

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER LA GERENCIA PARTICIPATIVA EN LAS ESCUELAS BOLIVARIANAS EN EL MARCO DEL DESARROLLO ENDÓGENO**

Roa, Onaida<sup>1</sup>

### **RESUMEN**

*La presente investigación tuvo como objeto proponer un plan estratégico para fortalecer en las Escuelas Bolivarianas la gerencia participativa en el marco del desarrollo endógeno, en la parroquia Alto Barinas, sustentado en el diagnóstico sobre la gestión directiva desde la visión de la gerencia participativa en las escuelas bolivarianas y la participación de la comunidad con la escuela como centro de desarrollo endógeno. Se ubicó en una investigación descriptiva con diseño de campo, bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en el paradigma cuantitativo; la población estuvo delimitada por una muestra de 185 sujetos conformada por estratos: Directivos. Docentes. Padres y Representantes. Comunidad Local. Como instrumentos para la recolección de los datos se diseñó un cuestionario utilizando una escala de frecuencias de 4 alternativas, Además se elaboró un guión de entrevista para la comunidad local. Los resultados de la aplicación de los instrumentos permiten llegar a la conclusión que en los planteles en estudio existe una débil gerencia participativa, por tanto se diseñó un plan estratégico conformado por estrategias de desarrollo institucional, social y cultural, económico local y de desarrollo ambiental, que permitan fomentar la integración de la comunidad con la finalidad de crear un sistema integral social más adaptado a la realidad del proceso productivo y de desarrollo endógeno local..*

*Palabras claves: Gerencia participativa, Escuelas Bolivarianas- Desarrollo endógeno.*

## **STRATEGIC PLAN TO STRENGTHEN THE PARTICIPATIVE MANAGEMENT IN THE BOLIVARIAN SCHOOLS IN THE FRAME OF THE ENDOGENOUS DEVELOPMENT**

### **ABSTRACT**

*The present investigation had as object Propose a Strategic Plan to strengthen in the Schools Bolivarianas the Participative Management in the Frame of the Endogenous Development, I marry Parish High place Barinas, of the municipality been Barinas Barinas. For it a diagnosis was realized on the managerial management from the vision of the participative management in the schools bolivarianas; in addition, it was investigated with regard to the participation of the community by the school as center of endogenous development. In agreement to his level of depth, it is located in a descriptive investigation by field design, under the modality of feasible project, rested on the quantitative paradigm.; the population was delimited by a sample of 185 subjects. . Since instruments for the compilation of the information a questionnaire was designed using a scale of frequencies of 4 alternatives. In addition a script of interview was elaborated for the local*

---

<sup>1</sup> Universidad Nacional Experimental de los Llanos “Ezequiel Zamora” (UNELLEZ)

*community. The results of the application of the instruments allow to come to the conclusion that in the nurseries in study exists a weak participative management, therefore there is recommended the implantation of a plan shaped by strategies of institution building, socially and culturally, economically locally and of environmental development, which they allow to promote the integration of the community with the purpose of creating an integral social system best adapted to the reality of the productive process and of endogenous local development..*

*Keywords: Participative management, Bolivarian Schools, Endogenous development*

## **1. Introducción.**

La gestión de la escuela está muy condicionada por los cambios que se están produciendo en su entorno. No se puede dirigir la nueva escuela del siglo XXI, con estructuras del siglo XX y dirigentes del siglo XIX. La responsabilidad de gestionar el cambio debe liderarlo la propia gerencia educativa que tiene que comprometer a todos los agentes sociales, económicos y políticos que intervienen y participan en la comunidad.

El desarrollo local y la gerencia participativa se conjugan, en la actualidad, a la gestión del cambio con el doble objetivo de mejorar el presente y crear el futuro al mismo tiempo.

El presente documento recoge el resultado de la investigación realizada en las Escuelas Bolivarianas de la parroquia Alto Barinas del Municipio Barinas, Estado Barinas. Con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico, se detectó la necesidad que tienen las instituciones de poner en práctica estrategias que conlleven al mejoramiento de la integración de directivos, docentes, padres y representantes, así como de otras personas vinculadas a la comunidad local.

Esto debido a que en los planteles objeto de estudio, no existe ningún plan estratégico para el fortalecimiento de la gerencia participativa, en virtud que la gestión gerencial desplegada por los directivos, basada en las funciones de planificación, organización, coordinación, ejecución, y evaluación propias del proceso gerencial, se cumplen, centrada en acciones a manera de, controlar y transmitir; configurando así una gestión tradicional de tipo normativo con rasgos autoritarios, una visión corta en la toma de decisiones y un significativo aislamiento con otros sectores de la sociedad.

Los planes o proyectos en los cuales ha participado la comunidad en cuanto al desarrollo endógeno, se concretan en proyectos pedagógicos de aula y proyectos de plantel comunitarios, sin pertinencia y arraigo social.

A los actores y agentes de dichas comunidades y escuelas va dirigida esta propuesta que busca brindar herramientas desde el punto de vista gerencial, que

permitan la interacción de los elementos sociales que conforman las comunidades en las mencionadas escuelas bolivarianas y la configuración de éstas como centros de desarrollo endógeno. El propósito es ofrecer una metodología guiada por estrategias participativas, para integrar: el aula, la escuela y la comunidad local, dentro de los lineamientos establecidos en las normativas legales vigentes.

## **2. Objetivos de la propuesta**

- Promover en los directivos, docentes, padres, representantes y miembros de la comunidad local de los planteles de la parroquia alto Barinas, del municipio Barinas estado Barinas, un cambio de actitud que responda a las exigencias de la gestión participativa en el marco del desarrollo endógeno.
- Capacitar en el enfoque del desarrollo endógeno a los directivos, docentes, padres y representantes y miembros de la comunidad local, a fin de consolidar el conocimiento relevante para generar y gestionar estrategias de desarrollo local.
- Fomentar la integración de la comunidad-escuela, promoviendo nuevas instancias de participación ciudadana en pro del desarrollo endógeno de la comunidad

## **3. Aspectos metodológicos.**

### *3.1 Características de la propuesta*

La propuesta está concebida como un plan, es decir un documento donde se esbozan y formulan las diversas estrategias para satisfacer y coadyuvar a fortalecer las necesidades de integración (participación y cohesión) de la comunidad local y de las Escuelas Bolivarianas de la Parroquia Alto Barinas, Barinas, estado Barinas.

Siguiendo la definición de estrategias como un plan, (Mintzberg, 1997:115), donde resalta “la estrategia es un plan; una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica”, es conveniente precisar que este plan se presenta como una herramienta flexible, en estrecha vinculación con los intereses y necesidades de los actores educativos. En consecuencia, los programas que conforman dicho plan están diseñados de forma modular y abierta para recibir modificaciones y mejorar procedimientos de los propios participantes.

Estructuralmente, el plan consta de una (01) Matriz Objetivos-Estrategias donde se indica la correlación entre los objetivos de la presente propuesta y las estrategias emergentes producto del análisis efectuado. Una (01) Matriz Estrategia-Acciones, donde se plasman las cuatro (04) Líneas de Acción Estratégica indicándose la naturaleza de las estrategias, acciones, responsables, tiempo. Una (01) Matriz Programa-Proyecto-Actividades, donde se especifican cuatro (04) Programas y sus respectivos Proyectos, indicándose los propósitos, y actividades de cada uno de ellos.

### *3.2 Formulación de Estrategias:*

Según Mintzberg (ob.cit), la estrategia puede entenderse como el camino seleccionado para alcanzar los objetivos propuestos. Para la formulación de las estrategias se siguió la metodología propuesta por dicho autor, pudiendo resumirse en los siguientes pasos:

1. Se efectuó la evaluación de los Factores Internos y Externos, mediante la ponderación de los factores claves.
2. Se recurrió a la técnica de Análisis FODA de tal manera de poder estudiar las variables internas (fortalezas y debilidades) y externas (oportunidades y amenazas) que pudieran condicionar o viabilizar el alcance de los objetivos. Para ello se elaboro la Matriz FODA procurando definir las estrategias mas adecuadas aprovechando al máximo las potencialidades (estrategias FO), minimizando los riesgos (estrategias FA), enfrentando los desafíos (estrategias DA), y neutralizando las limitaciones (estrategias DO).
3. Se procedió a la categorización de las estrategias emergentes en la Matriz FODA, agrupándolas de acuerdo a la naturaleza de las mismas, permitiendo posteriormente la formulación de las líneas de acción para darle mayor operatividad al plan. Se elaboro para este fin la Matriz Categorización de las Estrategias.

### *3.3 Beneficiarios*

La propuesta beneficiará directamente al personal directivo, docente, padres, representantes y la comunidad de los planteles de la parroquia Alto Barinas, del municipio Barinas del Estado Barinas, dado que la implementación de las estrategias permitirá fortalecer el trabajo en equipo y la toma de decisiones por consenso.

#### 4. Aspectos teóricos

La propuesta tiene como basamento teórico la gerencia participativa, la participación e integración comunitaria, el desarrollo endógeno y el enfoque estratégico para la gestión.

La teoría de la Gerencia Participativa, sustentada entre otros por Chávez (1995), tiene como objetivo el fortalecimiento del rol de los actores escolares y de la comunidad. Se basa en la reflexión sobre las prácticas y relaciones escolares, en la redefinición permanente de los fines educativos, en la búsqueda de consensos reales que hagan posible las transformaciones necesarias para lograr una escuela cada vez más satisfactoria para la comunidad y sociedad en general.

En este sentido, las funciones de planificación, organización, ejecución y evaluación, delinean una gestión caracterizada por un conjunto de factores de orden social que permiten mejorar las condiciones educativas del contexto y la población donde se interviene, permitiendo convertir a la escuela en una unidad más operativa para la generación de servicios y producción de bienes educativos cada vez más adecuados a la comunidad. De allí que para la presente propuesta, se constituye como base conceptual la gestión bajo el enfoque de la gerencia participativa, pues es la que permite una mayor posibilidad de reconocer y transformar las relaciones, intereses y participación de los actores que comparten la acción y el espacio institucional.

Desde el punto de vista de la Participación e Integración Comunitaria, se basa esta propuesta en la redefinición de comunidad educativa, siguiendo la perspectiva de Larrain (1998), el cual plantea que debe entenderse por comunidad "un grupo de personas, ligadas por constantes de tiempo y espacio, que, a partir de una determinada inserción histórica, tienen un conjunto de intereses comunes, suficientes como para dar origen a un proyecto propio" (p.81). Esta concepción amplía el grupo social que se entiende como comunidad y no lo restringe a las familias de los alumnos; y, por otro lado, a diferencia del concepto tradicional de comunidad educativa, la comunidad se la entiende constituyendo, y constituida, por un proyecto propio en función de sus intereses: la construcción conjunta de la escuela deseada. La comunidad educativa constituye el contexto físico y humano que estructura la escuela y el espacio donde esta funciona; es decir, en los cuales debe cumplirse el proceso educativo en su sentido más amplio y participativo.

Por otra parte, en el contexto de Desarrollo Endógeno, la propuesta se sustenta desde la perspectiva de Durston (1998), según el cual el desarrollo endógeno es un conjunto de acciones y fuerzas ejecutadas por la comunidad en su localidad, utilizando el potencial de desarrollo de la misma para satisfacer las necesidades del presente, sin afectar las capacidades de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades. En esta concepción de desarrollo están

presentes la dimensión humana y la preocupación por el ambiente, el respeto por el medio, un adecuado equilibrio entre el desarrollo y la preservación de la calidad de la vida y de los recursos naturales. Por lo tanto es un proceso de crecimiento económico y cambio estructural con el fin de mejorar el nivel de vida de la población.

De allí la necesidad imperiosa de las transformaciones que deben impulsarse en la educación venezolana, las cuales deben ser realizadas con la participación de todos los involucrados; en este sentido, el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (2004) establece en la Resolución N° 09, de fecha 28 de enero de 2004, Gaceta oficial N° 37.874 de fecha 06 de febrero de 2004, una serie de pautas para realizar modificaciones pedagógicas y curriculares en forma progresiva y con carácter experimental en los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo, lo que facilitará la construcción de un nuevo diseño curricular que responda a los fines y propósitos de la educación.

Dicho proceso de transformación se ha cristalizado con el Proyecto “La Escuela como centro del quehacer comunitario”, aplicado desde febrero del 2004 que hace de la escuela el espacio de mayor concurrencia de la comunidad de un lugar, dado que en la escuela convergen las personas de la comunidad: niños, niñas, adolescentes, jóvenes, adultos y adultas; todos y todas con distintas creencias, costumbres, distintos acervos culturales y distintas situaciones socioeconómicas y políticas. La escuela se convierte así en el espacio natural y social de encuentro colectivo, sin discriminaciones de ningún tipo y en el cual se favorece la convivencia, cooperación, solidaridad y corresponsabilidad de los actores y autores del hecho educativo comunitario.

En este contexto de desarrollo endógeno la escuela no pierde su esencia pedagógica y curricular, ya que centra la formación integral del ser humano bajo los principios de convivencia, solidaridad y cooperación desde el aula, la escuela y la comunidad, flexibilizando el currículo en el marco de los contextos económico, social, político, geográfico y cultural. La escuela, como parte fundamental de la comunidad y en pro de su desarrollo local, se conecta a las necesidades y demandas individuales y colectivas generando organización comunitaria.

Por otra parte, desde la perspectiva del Enfoque Estratégico y Participativo para la Planificación y Gestión Escolar, la propuesta se sustenta en los principios expuestos por Matute (1998) como son: Integralidad, Heterogeneidad, Conflicto y Consenso, Acuerdos intersubjetivos, Participación y Planificación como acción pedagógica.

Las escuelas constituyen un universo heterogéneo determinado por la confluencia de diversos actores y contextos sociales, culturales y ecológicos que imprimen determinadas características a los espacios y procesos. Desde este

enfoque, la comunidad es percibida como la principal fuente de experiencia educativa, y, más aun, como el correlato del desarrollo de cada individuo como sujeto social. Visto así, el fortalecimiento de los individuos y grupos como actores sociales, son un fin educativo y uno de los objetivos de la gestión institucional.

El basamento legal en el cual se sustenta la presente propuesta está contenido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), la Ley Orgánica de Educación (1980) y el Reglamento (1999), el Régimen Complementario sobre la Organización y Funcionamiento de las Comunidades Educativas, Resolución 751 (1986), Resolución No. 9 del 28 de Enero del 2004, Gaceta Oficial No. 37.874 del 6 de Febrero del 2004.

## 5. Resultados

**Cuadro N° 1: Matriz FODA**

	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
<b>Factores Internos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existe un alto número de docentes con especialización a nivel de postgrado. (F1).</li> <li>2. La gerencia de los centros cumple con la planificación exigida por el Ministerio de Educación (F2).</li> <li>3. Conocimiento relativo a la estructura de los proyectos comunitarios, proyectos productivos y de aula. (F3).</li> <li>4. Alto grado de compromiso y esfuerzo de los directivos y docentes en el desempeño de las funciones organización y ejecución. (F4).</li> <li>5. Información relacionada con el basamento legal de las funciones de la comunidad educativa. (F5).</li> <li>6. Necesidad sentida por parte de todos los miembros de la escuela de trabajar organizadamente con la comunidad. (F6)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poca aplicabilidad de los Principios Estratégicos de Desarrollo generando planes, proyectos, rígidos y sin pertinencia con las necesidades locales (D1).</li> <li>2. Planificación de Tipo Normativa, no acorde a los nuevos paradigmas de planificación para una gestión participativa. (D2).</li> <li>3. Fallas en la articulación y correspondencia de los elementos estructurales de los proyectos comunitarios, productivos y de aula con los lineamientos de la participación protagónica. (D3).</li> <li>4. Fallas en la gestión escolar que inhibe la integración de la comunidad. (D4).</li> <li>5. Carencia de iniciativas para generar nuevas instancias de participación ciudadana acorde con las realidades social, cultural, económica y ambiental de la localidad. (D5).</li> <li>6. Desinformación relativa a la Resolución N° 09 y Desarrollo Endógeno. (D6).</li> <li>7. Carencia de un liderazgo visionario, democrático y transformador para la acción comunitaria. (D7).</li> </ol>

<b>Factores Externos</b>		
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
1. Disposición y colaboración de la sociedad civil para el mejoramiento de la escuela y la comunidad. (O1). 2. Existencias de recursos humanos profesionales, expertos, recursos materiales e institucionales en la comunidad de influencia. (O2). 3. Existencia de formas organizadas de la sociedad local (entes públicos y privados) (O3). 4. Disposición del Equipo Zonal del Ministerio de Educación, de apoyo permanente para... la... organización de la escuela como centro de...desarrollo endógeno. (O4).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar talleres al inicio del año escolar involucrando directivos, docentes, padres y comunidad a fin de potenciar la gestión participativa de los centros que conlleve a la transformación de su rol protagónico en el marco del desarrollo endógeno. (F1O2).</li> <li>- Desarrollar mecanismos que maximicen la participación de la sociedad civil organizada en la formulación de proyectos comunitarios. (F3O3)</li> <li>- Establecer mecanismos de comunicación y apoyo permanente entre los directivos, los representantes, fuerzas vivas de la localidad y el Equipo Zonal para fortalecer la organización y dirección de la escuela como centros de desarrollo endógeno (F4O4).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar talleres de capacitación para el desarrollo de habilidades en el diseño y aplicación de estrategias de desarrollo local. (D1O2).</li> <li>- Promover acciones de mejoramiento profesional de los docentes en cuanto a los nuevos enfoques de la planificación. (D2O2O4).</li> <li>- Desarrollar encuentros o jornadas de reflexión para detectar y corregir fallas en el proceso de integración comunidad-escuela. (D3O4).</li> <li>- Promover acciones de mejoramiento profesional que permitan el análisis de la gestión escolar a la luz de los nuevos enfoques de gerencia participativa. (D4O2O4).</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
1. No se cuenta con programas de ayuda mutua entre los entes públicos, privados y la escuela para propulsar el desarrollo local. (A1). 2. No existe sinergia entre los organismos públicos y privados en torno a las políticas, programas y proyectos de transformación local que desarrollan cada uno. (A2). 3. Fuerte tendencia de desarrollo económico en detrimento del ambiente. (A3).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar acciones de productividad para lograr el financiamiento público y privado. (F5A1).</li> <li>- Diseñar acciones que potencien la autogestión. (F4A2).</li> <li>- Promover comisiones de trabajo que determinen la viabilidad de proyectos. (F6 A3).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer espacios donde se informe sobre los lineamientos del MEyD que sustenta la razón de ser de la escuela como ente de concertación de políticas, programas y proyectos que ejecutan los organismos, para promoverlos sinérgicamente. (D6A2).</li> <li>- Llegar a acuerdos con los sectores públicos y privado para configurar alianzas que catalicen el desarrollo local en atención a las necesidades de la población. (D7A1).</li> <li>- Promover programas, proyectos que permitan fortalecer en los actores sociales una conciencia ambiental. (D8A3).</li> </ul>

Fuente: Roa (2009)



## Cuadro N° 2: Categorización de estrategias

<i>Estrategias Emergentes</i>	<i>Categoría</i>	<i>Fundamento</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>— <b>(F<sub>1</sub>O<sub>2</sub>)</b> Realizar talleres al inicio del año escolar involucrando directivos, docentes, padres y comunidad a fin de potenciar la gestión participativa de los centros que conlleve a la transformación de su rol protagónico en el marco del desarrollo endógeno. <b>(F<sub>1</sub>O<sub>2</sub>)</b>.</li> <li>— <b>(F<sub>3</sub>O<sub>3</sub>)</b> Desarrollar mecanismos que maximicen la participación de la sociedad civil organizada en la formulación de proyectos comunitarios.</li> <li>— <b>(F<sub>4</sub>O<sub>4</sub>)</b> Establecer mecanismos de comunicación y apoyo permanente entre los directivos, los representantes, fuerzas vivas de la localidad y el Equipo Zonal para fortalecer la organización y dirección de la escuela como centros de desarrollo endógeno</li> <li>— <b>(D<sub>1</sub>O<sub>2</sub>)</b> Implementar talleres de capacitación para el desarrollo de habilidades en el diseño y aplicación de estrategias de desarrollo local.</li> <li>— <b>(D<sub>4</sub>O<sub>2</sub>O<sub>4</sub>)</b> Promover acciones de mejoramiento profesional que permitan el análisis de la gestión escolar a la luz de los nuevos enfoques de gerencia participativa.</li> <li>— <b>(D<sub>2</sub>O<sub>2</sub>O<sub>4</sub>)</b> Promover acciones de mejoramiento profesional de los docentes en cuanto a los nuevos enfoques de la planificación.</li> <li>— <b>(D<sub>3</sub>O<sub>4</sub>)</b> Desarrollar encuentros o jornadas de reflexión para detectar y corregir fallas en el proceso de integración comunidad-escuela.</li> </ul>	<b>Desarrollo Institucional</b>	Todas aquellas acciones dirigidas a fortalecer el crecimiento interno de la institución educativa, mediante la motivación, capacitación del talento humano; el incremento de la capacidad de gestión; desarrollo de habilidades en planificación y mecanismos de participación comunitaria; y el establecimiento de esquemas de trabajo coordinado y concertado con los sectores públicos, privados y comunitarios tanto internos como externos
<ul style="list-style-type: none"> <li>— <b>(D<sub>5</sub>O<sub>2</sub>O<sub>3</sub>)</b> Generar nuevas instancias de participación comunitaria en lo social, cultural, económico y ambiente.</li> <li>— <b>(D<sub>6</sub>A<sub>2</sub>)</b> Establecer espacios donde se informe sobre los lineamientos del MPPPE que sustenta la razón de ser de la escuela como ente de concertación de políticas, programas y proyectos que ejecutan los organismos, para promoverlos sinérgicamente.</li> <li>— <b>(D<sub>7</sub>A<sub>1</sub>)</b> Llegar a acuerdos con los sectores públicos y privado para configurar alianzas que catalicen el desarrollo local en atención a las necesidades de la población.</li> </ul>	<b>Desarrollo Social y Cultural</b>	Todas aquellas acciones dirigidas a generar nuevos espacios de participación en pro del bienestar de la comunidad local en aspectos como: salubridad, educación, deportes y recreación, lúdica, cultura; su fin básico es fortalecer el tejido social, incrementar el sentido de pertenencia a la localidad y garantizar un mejor control del deber ser de la sociedad local.
<ul style="list-style-type: none"> <li>— <b>(F<sub>5</sub>A<sub>1</sub>)</b> Diseñar acciones de productividad para lograr el financiamiento público y privado.</li> <li>— <b>(F<sub>4</sub>A<sub>2</sub>)</b> Diseñar acciones que potencien la autogestión.</li> <li>— <b>(F<sub>6</sub>A<sub>3</sub>)</b> Promover comisiones de trabajo que determinen la viabilidad de proyectos.</li> </ul>	<b>Desarrollo Económico Local</b>	Todas aquellas acciones dirigidas especialmente a la promoción de actividades productivas (microempresas, cooperativas), al fortalecimiento de la fuerza de trabajo local y al fomento de mecanismos para el incremento de la productividad y la competitividad económica local.

— <b>(D<sub>8</sub>A<sub>3</sub>)</b> Promover programas, proyectos que permitan fortalecer en los actores sociales una conciencia ambiental	<b>Desarrollo Ambiental</b>	Todas aquellas acciones dirigidas al mejoramiento y conservación del medio ambiente y el uso adecuado del espacio e infraestructura.
--	-----------------------------	--

Fuente: Roa (2009)

### Cuadro N° 3: Matriz Objetivos / Estrategias

MATRIZ OBJETIVOS / ESTRATEGIAS	
Objetivos	Estrategias
1. Promover en los directivos, docentes, padres y representantes y miembros de la comunidad local de los planteles de la parroquia Alto Barinas, del municipio Barinas, Estado Barinas, un cambio de actitud que responda a las exigencias de la gestión participativa en el marco del desarrollo endógeno.	Desarrollo Institucional
2. Capacitar en el enfoque del desarrollo endógeno a los directivos, docentes, padres y representantes y miembros de la comunidad local, a fin de consolidar el conocimiento relevante para generar y gestionar estrategias de desarrollo local.	Desarrollo Institucional
3. Fomentar la integración de la comunidad-escuela, promoviendo nuevas instancias de participación ciudadana en pro del desarrollo endógeno de la comunidad	Desarrollo Social y Cultural Desarrollo Económico Local Desarrollo Ambiental

Fuente: Roa (2009)

### Cuadro N° 4: Matriz Estrategias / Acciones

MATRIZ: ESTRATEGIAS / ACCIONES				
Estrategia	Línea de Acción	Acciones	Responsable	Tiempo
Desarrollo Institucional	Incrementar la capacidad de gestión participativa en la escuela y consolidar conocimientos sobre el Desarrollo Endógeno	<b>Programa I:</b> Transformación de la escuela como centro de desarrollo endógeno	Comisión Organizadora	5 meses
Desarrollo Social y Cultural	Elevar el bienestar de la comunidad en las áreas: Salud, Educación, Deporte y Recreación, Cultura	<b>Programa II:</b> Acción Comunitaria en la Escuela Bolivariana	Comisión Técnica Transformadora	Año Escolar
Desarrollo Económico Local	Reforzar la capacidad de desarrollo económico local	<b>Programa III:</b> Mecanismos para la productividad y la competitividad	Comisión Técnica Transformadora	Año Escolar
Desarrollo Ambiental	Promover la preservación del medio ambiente y el fortalecimiento de la habitabilidad de la comunidad	<b>Programa IV:</b> Marco Ambiental y habitabilidad	Comisión Técnica Transformadora	Año Escolar

Fuente: Roa (2009)

**Cuadro N° 5: Matriz Programa / Proyecto / Actividades**

<b>MATRIZ PROGRAMA /PROYECTO / ACTIVIDADES</b>			
<b>Programa</b>	<b>Proyecto</b>	<b>Propósito</b>	<b>Actividades</b>
<b>I</b> <b>TRANSFORMACIÓN</b> <b>INSTITUCIONAL DE</b> <b>LA ESCUELA</b> <b>BOLIVARIANA</b> <b>COMO CENTRO DE</b> <b>DESARROLLO</b> <b>ENDÓGENO.</b>	1  GESTIÓN PARTICIPATIVA EN EL CONTEXTO DEL DESARROLLO ENDÓGENO.	Despertar una actitud favorable hacia la gestión participativa y consolidar el conocimiento sobre desarrollo endógeno para fomentar el proceso de integración comunidad – escuela, en pro del desarrollo local.	— <b>TALLER No.1</b> Rol protagónico y participativo en la nueva escuela.  — <b>JORNADAS DE REFLEXIÓN</b> Proceso de integración Comunidad – escuela.  — <b>TALLER No.2</b> Desarrollo endógeno.
	2  REDES DE ACCIÓN COLECTIVA.	Establecer el tejido humano dinámico mediante la interrelación y participación de la sociedad civil, instituciones públicas, privadas para la constitución de centros sociales dinámicos que pudieran actuar como Agentes Catalizadores del desarrollo local.	— <b>ENCUENTRO COMUNITARIO</b> Espacios de concertación con la comunidad a fin de generar procesos de diálogo permanente en torno a la viabilidad y pertinencia de las políticas, programas y proyectos de transformación local que se tengan programado desarrollar
	3  REDES DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	Estructurar el sistema local de comunicación e información que permita un conocimiento amplio, profundo, sistematizado y periódico de las variables socioeconómicas que afectan directa e indirectamente el desarrollo local	— <b>DIAGNÓSTICO - PLANIFICACIÓN</b>  Crear la base de información para la gestión comunitaria.  Elaborar Programa de Comunicación y Difusión.  Acciones para el uso de las Tecnologías de Información
<b>II</b> <b>ACCIÓN</b> <b>COMUNITARIA EN</b> <b>LA ESCUELA</b> <b>BOLIVARIANA</b>	4  CIRCUITOS DE ACCIÓN COMUNITARIA.	Planificar actividades para incentivar la acción comunitaria en pro del bienestar común en las áreas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud</li> <li>• Educación</li> <li>• Deporte y Recreación</li> <li>• Cultura</li> </ul>	— Configurar la comisión para la transformación de la organización educativa y comunitaria.  — Generar convenios para la atención de la salud, educación, cultura, deporte y recreación.  — Creación de cronograma para la acción comunitaria.  — Coordinar acciones de Asistencia Jurídica a los adultos. Niñas (os) y adolescentes.  — Promover para la colectividad la capacitación en áreas tales como: peluquería, repostería, corte y costura, electricidad, técnicas de oficina.

<p><b>III MECANISMOS PARA LA PRODUCTIVIDAD Y LA COMPETITIVIDAD</b></p>	<p>5 PROMOCIÓN DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS</p>	<p>Fomentar el desarrollo de actividades productivas que generen empleo e ingresos a través de relaciones de colaboración con el sector empresarial y la habilitación para el trabajo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Implementar cursos de formación ocupacional y Talleres nuevos modelos de fabricación de artesanías, bienes y servicios locales.</li> <li>— Formular Proyecto Productivo Escolar, en áreas tales como: Crear el huerto escolar para producir hortalizas (uso interno-ventas). Preparación de abono orgánico (uso interno-ventas). Recolección de Semillas de plantas autóctonas. Construir y desarrollar viveros escolares. Producir y propagar plantas medicinales, frutales, jardín, sombra (venta).</li> </ul>
<p><b>IV MEDIO AMBIENTE</b></p>	<p>6 CONCIENTIZACIÓN AMBIENTAL</p>	<p>Promover en la comunidad la protección del Medio Ambiente mediante el manejo adecuado de los recursos naturales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Crear el Aula Ecológica en la Escuela que sirva de laboratorio de la comunidad.</li> <li>— Creación de grupos ecológicos como: Promotores Ambientales, Patrullas Ambientales (vigilar y denunciar delitos ambientales).</li> <li>— Fomentar el desarrollo de Festivales conservacionistas, Giras Ecológicas a sitios de interés</li> <li>— Capacitación a la comunidad en materia ambiental.</li> <li>— Implementar la celebración del Día del Logro Ambiental (mostrar resultados de acciones).</li> <li>— Implementar en la comunidad el premio o Estimulo Ambiental.</li> </ul>
	<p>7 HABILITADIDAD</p>	<p>Incrementar las condiciones de habitabilidad mediante la planificación de acciones concertadas, para orientar las transformaciones necesarias en cuanto a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Espacio</li> <li>• Infraestructura</li> <li>• Servicios Sociales Básicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Facilitar y optimizar la utilización del espacio:</li> <li>— Organización del territorio.</li> <li>— Recuperar espacios públicos.</li> <li>— Mejorar la accesibilidad intra e Inter comunitaria.</li> <li>— Reactivación de mecanismos para garantizar la seguridad vial.</li> <li>— Promover campañas para resguardar la infraestructura:</li> <li>— Bienes, mueble e inmuebles de la escuela.</li> <li>— Patrimonio Histórico-cultural de la Comunidad.</li> <li>— Áreas de recreación y otros.</li> </ul>

Fuente: Roa (2009)

## 6. Referencias bibliográficas

- Constitución de La República Bolivariana de Venezuela.* (1999) (Gaceta Oficial N° 36.860). Venezuela: Ediciones Dabosan, C.A.
- CHÁVEZ, P. (1995). *Programa de Formación en Gerencia Educativa, Módulo VII, Gestión para instituciones educativas: una propuesta para la construcción de proyectos educativos institucionales con un enfoque estratégico y participativo.* Caracas, Venezuela.
- DURSTON, J. (1988). *Política social rural en una estrategia de desarrollo sostenido.* Revista de la CEPAL 36, pp. 8-98.
- LARRAÍN, T. (1998). *La propuesta de Gestión Educativa del Programa de las 900 Escuelas. Planteamientos Básicos.* Documento interno. Ministerio de Educación. Programa de las 900 Escuelas.
- Ley Orgánica de Educación.* (1980). Gaceta Oficial de la República de Venezuela, 2635 (Extraordinaria), Julio 28, de 1980; Enero 22, de 1986 y Septiembre 15, de 1999. Caracas: Autor.
- MATUTE, O. (1998). *Política Educativa, Curso de Capacitación y Actualización para Planificadores de la Educación, Programa de Formación de Recursos Humanos en Gerencia Educativa, Módulo Instruccional.* Caracas: CINTERPLAN.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deportes. (2004). *Pautas para realizar modificaciones pedagógicas y curriculares en forma progresiva y con carácter experimental en los diferentes niveles y modalidades del sistema educativo.* Gaceta Oficial N° 37.874 de fecha 06 de febrero de 2004, Resolución N° 09, de fecha 28 de enero de 2004.
- Ministerio de Educación. (1985). *Modelo Normativo de Educación Básica.* Caracas: Dirección de Educación Básica.
- Ministerio de Educación. (1998). *Currículo Básico Nacional.* Caracas: Dirección de Educación Básica.
- Mintzberg, H. (1997). *El proceso estratégico.* México: Prentice Hall.
- NORSUD, J. (1999). *Principios de la Participación y Gerencia.* Madrid: Marcea.