente de Cultura, Escuelas Básicas.

**Abstract**

The results of a research whose objective was to design a plan of management strategies to strengthen the role of culture teacher in the basic schools of the Naguanagua School District, Carabobo state are presented. The work was framed in the feasible project modality, supported by a descriptive field research developed in three phases: diagnosis, feasibility and proposal design. For the compilation of the data, a sample of twenty-five (25) culture teachers was taken and a questionnaire with thirty (30) questions of polymorphic alternatives was used. The analysis of the information gathered allowed concluding that the educational manager does not develop managerial strategies that allow strengthening the role of the teacher of culture in these schools, for which the need arose to design the managerial strategies that orient the work of the teachers in the performance of its functions in the area of culture.

**Keywords:** Managerial Strategies, Culture Teacher, Basic Schools.

**Recibido:** 15/11/2016

**Enviado a árbitros:** 06/12/2016

**Aprobado:** 09/05/2017

## **Introducción**

Actualmente la educación en el escenario mundial se enfrenta al reto de generar condiciones de calidad, propiciar conocimientos, valores, aptitudes y formar integralmente a las personas para responder a los nuevos modelos de organización y a los requerimientos de la sociedad como consecuencia de la globalización e interacción mundial de diversos aspectos de carácter político, social, económico y cultural. El desarrollo de tipo científico y tecnológico de hoy es progresivo y cambiante, exigiéndole al sistema educativo realizar modificaciones importantes en el quehacer académico, lo cual repercute en la manera de hacer gerencia y de cumplir las funciones gerenciales.

La actividad gerencial es responsable del adecuado funcionamiento de las instituciones educativas, incluyendo el desarrollo efectivo de los procesos que en ellas se llevan a cabo y el fortalecimiento de su estructura organizativa. Es así como, en consecuencia, dichas instituciones, espacio fundamental donde se facilitan conocimientos, valores y normas a la sociedad en lo que al proceso formativo de los individuos se refiere, tienen la tarea de orientar y redefinir los nuevos paradigmas que se vislumbran en el hecho educativo para alcanzar los cambios profundos que requiere la sociedad actual y su desenvolvimiento a futuro, tendientes a la renovación de la enseñanza con el propósito de mejorar su pertinencia, calidad e internacionalización.

En este marco de consideraciones, dentro de las organizaciones educativas, los docentes y los gerentes desempeñan un rol protagónico en el cual es necesario que asuman su papel transformador y comprendan que la escuela como ambiente abierto está para favorecer la participación de todos los actores educativos a través de la interacción social, del desarrollo de sentido de pertenencia institucional y de convivencia escolar, profundizando el principio de democracia y fortaleciendo la identidad cultural.

De la misma forma, la actividad gerencial en los diferentes subsistemas educativos tiene que ser reflejo de una labor adecuada y equilibrada que garantice el buen funcionamiento y eficaz manejo de las acciones que desempeña el personal que labora en la institución. Al respecto, Manes (2009) afirma que:

La gerencia educativa puede concebirse como el proceso a través del cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de la escuela, y sus relaciones con el entorno, con miras a conseguir los objetivos institucionales mediante el trabajo de todos los miembros de la comunidad, a fin de ofrecer un servicio de calidad, y coordinar las distintas tareas y funciones de los miembros hacia la consecución de proyectos comunes (p. 94).

Atendiendo a estos planteamientos, toda institución educativa amerita de un gerente capaz de promover el desarrollo de actividades que faciliten el aprendizaje integral de sus estudiantes, con miras a establecer una relación entre lo que este necesita conocer, lo que sabe y el entorno en el cual se desenvuelve. Un gerente educativo debe implementar acciones que formen conciencia, por cuanto tiene la responsabilidad de promover, entre muchas de sus funciones, actividades relacionadas con la realidad social en que se encuentra inmersa la escuela, así como el entorno geográfico, familiar y cultural donde conviven los entes involucrados en el proceso pedagógico de la organización.

La institución educativa como expresión de la realidad cultural está llamada a vivir y responder en un mundo de permanentes cambios, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico; en caso contrario, se convertiría en un ente aislado dentro de sus límites formales, dirigiéndose inevitablemente al atraso. Para Rodríguez (2011), esa realidad cultural a la que se

hace referencia “refleja un marco de valores, normas, creencias, conocimiento y estilos de liderazgos en una comunidad institucional la cual puede ser acatada para su beneficio o descartada para llegar a un final poco incierto” (p. 87).

Se plantea como inminente, entonces, disponer de un docente de cultura (promotor cultural), conocedor de las nuevas estrategias de organización que le permitan implantar una cultura enmarcada en un estilo centrado en valores humanos y espirituales, principios éticos y normas compartidas, entre otros aspectos, de manera que disponga de las herramientas que encaminen su adaptación a la dinámica de situaciones que inciden sobre el medio educativo y sus componentes. De acuerdo con Rojas (2011), existe “la necesidad de revisar la pertinencia y enfoque de las instituciones educativas en materia de cultura, destacando la reorientación de las funciones que competen a los docentes de cultura” (p. 45).

La labor del especialista de cultura procura la interacción de todos los miembros de la escuela, partiendo de la realidad compartida por los agentes intervinientes, la cual implica un conjunto de aspectos físicos, mentales, espirituales, afectivos y sociales que trascienden el espacio áulico de la escuela. A propósito de esto, Pérez (2010) afirma que “las instituciones educativas son sistemas sociales en los cuales cada uno de sus miembros es determinante para obtener logros significativos en atención a la manera como la escuela consigue satisfacer las necesidades de la localidad donde está ubicada” (p. 89), es decir, que como agente socializador tiene la tarea de irradiar cambios fundamentales e impulsar nuevos modelos que hagan posible el desarrollo sostenible y sustentable de la comunidad.

Desde estas perspectivas, el rol del docente de cultura encamina su acción dentro de los planteles educativos para que adquiera trascendencia social, cuando logra garantizar el avance

hacia la consecución de la realidad visualizada y esto es posible mediante la aplicación de una gestión adecuada. Es por ello que el acontecer educativo obliga a que cada institución perfile sus ideales en atención al análisis reflexivo de su propia realidad, esto supone que las tareas gerenciales propicien en el docente de cultura su identificación con el desarrollo de la escuela y su entorno.

Tomando en cuenta las ideas anteriores, surgió la presente investigación respondiendo a la necesidad de revisar las acciones gerenciales que se llevan a cabo en las escuelas básicas, particularmente las ubicadas en el Municipio Escolar Naguanagua del estado Carabobo, y que cuentan con profesores que ejercen el rol de promotores en el área de cultura (arte, teatro, danza y música). La experiencia recogida mediante conversaciones con docentes de cultura que laboran en dicho municipio, y la propia, refleja falta de esclarecimiento en cuanto al papel que les corresponde desempeñar, incluidas sus funciones principales, afirmando que no se tiene documentada la existencia de un tipo de rol cultural definido.

De la misma manera, el análisis anterior da cuenta del trabajo fragmentado entre los integrantes de estas organizaciones educativas, la falta de identidad de los miembros de la institución y la poca atención a las normas que dictaminan lo que se debe hacer y cómo hacerlo (ser y deber ser). En este sentido, algunos de los docentes de cultura que desarrollan sus funciones en las instituciones señaladas no logran ser efectivos en esbozar y concretar todo lo relacionado con sus competencias, lo cual dificulta la posibilidad de consolidar una gestión cultural efectiva que caracterice a la escuela.

Es pertinente señalar que la situación descrita también es reflejo de un conjunto de debilidades tales como las dificultades que tiene el docente de cultura en la ejecución de las

actividades inherentes a los procesos de planificación y organización de actividades culturales que resalten la idiosincrasia de la localidad, por cuanto en ocasiones las mismas se desvían de sus verdaderos objetivos, a la vez que se pone en evidencia la falta de rigurosidad en el control de las actividades que garantizan la utilización eficiente de los recursos. Relacionado con este panorama, es posible identificar otras tareas con impacto similar propias de la gestión del docente de cultura y que corresponden al aspecto de la supervisión y la evaluación.

Cabe argumentar además que el gerente educativo en oportunidades muestra poco interés por la enseñanza y preservación del acervo cultural en su institución, puesto que no se realizan ni promueven eventos culturales en conjunto con el docente de cultura (Gutiérrez, 2012), lo cual ha debilitado la permanencia de la cultura autóctona en la región, quizás por falta de una gerencia educativa conducente a la focalización de su preservación. Todo esto deriva en que el docente de cultura no planifica ni organiza las actividades culturales adecuadamente y tiene confusión con respecto a su trabajo dentro de la institución.

En virtud de lo planteado, es oportuno reflexionar sobre las siguientes interrogantes: ¿Cómo es la labor de los docentes de cultura de las escuelas básicas nacionales pertenecientes al Municipio Escolar Naguanagua?, ¿cuáles son las estrategias utilizadas en las escuelas para el fortalecimiento del rol del docente de cultura?, ¿es factible la elaboración de un plan de estrategias gerenciales que permitan el fortalecimiento del rol del docente de cultura?, de ser así, ¿cómo es el diseño del plan de estrategias gerenciales que permitan el fortalecimiento del rol del docente de cultura en el Municipio Naguanagua?

## **Objetivos de la investigación**

Para dar dirección a todo lo expuesto anteriormente, se fijaron las siguientes pautas propositivas de investigación:

1. Diagnosticar las estrategias gerenciales relacionadas con la labor del docente de cultura de las escuelas básicas pertenecientes al Municipio Escolar Naguanagua.
2. Determinar la factibilidad de elaboración de un plan de estrategias gerenciales que permitan el fortalecimiento del rol del docente de cultura.
3. Diseñar un plan de estrategias gerenciales para el fortalecimiento del rol del docente de cultura en las escuelas básicas del Municipio Escolar Naguanagua.

## **Metodología del estudio**

La investigación que condujo al presente artículo comprendió el desarrollo sistemático de las siguientes tres fases:

### ***Fase I. Diagnóstico***

Esta fase constituyó una investigación de campo, de tipo descriptivo y no experimental que tuvo como propósito diagnosticar la labor del docente de cultura dentro de las escuelas básicas ubicadas en el Municipio Escolar Naguanagua. Para ello, se procedió a realizar visitas a las instituciones educativas objeto de estudio, donde se aplicó el instrumento diseñado para obtener la información y datos necesarios que posteriormente permitieron evidenciar la necesidad del diseño y aplicación de la propuesta. Esta fase a su vez incluyó:

### **Operacionalización de las variables**

Se tomaron en cuenta las dimensiones e indicadores de las variables: Rol del Docente de Cultura y Estrategias Gerenciales. La primera variable se desglosó de la siguiente forma: a) Actividades Culturales, b) Investigación, c) Innovación, d) Conocimientos de Cultura, y e) Mediación. Con respecto a la variable Estrategias Gerenciales, se asumieron las dimensiones que se especifican: a) Planificación, b) Organización y Evaluación, c) Comunicación, y d) Motivación y Participación.

### **Población y Muestra**

La población consistió en un listado de veinticinco (25) docentes de cultura adscritos a escuelas básicas del Municipio Escolar Naguanagua que cuentan con la figura de especialista o promotor cultural, por ser esta una condición indispensable para la realización del estudio. En este caso, se decidió trabajar con la totalidad de los docentes por tratarse de una población con un número de sujetos escaso y de fácil acceso.

### **Instrumentos para la recolección de datos**

Para la recolección de la información, se administró un cuestionario que tuvo como propósito diagnosticar las estrategias gerenciales utilizadas y la labor del docente en el área de cultura, el cual estuvo conformado por treinta (30) preguntas con opciones de respuestas policotómicas, con alternativas S: Siempre, CS: Casi siempre, AV: Algunas veces y N: Nunca. Este cuestionario fue administrado de forma directa a los sujetos informantes seleccionados, previas indicaciones y en lapsos de disponibilidad dentro de horas laborables de la escuela.



## **Validez y Confiabilidad**

Se determinó la validez de contenido mediante la técnica de juicio de expertos, seleccionando tres (3) especialistas versados en la temática, quienes analizaron cada una de las preguntas para constatar el contenido, el vocabulario y la redacción de las mismas, así como también la potencia de cobertura del contenido. Estos expertos fueron: un especialista en metodología, uno del área de gerencia y otro del área de cultura. Como resultado de esta validación, se hicieron las respectivas modificaciones a los instrumentos para su aplicación definitiva, conformándose finalmente un instrumento depurado de treinta (30) ítems.

Para verificar la confiabilidad del instrumento, se realizó una prueba piloto a una muestra integrada por docentes que no formaron parte de la muestra definitiva pero que presentaban características similares a la población en estudio. El resultado de las respuestas obtenidas se sometió a una prueba estadística comprendida por el método de confiabilidad alfa de Cronbrach, siendo el valor obtenido de 0,80. Para efectos de este trabajo, la confiabilidad fue *alta* de acuerdo con la escala propuesta por Ruiz (2010), apreciando que las preguntas presentaron estabilidad, consistencia y exactitud.

## **Procedimientos de la investigación**

Para la recolección de la información se desarrollaron los pasos que se mencionan a continuación:

1. Diseño de la primera versión del cuestionario.
2. Validación del instrumento por medio del juicio de expertos.

3. Elaboración de la versión definitiva del instrumento considerando las observaciones y/o sugerencias realizadas por los expertos.
4. Realización de la prueba piloto a una muestra de docentes distinta a la del estudio.
5. Cálculo del alfa de Cronbrach para la determinación de la confiabilidad del instrumento.
6. Aplicación del instrumento a la muestra del estudio.
7. Organización, procesamiento y análisis de los datos obtenidos.
8. Interpretación y presentación de los resultados.

### **Técnicas de análisis de datos**

Después de aplicar el instrumento a los sujetos de estudio y recopilar la información necesaria, se procedió a organizar, tabular y codificar los datos obtenidos por medio de la estadística descriptiva con cuadros distributivos de frecuencias absolutas y relativas según las respuestas que arrojó cada ítem, con la finalidad de presentar la interpretación por cada dimensión y desarrollar las conclusiones que permiten sustentar la necesidad del diseño del plan de estrategias gerenciales para el fortalecimiento del rol del docente de cultura.

### ***Fase II. Factibilidad***

Una vez realizado el diagnóstico inicial, se procedió al análisis de la información a partir del cual se determinó la importancia y necesidad de desarrollar la propuesta. A su vez, se estudiaron las condiciones que permitieron la elaboración de la misma, tomando en cuenta su relevancia y viabilidad, concebida esta como el potencial de la realización por medio de los aspectos operacionales, técnicos y económicos.

### **Factibilidad operacional**

Se realizó un estudio que evidenció la necesidad de la puesta en marcha de la propuesta, identificando público primario (docentes, personal administrativo y obrero de la institución), público secundario (estudiantes y comunidades) y beneficiarios adicionales. La oferta está dada inicialmente a los quince (15) directivos y veinticinco (25) docentes de cultura de los planteles seleccionados en este estudio y que conformaron la situación inicial del proyecto. A corto y mediano plazo se ofrecerá a las instituciones públicas restantes cercanas al Municipio Escolar Naguanagua, y después se facilitará a las demás instituciones públicas y privadas del estado Carabobo. Por último, será ofertado a las Zonas Educativas de diferentes estados para que sea impartido en los planteles que presenten una situación similar a la planteada.

Según el análisis realizado, se concluyó que existe demanda para este proyecto; por tal razón, al completar el mismo se aspira a que todos sus integrantes participen en las diferentes fases que lo conforman con la finalidad de facilitar herramientas gerenciales para un eficaz desenvolvimiento y desempeño de los docentes de cultura y así alcanzar las metas de la gerencia en concordancia con la misión y visión de la institución.

### **Factibilidad técnica**

Para el desarrollo de la propuesta son necesarios los siguientes equipos y recursos: computadora con acceso a Internet, video beam, pantalla para proyección, cámara digital, equipo de sonido, micrófono, lápices, carpetas, marcadores para pizarra acrílica, libretas de anotaciones, resmas de hojas y materiales impresos. Es importante mencionar que algunos de los planteles seleccionados cuentan con parte de los equipos mencionados; de lo contrario, se dispone de los mecanismos que garanticen su adquisición y/o alquiler según sea el caso.

Asimismo, se tiene previsto utilizar las instalaciones de las escuelas de interés ya que en su planta física se cuenta con aulas-talleres donde puede ser impartida la propuesta. El personal responsable del proyecto estará a cargo de un experto en gerencia y promotores culturales del Municipio Escolar, conjuntamente con profesores especialistas que laboran en la institución, lográndose así la preparación de los insumos necesarios para una debida difusión de la aplicación de la propuesta.

### **Factibilidad económica**

El aspecto financiero no representa una inversión cuantitativa importante, puesto que los gastos que corresponden a materiales didácticos y logísticos serán sufragados por el Consejo Comunal correspondiente, mientras que las herramientas a utilizar serán suministradas por convenio en calidad de préstamo por las empresas cercanas a la institución. Para la ejecución, se dispone de los recursos económicos para la satisfacción de las necesidades materiales y equipos, refrigerios y alimentación.

El análisis anterior arrojó como resultado que existe factibilidad para aplicar la propuesta en el campo educativo, por lo que la alternativa de solución seleccionada buscará fortalecer el rol de los docentes de cultura en términos de calidad para el trabajo, lo que contribuirá a alcanzar los objetivos propuestos por la gerencia educativa en la búsqueda de lograr una educación con niveles de excelencia.

### ***Fase III. Diseño***

Esta fase se relaciona con el tercer objetivo el cual consistió en diseñar el plan de estrategias gerenciales para el fortalecimiento del rol del docente de cultura en las escuelas

básicas del Municipio Escolar Naguanagua, que permita profundizar los valores organizacionales como elemento clave de la cultura que poseen estas instituciones educativas y de allí que se reproduzcan los factores que promueven la calidad del servicio educativo, labor liderada por el gerente de la institución.

El plan se sometió a la consideración de cuatro (4) expertos especialistas en gerencia educativa y en el área de cultura, con el objeto de verificar la claridad del propósito del mismo; para esto se administró un formato de validación. Los resultados recolectados del instrumento se procesaron tomando en cuenta las frecuencias absolutas y relativas de las respuestas dadas por los mencionados expertos, lo cual permitió concluir que los mismos consideraron el plan como apto para su aplicación.

Una vez identificadas las escuelas participantes en el estudio, se seleccionaron algunos docentes que desempeñan el rol de promotor cultural o se encargan del área de cultura dentro de las escuelas; luego, se realizaron talleres y reuniones para la discusión crítica y reflexiva sobre los aspectos fundamentales del rol de los docentes de cultura y de las estrategias gerenciales que favorecen su desempeño. Estas acciones permitieron formular elementos conceptuales y de aplicación sobre un conjunto de aspectos teóricos acerca de la importancia de la cultura en las instituciones educativas, obteniéndose diversas vivencias para reformular y mejorar de manera progresiva la presente propuesta mientras se desarrollaba.

### **Análisis e interpretación de los datos**

Culminado el proceso de indagación en la fase diagnóstica mediante la aplicación del instrumento diseñado para tal fin, se procedió al análisis de la información, presentándose los resultados en cuadros por cada dimensión, de acuerdo con la operacionalización de las variables.

A continuación, se muestran algunos comentarios a partir de las frecuencias absolutas (Fa), relativas (%) y tendencias mostradas en las dimensiones de las variables del estudio. La presentación e interpretación de los ítems se realiza en forma grupal, procurando la cohesión de la información en relación con el contexto teórico de esta investigación.

### Cuadro N° 1. Dimensión: Actividades Culturales

Ítem	Siempre (S)		Casi siempre (CS)		Algunas veces (AV)		Nunca (N)	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
1	1	4,0	1	4,0	20	80,0	3	12,0
2	0	0,0	1	4,0	22	88,0	2	8,0
3	0	0,0	5	20,0	15	60,0	5	20,0
4	0	0,0	5	20,0	10	40,0	10	40,0

**Fuente:** Autores (2017).

De acuerdo con los resultados obtenidos en la dimensión Actividades Culturales, se evidencia una concentración de respuestas en la opción *Algunas veces*, denotando debilidades en la planificación y ejecución de actividades que les permitan ejercer un buen desempeño como promotor de cultura atendiendo a las necesidades de los estudiantes, los valores de la institución y la idiosincrasia de la región.

En el caso particular del ítem 2, referido a la **realización de actividades culturales que realcen las costumbres, tradiciones y cultura venezolana**, el 88 % de los docentes respondieron que *Algunas veces* se llevan a cabo dichas actividades, lo cual es contrario a lo

afirmado por Gómez (2011) cuando señala que “el docente planificador, es activo, es el que intercede, facilita, propicia, coordina, evalúa y planifica el proceso de aprendizaje” (p. 56), de acuerdo con las funciones propias de su rol.

**Cuadro N° 2. Dimensión: Investigación**

Ítem	Siempre (S)		Casi siempre (CS)		Algunas veces (AV)		Nunca (N)	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
5	2	8,0	3	12,0	15	60,0	5	20,0
6	3	20,0	5	20,0	10	40,0	5	20,0

**Fuente:** Autores (2017).

Respecto de la dimensión Investigación, al preguntar si **se favorece la construcción y profundización del conocimiento a través de la investigación**, el 80 % de los docentes se pronunciaron por las opciones *Algunas veces* o *Nunca*, lo cual marca una alta tendencia en la respuesta dada, debilitando el papel que se le da actualmente a la investigación como actividad fundamental para promover la cultura dentro de las escuelas básicas seleccionadas. Al respecto, es necesario destacar lo que plantea Iniciar (2010), por cuanto el docente debe “realizar una exploración de la realidad, para comprender las limitaciones, potencialidades del estudiante, de la comunidad y la institución en general, porque la exploración no solo va a ser de alumnos, también de la escuela y la comunidad” (p. 29).

**Cuadro N° 3. Dimensión: Innovación**

Ítem	Siempre (S)		Casi siempre (CS)		Algunas veces (AV)		Nunca (N)	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
7	0	0,0	5	20,0	10	40,0	10	40,0
8	1	4,0	1	4,0	10	40,0	13	52,0
9	0	0,0	0	0,0	15	60,0	10	40,0

**Fuente:** Autores (2017).

Por su parte, la dimensión Innovación conformada por los ítems 7, 8 y 9, pone de manifiesto mediante la información recogida que los docentes de cultura no cumplen con su papel de innovador, por lo que sus estrategias no contribuyen a la transformación de la acción cultural, siendo necesario promover estrategias que permitan innovar en el área de cultura dentro de estas instituciones educativas.

**Cuadro N° 4. Dimensión: Conocimientos de Cultura**

Ítem	Siempre (S)		Casi siempre (CS)		Algunas veces (AV)		Nunca (N)	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
10	0	0,0	0	0,0	10	40,0	15	60,0
11	15	60,0	10	40,0	0	0,0	0	0,0
12	5	20,0	5	20,0	10	40,0	5	20,0
13	0	0,0	10	40,0	10	40,0	5	20,0

**Fuente:** Autores (2017).

La dimensión Conocimientos de Cultura, según uno de los ítems, cuya interrogante se orientó a determinar si **los docentes reciben cursos de mejoramiento personal con la**



**finalidad de mejorar su desempeño como docente de cultura**, muestra un 40 % de las respuestas en la opción *Algunas veces* y el restante 60 % en la opción *Nunca*, lo que expresa casi unanimidad en la necesidad de prestar mayor atención al aspecto de actualización del docente del área de cultura. Esta tendencia contrasta con la percepción que poseen los profesores sobre sí mismos al consultarles sobre si **tienen habilidades para investigar, interpretar, comprender y analizar situaciones de índole cultural** donde el 60 % de los consultados seleccionó la opción *Siempre*.

#### Cuadro N° 5. Dimensión: Mediación

Ítem	Siempre (S)		Casi siempre (CS)		Algunas veces (AV)		Nunca (N)	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
14	5	20,0	5	20,0	10	40,0	5	20,0
15	20	80,0	5	20,0	0	0,0	0	0,0
16	5	20,0	5	20,0	10	40,0	5	20,0
17	0	0,0	0	0,0	10	40,0	15	60,0

**Fuente:** Autores (2017).

La dimensión Mediación, analizada del ítem 14 al 17, refleja mediante los resultados en la respuesta de uno de ellos que el 80 % de los docentes en estudio *Siempre* tiene **dificultades en la facilitación de actividades culturales donde los estudiantes relacionen experiencias significativas con el nuevo aprendizaje**, el restante 20 % se manifestó por la alternativa *Casi siempre*. De la misma manera, el 60 % de los encuestados manifestaron que *Nunca* se **integra a la comunidad en las actividades culturales planificadas**, mientras que el otro 40 % afirmó que *Algunas veces* la integran.

Vistos los valores en general de esta dimensión, es posible afirmar que la dimensión Mediación no encuentra respaldo significativo en los procedimientos actuales de planificación cultural en los planteles educativos consultados, demostrándose que en los métodos aplicados para el diseño y ejecución de las actividades culturales, cuando esto ocurre, no se realiza un uso adecuado de técnicas para diseñar y/o construir planes. Relacionado con lo anterior, Lozada (2007) expresa que “los mediadores conscientes son los individuos más expertos que deben preparar un escenario de aprendizaje, es decir, semióticamente, compartiendo significados” (p. 32).

#### Cuadro N° 6. Dimensión: Planificación

Ítem	Siempre (S)		Casi siempre (CS)		Algunas veces (AV)		Nunca (N)	
	Fa	%	Fa	%	Fa	%	Fa	%
18	0	0,0	0	0,0	5	20,0	20	80,0
19	0	0,0	0	0,0	5	20,0	20	80,0
20	0	0,0	5	20,0	10	40,0	10	40,0

**Fuente:** Autores (2017).

Cabe agregar que a la luz del marco teórico de esta investigación, en cuanto a la dimensión Planificación, se puede afirmar con respecto a las funciones del gerente de las escuelas básicas tomadas para este estudio que el 80 % de los encuestados expresaron que este **Nunca planifica actividades que favorecen el rol del docente de cultura**, mientras un 20 % señaló que *Algunas veces* lo hacen.

Asimismo, de acuerdo con los resultados del ítem 19, los consultados expresaron que *Algunas veces* 20 % y *Nunca* 80 % **el gerente planifica el proyecto educativo integral**

**comunitario involucrando al docente de cultura.** De lo anterior se deduce que el gerente no toma en cuenta al promotor cultural en la construcción del proyecto macro de la institución, por lo que las ideas y aportes que puedan dar los docentes de cultura y demás actores educativos no son aprovechadas para elaborar planes y proyectos educativos. Sobre este punto, Manes (2009) sostiene que “la planificación debe buscar espacios de trabajo en conjunto que permita visualizar el futuro en común, consensuar objetivos y desarrollar estrategias de mejoramiento orientadas a la calidad educativa” (p. 43).

En cuanto a la dimensión Organización y Evaluación (del ítem 21 al 24), 60 % contestó que *Nunca* y el otro 40 % *Algunas veces* referente a si **el directivo organiza estrategias para fortalecer el rol del promotor de cultura empleando los recursos didácticos disponibles en el plantel**, mientras que sobre la evaluación, los docentes valoran negativamente este aspecto relacionado con el seguimiento de las actividades culturales, con un alto porcentaje concentrado en la alternativa *Nunca*. Los resultados permiten afirmar que el gerente no planifica, ni organiza, ni evalúa oportunamente la acción cultural de su institución, de forma que no se tiene una sistematización de los procesos de enseñanza y aprendizaje, metodología de trabajo y propósitos de las actividades en esta área dentro de los planteles estudiados.

Por su parte, al analizar las dimensión Comunicación, se puede afirmar que el 76 % de los docentes expresan que **el gerente no realiza una comunicación clara y fluida con los docentes de cultura**, mientras que en la dimensión Motivación y Participación, 60 % de los encuestados opinó que **los gerentes no utilizan la motivación ni promueven la participación para fortalecer la labor del docente de cultura**, siendo ambos aspectos fundamentales dentro de las organizaciones para alcanzar los objetivos institucionales.

En esta dirección, al momento de consultar sobre si **el director de la institución orienta el trabajo del docente de cultura en el desarrollo de las actividades escolares y culturales**, 80 % sostuvo que esto *Nunca* ocurre, es decir, no existe un acompañamiento efectivo por parte de la gerencia que permita mejorar la praxis del promotor de cultura, siendo esto un proceso importante dentro de la gerencia ya que incluye la supervisión de la labor docente para realimentar el perfeccionamiento efectivo del desempeño docente.

Por último, el 88 % de los docentes afirmó que el gerente *Nunca* incorpora en su planeación la realización de acciones culturales en la biblioteca, laboratorios, patios e instalaciones deportivas que incluyan la participación de los actores de la comunidad. Se deduce entonces que el gerente no promueve la participación para mejorar las actividades culturales dentro del plantel ni utiliza los espacios físicos para propiciar encuentros culturales con la comunidad, siendo esto contrario a lo señalado por Robbins (2009) cuando afirma que el gerente debe ser capaz de motivar y propiciar la participación del personal para que asuma sus responsabilidades y lograr de esta manera el buen funcionamiento de la institución.

## **Diseño de la Propuesta**

### ***Presentación***

Como resultado del estudio realizado se presenta a continuación la propuesta de plan de estrategias gerenciales con la finalidad de fortalecer el rol del docente de cultura de las escuelas básicas pertenecientes al Municipio Escolar Naguanagua del estado Carabobo. Su desarrollo se fundamenta en los postulados que sustentan la psicología social del individuo desde la óptica de la teoría del comportamiento organizacional.

Se hace énfasis en el papel del gerente dentro de la organización, el cual administra los recursos que posee y propicia un buen trato con el personal, fomentando la interacción entre esta y los trabajadores como un mediador para hacer que su desempeño no solo se concentre hacia los fines profesionales y económicos de la organización, sino que también valore las necesidades y la motivación de los empleados, los cuales tendrían que identificarse con su ambiente de trabajo para que puedan involucrarse en la dinámica educativa, alcanzando los objetivos organizacionales y las metas personales que se hayan planteado.

A tales propósitos, la propuesta para el fortalecimiento del rol del docente de cultura se divide en los aspectos siguientes, los cuales son esbozados posteriormente en forma resumida, con el propósito de dar a conocer estas estrategias gerenciales dirigidas tanto al personal directivo como a los docentes de cultura: Justificación, Objetivos, Estructura de los talleres, Desarrollo de la propuesta y Evaluación.

### ***Justificación***

El diseño de un plan estratégico que oriente y estimule tanto al docente como al gerente educativo en el ejercicio efectivo de su rol en el ámbito cultural, adquiere una gran importancia ya que la propuesta servirá de modelo en los procedimientos a seguir durante el acompañamiento pedagógico del profesorado de cultura, con la finalidad de promover el mejoramiento de la labor que realizan dentro de las organizaciones educativas. Lo anterior responde a la necesidad evidenciada que tienen estos docentes por renovar los procesos de enseñanza y aprendizaje, buscando elevar la calidad de la educación de acuerdo con el marco legal venezolano, brindándoles a sus actores un aprendizaje integral y cultural.

El papel que desempeña el docente de cultura en el hecho educativo es polifacético puesto que no solo debe planificar, organizar, orientar y evaluar el trabajo del estudiantado, sino que también tiene que dar a conocer la realidad cultural y crear en el estudiante, desde su primera fase de formación educativa, sentido de pertenencia hacia sus manifestaciones folklóricas, dado que con la pérdida de los valores culturales se corre el riesgo de olvidar las raíces heredadas de los antepasados indígenas y sucumbir ante el poder cultural extranjero.

En consecuencia, a medida que el director como gerente promueva la realización de acciones del plan, cada uno de los docentes ejercerá su función adecuadamente, desarrollando su labor conducente a la actividad cultural, lo cual dejará una enseñanza a toda la comunidad escolar por ser partícipes del proceso formativo que se lleva a cabo en esta institución. Por ello, se hace necesario diseñar un plan que contribuya a modificar la realidad planteada, delimitándola básicamente a la escuela y su entorno, es decir, tomando en cuenta todas las personas que interactúan en ella y el ambiente tanto interno como externo para fomentar la cultura en la comunidad.

La presente propuesta pretende contribuir a aumentar la calidad del proceso educativo a través de la elaboración y aplicación de un plan estratégico gerencial, siendo factible su adaptación a otras instituciones educativas de similar naturaleza. Asimismo, se beneficiaría directamente a los docentes de cultura y al gerente, ya que contaría con una guía para el desarrollo de las actividades inherentes a sus funciones, extendiéndose sus beneficios a los demás docentes de cada institución, disponiendo de un apoyo gerencial para mejorar su labor educativa en general.

La necesidad de adoptar nuevos parámetros de participación para abordar de forma efectiva y eficaz las funciones del promotor cultural en el proceso socio-educativo favorecerá en

lo profesional y personal a los participantes, puesto que estarán capacitados para identificar los problemas y necesidades de la institución sobre la cultura, proporcionar ideas, seleccionar la mejor alternativa de solución, implementarla y evaluarla, con la finalidad de constatar sus resultados y de ser necesario, reformularla.

### ***Objetivos de la propuesta***

#### **Objetivo general**

Fortalecer el rol de los docentes de cultura en las escuelas básicas del Municipio Escolar Naguanagua del estado Carabobo mediante la ejecución de un plan de estrategias gerenciales.

#### **Objetivos específicos**

- Profundizar el conocimiento acerca del acompañamiento del gerente en el desempeño de los docentes de cultura.
- Conocer los aspectos fundamentales del rol de los docentes de cultura.
- Promover la comunicación y el trabajo en equipo como herramientas gerenciales para el fortalecimiento del rol de los promotores de cultura.
- Incentivar la motivación gerencial para el apoyo de la labor del promotor de cultura.
- Ofrecer a los participantes un conjunto de elementos teóricos acerca de la importancia de la cultura en las instituciones educativas.

### ***Estructura de los talleres***

La propuesta del plan de estrategias gerenciales para fortalecer el rol del docente de cultura se encuentra organizada en cinco (5) talleres, para un total de treinta (30) horas distribuidas en cinco (5) días de fin de semana, de acuerdo con los objetivos específicos antes descritos. En la

estructura de cada taller se precisan los siguientes elementos: Número y nombre del taller, Objetivo, Contenidos, Estrategias, Recursos, Tiempo de ejecución, Actividades a desarrollar, y Evaluación.

### ***Desarrollo de la propuesta***

#### **Primer taller: Acompañamiento gerencial en cultura**

Este taller consistirá en dar una visión global y a la vez específica del acompañamiento gerencial, proporcionando la información de acuerdo con el contexto del docente de cultura y las experiencias anteriores en cuanto a planificación, revisión de estrategias, tareas del promotor cultural y utilización de los recursos adecuados para la ejecución de sus actividades. En atención a lo anterior, el taller queda estructurado de la siguiente forma:

**Objetivo:** Profundizar el conocimiento acerca del acompañamiento del gerente en el desempeño de los docentes de cultura.

**Contenidos:** Supervisión. Acompañamiento pedagógico. Diagnóstico. Proyecto de aprendizaje de cultura. Estrategias de enseñanza. Estrategias de aprendizaje. Importancia del acompañamiento en la praxis del docente de cultura.

**Estrategias:** Bienvenida. Dinámica de motivación titulada “El director de la orquesta”. Evaluación de la dinámica. Exposición del tema por parte del facilitador. Presentación de mapas mentales en las mesas de trabajo. Conclusiones del grupo. Cierre del taller a través de una lectura reflexiva.

**Recursos:** Humanos: Facilitadores, directores, docentes. Materiales: Video beam, lápices, carpetas, materiales impresos, salón audiovisual.



**Tiempo de ejecución:** Seis (6) horas.

**Actividades a desarrollar:** El taller se llevará a cabo de acuerdo con la siguiente planificación:

- Se les da una cordial bienvenida a los participantes y se explica a los presentes el objetivo primordial de la propuesta, el cual consiste en capacitar al personal directivo y docente en estrategias gerenciales para fortalecer el rol de los docentes de cultura.
- Luego, se introduce la importancia del taller cuya ejecución del mismo se cumplirá en dos fases, cada una con una duración de tres horas.
- Se realiza una dinámica para interactuar con el grupo. Asimismo, se evaluará la dinámica y cada participante dará su opinión sobre la misma.
- Posteriormente, se procede a presentar la ponencia a cargo del especialista para desarrollar los contenidos planificados para este taller.
- Una vez culminada la ponencia, se conforman equipos para intercambiar experiencias a través de los materiales entregados y luego la discusión de las conclusiones en grupo.
- Para finalizar, se realiza una lectura reflexiva sobre el deber ser del gerente como acompañante del docente de cultura.

**Evaluación:** Se evaluará con la participación y la asistencia de los docentes y se le entregará a cada participante una hoja de evaluación para que emita su opinión sobre el taller.

Segundo taller: Perfil del docente de cultura

En este taller se integra el conjunto de saberes teórico-conceptuales y técnico-prácticos, así como actitudinales que determinan el perfil del docente de cultura. Para tal fin, el taller queda dividido como se indica:

**Objetivo:** Conocer los aspectos fundamentales del rol de los docentes de cultura.

**Contenidos:** Promotor cultural. Praxis del promotor cultural. Perfil del docente de cultura. Planificación del docente. Organización de recursos instruccionales. Evaluación de los aprendizajes. Métodos y recursos instruccionales. Conocimientos de cultura.

**Estrategias:** Bienvenida. Ejercicio “El guía” (formación de parejas sorteadas al azar, cada cual alterna los roles de guía y guiado). Elaboración de conclusiones individuales acerca de los sentimientos experimentados durante el ejercicio. Presentación de los temas por parte del facilitador. Participación sobre el tema. Ciclo de preguntas y respuestas. Discusiones dirigidas. Conclusiones. Plenaria.

**Recursos:** Humanos: Facilitadores, directores, docentes. Materiales: Video beam, lápices, carpetas, materiales impresos, salón audiovisual.

**Tiempo de ejecución:** Seis (6) horas.

**Actividades a desarrollar:** El taller se ejecutará de acuerdo con las actividades señaladas a continuación:

- Se da la bienvenida a los participantes. Seguidamente, se realiza una dinámica para interactuar con el grupo. Se evaluará la dinámica y cada participante dará su opinión sobre la misma.

- El facilitador explica los aspectos referidos a todo lo relacionado con el promotor de cultura. La ejecución del taller se cumplirá en una sola fase, con un receso de media hora para el almuerzo.
- Una vez culminada la exposición del facilitador, se genera un ciclo de preguntas y respuestas y luego se conforman equipos de trabajo para intercambiar experiencias a través de los materiales entregados para finalizar con la discusión de las conclusiones en grupo.

**Evaluación:** El taller se evaluará con la participación y la asistencia de los docentes.

### **Tercer taller: Comunicación y trabajo en equipo**

El taller tiene como finalidad capacitar a los docentes sobre la importancia que tiene la comunicación en el ámbito gerencial como elemento esencial para la interacción con otras personas dentro de las organizaciones y como herramienta fundamental para el logro de los objetivos institucionales. La estructura del taller se señala a continuación:

**Objetivo:** Promover la comunicación y el trabajo en equipo como herramientas gerenciales para el fortalecimiento del rol de los promotores de cultura.

**Contenidos:** Comunicación gerencial. Tipos de comunicación. Comunicación asertiva. Importancia de la comunicación asertiva en el desempeño del docente de cultura. Trabajo en equipo. Características. Diferencias entre grupo y equipo. Requisitos para el trabajo en equipo. Atributos del líder del equipo.

**Estrategias:** Saludos. Presentación y motivación. Organización de equipos. Entrega de material informativo. Dramatización de situaciones de comunicación a partir de experiencias

individuales (en grupos de tres participantes, sorteados al azar). Debate abierto sobre la dramatización. Exposición oral del facilitador. Conclusiones. Cierre por parte del facilitador.

**Recursos:** Humanos: Facilitadores, directores, docentes. Materiales: Video beam, lápices, carpetas, materiales impresos, salón audiovisual.

**Tiempo de ejecución:** Seis (6) horas.

**Actividades a desarrollar:** El tercer taller se realizará tomando en cuenta las instrucciones siguientes:

- Se abre la jornada con una dinámica de inicio. Se realiza un resumen acerca de la importancia del proceso de comunicación en la gerencia educativa.
- El taller se ejecutará en dos fases, la primera dedicada a la comunicación y la segunda al trabajo en equipo. Cada fase tendrá una duración de tres horas.
- Seguidamente, se comenzará con una dramatización, la cual será asignada a cada grupo formado.
- Se les darán las instrucciones a seguir y luego se pedirá a los participantes que expliquen el tipo de comunicación que se ejecutaba en cada dramatización.
- A través de una lluvia de ideas, los participantes aportarán sus propuestas sobre el significado de la comunicación eficaz en la gerencia educativa.
- Posteriormente, se conformarán mesas de trabajo para tratar la temática de la comunicación y su importancia en el desempeño del docente de cultura.
- En la segunda fase, el facilitador expondrá lo relacionado con el trabajo en equipo y se constituirán mesas de trabajo para la discusión del tema.
- Se elaboran conclusiones y se culminará con una plenaria.

**Evaluación:** El taller será evaluado con la participación y la asistencia al evento.

#### **Cuarto taller: Estrategias de motivación**

La motivación de las personas en el contexto laboral depende de algunos factores tales como el compromiso que se tenga con la misión y visión de la organización y las formas de liderazgo en los equipos de trabajo. En esta dirección, el cuarto taller abarca el tema de la motivación como aspecto imprescindible para el desarrollo del potencial del docente en las actividades culturales, quedando organizado de la siguiente forma:

**Objetivo:** Promover la motivación gerencial para el apoyo de la labor del docente de cultura.

**Contenidos:** Motivación al logro. Metas realistas individuales. Metas realistas profesionales. Incentivos al docente de cultura por su desempeño. Reconocimientos por las actividades culturales realizadas.

**Estrategias:** Bienvenida. Dinámica de motivación. Lluvia de ideas. Técnicas de preguntas y respuestas. Compartir las respuestas. Dramatización de situaciones de motivación a partir de experiencias individuales (en grupos de tres participantes, sorteados al azar). Debate abierto sobre la dramatización.

**Recursos:** Humanos: Facilitadores, directores, docentes. Materiales: Video beam, lápices, carpetas, materiales impresos, salón audiovisual.

**Tiempo de ejecución:** Seis (6) horas.

**Actividades a desarrollar:** Las actividades contempladas en este taller serán ejecutadas como se señala:

- Se inicia el taller con una dinámica grupal de motivación. Se promueve una lluvia de ideas sobre la importancia de la motivación. El taller se cumplirá en una sola fase de seis horas, con un receso de media hora para el almuerzo.
- Seguidamente, se comenzará con una dramatización, la cual será asignada a cada grupo. Se les darán las instrucciones a seguir y luego se pedirá a los participantes que dramaticen alguna situación vivida donde se sintieron desmotivados.
- Igualmente, los participantes aportarán sus ideas sobre el significado de la motivación en la gerencia educativa. Posteriormente, se utilizará la conversación para tratar la temática de la motivación y su importancia en el proceso gerencial.

**Evaluación:** El taller se evaluará con la participación y la asistencia al evento.

### Quinto taller: Nociones de cultura

El docente en su actuación como profesional desempeña diferentes funciones por lo que requiere poseer conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que le permitan lograr una efectiva enseñanza en concordancia con las exigencias del contexto. Atendiendo a estos planteamientos, el quinto taller revisa el sustento teórico relacionado con el área de cultura. Su estructura se describe a continuación:

**Objetivo:** Ofrecer a los participantes un conjunto de elementos teóricos acerca de la importancia de la cultura en las instituciones educativas.

**Contenidos:** Concepto de cultura. Identidad nacional y cultural. Manifestaciones folklóricas. Tradiciones. Actividades culturales. Importancia de la cultura en la educación.

**Estrategias:** Bienvenida. Inicio con el baile del Tamunangue. Expresar la experiencia vivida. Exposición del facilitador del tema. Elaboración de actividades culturales en que participan y discusiones dirigidas. Realización de actividades culturales asignadas en grupos. Cierre con el baile de La Burriquita.

**Recursos:** Humanos: Facilitadores, directores, docentes. Materiales: Video beam, lápices, carpetas, materiales impresos, salón audiovisual.

**Tiempo de ejecución:** Seis (6) horas.

**Actividades a desarrollar:** Las actividades previstas para la ejecución del quinto y último taller se presentan como sigue:

- Se inicia el taller con una dinámica grupal de motivación. El taller se realizará en una sola fase de seis horas, con un receso de media hora para el almuerzo.
- Se promueve una lluvia de ideas sobre la importancia de la cultura en las instituciones educativas.
- Seguidamente, se comenzará con el baile de El Tamunangue con la participación de todos los participantes. Se solicitará que expresen la experiencia durante el baile.
- Se continuará la jornada con la exposición del facilitador de los temas a tratar como son la cultura, las manifestaciones folklóricas y tradiciones, entre otras. Se elaborarán listas de actividades culturales en las cuales participan los docentes.
- Igualmente, los participantes aportarán sus ideas sobre el significado de la cultura y su importancia. Se culminará el taller con el baile de La Burriquita y un compartir.

**Evaluación:** El taller se evaluará con la participación y la asistencia al evento.

### ***Evaluación de la propuesta***

Una vez implementada, la propuesta ha de someterse a una permanente supervisión y control para poder realimentarla durante el proceso ejecutorio y determinar si se está cumpliendo con lo previamente establecido, dicho de otra manera, si la misma está siendo eficaz de acuerdo con los objetivos planteados, o si por el contrario se hace necesario corregir alguna deficiencia o debilidad que pueda incidir sobre los resultados esperados. En este sentido, en el cronograma respectivo se ha de especificar reuniones periódicas entre los diferentes grupos de trabajo y los coordinadores, ya que de esta manera se pueden realizar (si es necesario), los ajustes correspondientes.

### **Conclusiones y recomendaciones**

A continuación se presenta el cuerpo de conclusiones y recomendaciones, con el que se aspira cumplir con los objetivos planteados inicialmente:

#### **Conclusiones**

- En cuanto al diagnóstico, se evidenció que los docentes de cultura no planifican ni ejecutan de manera adecuada actividades culturales en las escuelas básicas según les corresponde, además de que no cuentan con la orientación del gerente de la institución en que laboran. Aunque los promotores de cultura poseen conocimientos sobre cultura, no manejan en profundidad el rol de mediador, investigador y promotor cultural.
- Sobre las estrategias gerenciales utilizadas para fortalecer el rol de los docentes de cultura, se evidenció que no se realiza una gestión adecuada orientada hacia dicho fin; además, el gerente



educativo tiene muy poca comunicación con el personal que está bajo su dirección, no realiza un acompañamiento eficaz y no promueve la participación. De la misma forma, no utiliza la motivación como factor importante que facilite el buen desempeño laboral de los docentes de cultura.

- A través del estudio de factibilidad, se evidenció que el diseño del plan de estrategias propuestas es posible de aplicar en las escuelas básicas pertenecientes al Municipio Escolar Naguanagua del estado Carabobo.
- En opinión de los docentes de cultura, los resultados arrojaron que el gerente no promueve estrategias adecuadas que permitan el fortalecimiento de su rol, evidenciando la necesidad de aplicar un plan de estrategias gerenciales que logren mejorar esta debilidad.
- La validación del plan propuesto, mediante la revisión y emisión de juicios por parte de expertos en gerencia educativa y del área de cultura, demuestran que el mismo está listo para ser implementado, con la finalidad de mejorar el rol de los docentes de cultura de las escuelas básicas del Municipio Escolar Naguanagua.

### **Recomendaciones**

- Divulgar la propuesta para mejorar la gerencia en las organizaciones educativas que presenten problemas similares al que se describe en esta investigación, realizando un verdadero acompañamiento pedagógico para orientar y asesorar a los gerentes educativos y docentes de cultura en la labor desempeñada.
- Propiciar canales de comunicación efectivos y motivar tanto al gerente educativo como al personal docente sobre la importancia de la ejecución de las actividades culturales que fortalezcan las tradiciones, la identidad nacional y la vinculación con situaciones de aprendizaje.

- En la presentación del plan diseñado conviene conformar equipos de facilitadores dentro de las mencionadas instituciones que no solo suministren la información necesaria a los docentes para la debida comprensión del mismo, sino que además garanticen el debido seguimiento y acompañamiento del proceso hacia el logro del éxito.
- Se requiere una evaluación permanente del plan cuyos datos constituirán la base para que periódicamente expertos, instancias académicas y docentes revaliden su contenido para someterlo a un proceso de mejora y de determinación de su impacto, lo cual se justifica debido a que el plan parte de las necesidades de un entorno que por su propia naturaleza es cambiante.

### Referencias

Gómez, M. (2011). *Gestión y calidad en educación: Un modelo de evaluación* (2a. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

Gutiérrez, Y. (2012). *Acciones orientadas a la promoción de la idiosincrasia cultural de la comunidad*. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad del Zulia, Maracaibo.

Iniciarte, R. (2010). *Organización escolar y gestión de centros educativos*. Madrid: Editorial Aljibe.

Lozada, T. (2007). *Gerencia y gestión*. México: Editorial Thomson.

Manes, J. (2009). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Buenos Aires: Editorial Ganeca.

Pérez, E. (2010). *Educación para la esperanza y la solidaridad* (2a. ed.). Caracas: Editorial

Estudios, C.A.

Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional* (7a. ed.). México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Rodríguez, L. (2011). *Educación en valores* (2a. ed.). Madrid: Editorial Tecno.

Rojas, S. (2011). *Manifestaciones culturales*. Caracas: Editorial Monfort.

Ruiz, C. (2010). *Instrumentos de investigación educativa: Procedimientos para su diseño y validación*. Barquisimeto: Ediciones.

*Alberto Martínez M.:*

---

*Doctorando en Gerencia. Magíster en Desarrollo Curricular. Ingeniero Químico. Profesor Agregado adscrito al Departamento de Física. Jefe de Cátedra de Termodinámica. Miembro Principal del Consejo Técnico de Docencia y Desarrollo Curricular. Facultad de Ingeniería, Universidad de Carabobo. Valencia-Venezuela. Correo electrónico:*

*José González A.:*

---

*Magíster en Educación, Mención Gerencia Educativa, Universidad Experimental Pedagógica Libertador. Licenciado en Educación, Mención Artes Plásticas, Universidad de Carabobo. Valencia-Venezuela. Correo electrónico: jose25jose85@gmail.com.*

*Olga Sosa:*

---

*Magíster en Desarrollo Curricular. Licenciada en Educación, Mención Preescolar. Profesora Instructora adscrita al Departamento de Pedagogía Infantil y Diversidad. Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad de Carabobo. Valencia-Venezuela. Correo electrónico: olga-sosa@hotmail.com.*