



Espacio Abierto Cuaderno Venezolano de Sociología
ISSN 1315-0006 / Depósito legal pp 199202ZU44
Vol. 19 No. 1 (enero-marzo, 2010): 149 - 166

Responsabilidad social de los Proyectos Educativos Integrales Comunitarios en instituciones educativas

*Rosario Romero, Gustavo Basanta Zamudio
y Bethania Romero**

Resumen

El presente artículo tuvo como objetivo analizar la responsabilidad social de los Proyectos Educativos Integrales Comunitarios (PEIC), por lo cual se realizó un estudio de tipo descriptivo con un diseño no-experimental, de campo y transeccional. Se utilizó para la recolección de datos la técnica de la encuesta con un cuestionario como instrumento de medición. Los resultados permiten señalar, en forma general, que la responsabilidad social de los PEIC en las Escuelas Bolivarianas del Municipio Miranda del Estado Zulia, es ineficiente, en todas sus dimensiones e indicadores, atendiendo la opinión de los docentes y los miembros de la comunidad, mientras que según los directivos es eficiente en todos sus aspectos.

Palabras clave: Responsabilidad Social, PEIC, Organización, Componentes y Control.

The Social Responsibility of Integral Community Educational Projects at Educational Institutions

Abstract

The objective of this article is to analyze the social responsibility of Integral Community Educational Projects (PEIC). A descriptive-type study with a non-experimental, trans-sectional, field design was car-

* Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt". Cabimas, Venezuela.
E-mail: rosarioromero5@hotmail.com

ried out. The survey technique with a questionnaire was used as a measuring instrument to gather data. Results indicated, in a general way, that the social responsibility of PEIC in Bolivarian Schools of the Miranda Municipality, State of Zulia, is inefficient in all dimensions and indicators, according to the opinion of teachers and community members, while according to the directors, it is efficient in all aspects.

Key words: Social responsibility, PEIC, organization, components and control.

Introducción

La educación es en esencia y por excelencia, el proceso mediante el cual, se transmite saber y cultura a las generaciones más jóvenes, por lo que sus deficiencias, así como atributo, inciden de una u otra manera en la formación de los ciudadanos, y consecuentemente, implica diseñar y construir la sociedad que a mediano y largo plazo será la destinataria de cada individuo, mujer y hombre, que pase por su sistema.

Ciertamente, la gran idea es entonces contextualizar el aprendizaje, lo que significa enseñar y exigir a los alumnos de acuerdo a su contexto, donde los docentes, así como cada uno de los miembros de la gran comunidad educativa, asuman sus roles y funciones, siendo precisamente este el contexto donde cobra valor y forma el Proyecto Educativo Comunitario Integral, el cual se concibe como un proceso integral, global y permanente de construcción colectiva, que busca la construcción y dinamicidad de la vida de las instituciones educativas que elaboran, desarrollan y consolidan de manera progresiva y continua su visión y misión organizacional.

Precisamente, este ha sido el tema seleccionado para desarrollar la presente investigación, el cual tiene como objetivo analizar la responsabilidad social de los Proyectos Educativos Integrales Comunitarios (PEIC), en las Escuelas Bolivarianas de las Parroquias Altagracia y Ana María Campos del Municipio Miranda del Estado Zulia. Asimismo, el estudio a través de los resultados, pondrá en evidencia las debilidades que presentan las comunidades educativas adscritas a las Escuelas Bolivarianas del Municipio Miranda en el desarrollo de los PEIC.

Además, se considera importante el artículo, porque brindará en primer término, reflexiones y análisis en torno a la aplicación de una función esencialmente gerencial como es la responsabilidad de los PEIC, en sus procesos y en sus recursos, concretándose a los miembros de la comunidad educativa de un segmento de las escuelas del Municipio Miranda (Escuelas Bolivarianas), y con énfasis en su personal directivo y docente.

Un aspecto fundamental en el desarrollo exitoso de las organizaciones modernas y que se traduce en factor de efectividad y eficacia, está vinculado es-

trechamente al modelo gerencial que se aplica en las mismas, y en este sentido, la presente investigación tiene como propósito fundamental determinar la responsabilidad social de los Proyectos Educativos Integrales Comunitarios (PEIC), de las Escuelas Bolivarianas del Municipio Miranda del Estado Zulia.

Asimismo, el estudio a través de las operaciones de campo que se ejecuten, pondrá en evidencia las debilidades y fortalezas que presentan las comunidades educativas adscritas a las Escuelas Bolivarianas del Municipio Miranda, en el desarrollo de la organización, componentes y control de la responsabilidad social de los PEIC, lo que consecuentemente, atenderá de una u otra forma, a aspectos inherentes a la capacidad de liderazgo de sus agentes educativos, permitiendo de esta forma, recomendar acciones estratégicas que permitan reorientar su capacitación gerencial mediante sugerencias en materia de mejoramiento profesional.

Problemática

La conducción institucional planificada es la combinación adecuada de conocimiento y acción, orientada por el objetivo trazado de una organización, y en este sentido, la planificación no sólo consiste en conocer la realidad, diseñar el futuro y estudiar las posibilidades estratégicas de realización del plan; se trata más allá de esto, en un proceso permanente e incesante de hacer, revisar, evaluar y rehacer planes que sólo fomenta la tarea en la decisión concreta del día a día.

En este contexto, han surgido gran número y variedad de modelos gerenciales aplicables a la educación, a sus procesos, técnicas y recursos, entre los que destacan por su pertinencia el denominado "gerencia participativa", el cual, según lo refiere la Universidad Central de Venezuela (2003), consiste en formar líderes para el ámbito educativo, capaces de incorporar a las instituciones en los procesos de cambio.

En este sentido, se fundamenta o conceptualiza la responsabilidad social de los Proyectos Educativos Integrales Comunitarios (PEIC), definido por Lozano y Lara (2001), como el conjunto coherente de operaciones y acciones que permiten modificar una situación educativa inicial determinada en una situación-objetivo, caracterizada por un conjunto de factores de orden social que permiten mejorar las condiciones educativas del contexto y de la población en donde se interviene.

Asimismo, en el plano metodológico la responsabilidad social en el proyecto educativo se convierte en la unidad más operativa del proceso de planificación, y es el que permite modificar la realidad, esto se efectiviza a través de la generación de servicios y producción de bienes educativos cada vez más adecuados a la comunidad, por lo que su importancia reside en la ruptura de los vínculos con el modelo prescriptivo de la planificación tradicional, ya que no se limita al diagnóstico y la programación, sino que incluye la acción colectiva.

De otro modo, la alternativa más inmediata en lo posible, consiste en establecer la responsabilidad social en los proyectos educativos institucionales en respuesta a exigencias normativas con el carácter de un plan formal o medio más para conseguir fondos y como una estrategia de mejoramiento y cambio institucional.

Asimismo, el gerente educativo para lograr la efectividad de los Proyectos Educativos Integrales Comunitarios (PEIC), debe establecer un proceso de control y seguimiento para corroborar el cumplimiento de las actividades, la resolución o no de problemas, logro de los objetivos planteados, de tal manera de comparar la actuación real con la prevista y marcar los desvíos para corregir la acción, o bien alterar las decisiones y planes.

En esa misma línea de pensamiento, Chiavenato (2004), plantea que la responsabilidad social es necesaria para lograr la estrategia de una institución determinada, la implementación de proyectos estratégicos implica seleccionar la combinación apropiada de supervisión y evaluación Institucional para lograr la estrategia. No obstante, no suministra el mecanismo mediante el cual se pueda motivar al personal para hacer que funcione la estructura.

En ese orden de ideas, resulta importante destacar que cuando se habla de la planificación y específicamente de la responsabilidad social en la educación Venezolana se hace hincapié en el quinto momento de la planificación de los Proyectos Educativos Integrales Comunitario (PEIC), ya que esta es la fase en la cual se efectúa el acompañamiento, evolución y seguimiento de los objetivos y se realiza mediante monitoreos que se ponen en marcha previo, durante y después de la ejecución del proyecto y se mide el nivel de compromiso real observado.

Sin embargo, según Piñero (2005) en la mayoría de las instituciones educativas se observa que los Proyectos Educativos Integrales Comunitarios (PEIC), cuando son desarrollados presentan deficiencias y dificultades debido a la falta de un seguimiento adecuado por falta del supervisor y los directivos de las organizaciones educativas.

Específicamente, en el Municipio Miranda se aprecia que hay pocas instituciones que desarrollan y ejecutan los Proyectos Educativos Integrales Comunitarios (PEIC), y cuando lo hacen no muestran preocupación por evaluar la responsabilidad social de los mismos, es decir, en las instituciones que se diseñan y ejecutan estos proyectos no se llevan a cabo una gestión eficiente sobre los mismos, aún cuando los mismos en su definición requieren de supervisión y evaluación institucional para el logro de un control efectivo en busca de los resultados deseados en las organizaciones educativas.

La problemática en estas instituciones educativas se encuentran vinculadas a las debilidades presentes en materia de organización administrativa, las que van desde convocar con éxito a todos los miembros de la comunidad educativa, la elaboración de la agenda requerida, hasta la conformación de los gru-

pos deliberantes requeridos para y por el Proyecto educativo Integral Comunitario (PEIC), pasando por lo relacionado con la formulación del Plan Operativo, y sus posibles modificaciones para satisfacer las necesidades, expectativas e intereses de cada comunidad en concreto.

Por otra parte, y quizás, debido a la reciente data de los Proyectos Educativos Integrales Comunitarios (PEIC), las comunidades adscritas a las instituciones educativas del Municipio Miranda en el Estado Zulia, presentan dificultades como comunidad para ejecutarlos siguiendo la secuencia de las fases prevista por el Ministerio de Educación y Deportes (2005), así como para desarrollar con éxito lo referente al seguimiento y monitoreo, dando lugar consecuentemente, a debilidades inherentes a la *responsabilidad social* por parte de estas comunidades educativas en materia de componentes y conductas directivas asociadas al liderazgo, lo que involucra directamente a directivos y docentes.

En este sentido, se evidencia la necesidad de determinar lo que viene ocurriendo con la responsabilidad de los Proyectos Educativos Integrales Comunitarios (PEIC), sobre todo, al considerar que el Ministerio de Educación y Deportes (2005).

En el diagnóstico que sirvió para argumentar el Proyecto Educativo Nacional (2006) en el contexto de la reforma educativa, señala la presencia de aspectos que deben ser superados como el verticalismo y centralización de las decisiones en los planteles de educación básica, superar la rigidez administrativa, excesivos trámites burocráticos y clientelismo político.

Ciertamente, lo señalado permite establecer como pronóstico que la responsabilidad social tiene su esencia o significado en el firme propósito de que lo planificado en cualquier instancia se cumpla con la mayor eficiencia y eficacia, y no se desvíen los propósitos del proyecto.

Asimismo, los Proyectos Escolares Integral Comunitario (PEIC), presentan en su concepto, elaboración y ejecución un grado de complejidad significativa, aunque relativa, debido a que involucra muchos factores, requieren de una gestión eficiente y presente en cada una de las fases del proyecto, de no ser así, no se le estaría dando cumplimiento a la normativa emanada del órgano rector o Ministerio de Educación, y en consecuencia se estaría violando la norma y por ende se estarían diluyendo los esfuerzos y recursos.

Partiendo de los elementos señalados para contextualizar la problemática que presentan las comunidades educativas, y a manera de Control de Pronóstico, en este trabajo se analizará la responsabilidad social de los Proyectos Educativos Integral Comunitario (PEIC), en las Escuelas Bolivarianas del Municipio Miranda del Estado Zulia.

Los Proyectos Educativos Integrales Comunitarios

Los proyectos educativos en un sentido global, son definidos por Lozano y Lara (2001), como una acción cultural o acción instrumental con dos grandes tendencias sobre las concepciones inherentes al mismo. La primera, que entiende el proyecto como estrategia de carácter instrumental, que se perfila como una herramienta útil para la planificación técnica que favorece el logro de la eficiencia interna de las actividades y/o procesos educativos y pedagógicos, como plan de trabajo determinado y estático, orientado a la previsión de las condiciones administrativas que resulten más eficaces en periodos concretos.

La segunda concepción de los proyectos educativos, apunta hacia la definición de una estrategia cultural que centra su interés en la naturaleza del proyecto como proceso dinámico con sentido histórico, permitiendo articular entorno a éste, todo el quehacer educativo, destacando la importancia en cuanto posibilita a los actores que hacen vida en la comunidad educativa y local, reflexionar de manera crítica – deliberativa en la educación como una alternativa para la transformación de un país, de una región, de un municipio.

En el caso concreto de los Proyectos Educativos Integrales Comunitarios (PEIC), son en definición del Ministerio de Educación y Deportes, citado por Morales (2006:3) plantea que la nueva escuela comunitaria, que “en el escenario de la institución educativa, tiene como fundamento la formación integral del sujeto – ciudadano, como artífice de su propio desarrollo, en el contexto de una democracia participativa y protagónica con equidad social”.

Este tipo de proyecto educativo está cristalizado casi en toda América Latina como lo refiere la citada autora, con base en tres dimensiones características, las cuales están acompañadas de líneas prioritarias, las cuales buscan concretar como producto un ciudadano en situación de plena intervención en la gestión local.

Responsabilidad Social de los PEIC

Al abordar el tema de la responsabilidad social, Andrade (2007), indica que en el idioma español no se encuentra la palabra equivalente a “*accountability*”, quizás por carecer culturalmente del concepto al cual alude. Sin embargo, en la actualidad se ha comenzado a utilizar el término “*responsabilidad*” para transmitir los conceptos que el término inglés conlleva: responsabilidad ante la comunidad, rendición de cuentas que no sean necesariamente en dinero, y compromiso moral y legal ante otros.

Por su parte, Suther (2003), explica que la responsabilidad social debe ser entendida como el deber de los funcionarios o empleados de rendir cuenta ante una autoridad superior y ante el público por los fondos o bienes públicos a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado.

A pesar de ello, el término responsabilidad social, no se ha incorporado a los modelos o paradigmas de la acción social en el continente latinoamericano, y más concretamente en Venezuela. Para ello, es necesario analizar reflexiva y críticamente según lo refiere Andrade (2007), elementos que han caracterizado a estas sociedades durante décadas: embauque, irresponsabilidad, abuso de confianza, estafa, tráfico de influencias y uso irrestricto de la prebenda; los cuales han sido constantes en los sistemas de valores del hombre y la mujer del continente.

Este análisis es vital en la medida en que estos términos dejen de considerarse como simples delitos tipificados en los también anacrónicos códigos de derecho civil o penal, para entender a la responsabilidad como un acto colectivo, y por ende, público, que hace referencia a la obligación que tiene el servidor público, en este caso en particular directivos y docentes de escuelas básicas, así como todo ser humano que actúa por delegación de terceros, de rendir cuentas morales y de responsabilizarse para bien o para mal, de los resultados de su acción y gestión.

De esta apreciación se deduce, que responsabilidad social significa que no se puede actuar en el anonimato, ni escudarse en la inmunidad, ni acogerse a las prescripciones de ley, siendo solamente posible, en un Estado de derecho, en una sociedad comunitaria, en el contexto de una comunidad participativa, y donde cada ciudadano asume la propia responsabilidad de medir con ecuanimidad y sabiduría a sus gobernantes o autoridades.

Por otra parte, la responsabilidad social como atribución universal enfrenta a las sociedades del Tercer Milenio a un nuevo reto: las responsabilidades, cargas y tareas compartidas, donde el ciudadano debe asumir a plenitud su propio rol; conocedor de que tiene autoridades no competentes, es también en parte por su responsabilidad; que en la hora de elegir tiene su propia carga de obligaciones morales, y que es un actor activo y responsable en lo bueno y malo de su comunidad, su ciudad, su país y su gobierno.

Organización de los PEIC

Según Peñate y Santiago (2001), establecen que la organización administrativa y gerencial de un proyecto educativo, independientemente de su naturaleza y propósito, debe llevarse a cabo en atención a una serie de pasos o etapas, las cuales tienen como función orientar a quienes lo elaboran, aportando un método para proceder en cada uno de sus elementos constitutivos; y en tal sentido, dichos pasos se explican a continuación:

- Elaboración de la Agenda: este proceso se inicia con la convocatoria por parte de los gerentes o directivos de la institución educativa a los miembros de la comunidad educativa para la organización del Proyecto Educativo Integral Comunitario, rigiéndose por las normas preestablecidas; o bien, mediante la

elaboración de líneas de conductas que regulen la vida en la escuela, así como fijando fechas límites a cada una de las actividades de los diversos procesos que se cumplirán en la adopción del proyecto.

El Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (2003) lo asocia con: a) conformación de un equipo promotor comunitario integrado por el personal directivo, docente, alumnos, administrativo, obrero de la institución, asociación civil, fuerzas vivas y otros actores de la comunidad, b) generar estrategias orientadas a incentivar los miembros de la institución y de la comunidad hacia la participación activa, c) reunión preparatoria con los miembros de la comunidad, informantes claves, personal de la institución para el abordaje y diagnóstico de la realidad educativa y comunitaria, d) promover la creación de Asambleas comunitarias para la discusión de la comunidad, desde la perspectiva que se tiene y la Escuela que se quiere.

Este proceso busca establecer estructuras interactivas apoyadas en el compromiso y la toma de decisiones, enmarcado en acciones comunitarias que incentiven la negociación y la unificación de criterios. Estos indicadores dejan claro que cualquier decisión u opción tiene que estar legitimada por los actores que interactúan en el hecho educativo.

- **Conformación de Grupos:** de forma democrática y participativa se eligen mediante un método conocido por todos, los miembros que integrarán los diferentes grupos deliberantes para que analicen las propuestas que definirán el Proyecto Educativo Integral Comunitario. En el caso particular de esta fase, el director de la escuela básica o unidad educativa debe realizar una inducción a los padres y representantes, a los educandos, a los docentes, al personal administrativo y obrero y miembros del sector productivo y representativo de la localidad o zona de influencia de la institución, destacando la responsabilidad que asumirá cada uno en la ejecución del Proyecto Educativo Integral Comunitario.

- **Adopción del Proyecto:** concluida la etapa de la deliberación, se procederá a consultar al Consejo Escolar, para posteriormente revisar las diversas propuestas elaboradas por todos los grupos deliberantes con el propósito de estructurar el proyecto educativo que se adoptará.

- **Plan Operativo:** el director de la escuela básica o unidad educativa, procederá a presentar a la comunidad educativa, dentro de un tiempo prudencial posteriores a la adopción del proyecto, el plan operativo del mismo, el cual deberá contener metas, estrategias, recursos y cronograma de actividades necesarias para alcanzar los objetivos del Proyecto Educativo Integral Comunitario, y su evaluación.

En cuanto a la definición de este aspecto en concreto, señalan Peñate y Santiago (2001), que juega un papel importante lo realizado en el planteamiento institucional, pues los diferentes elementos del uno y del otro se conju-

gan y se interrelacionan, de tal manera que la filosofía educativa, las metas, las estrategias, y el Currículo Básico Nacional (CBN), aspectos que deben necesariamente ser programados en función de las necesidades diagnosticadas por la comunidad educativa local.

- **Modificación del Proyecto:** un proyecto educativo puede, no necesariamente, ser modificado durante su ejecución, decisión que dependerá de los obstáculos o limitaciones que se presenten en materia de recursos humanos, materiales, técnicos y/o financieros; sin que esto indique de manera categórica, la realización de cambios radicales en el mismo.

Control de Responsabilidad

Siguiendo al Ministerio de Educación y Deportes, citado por Morales (2006), el seguimiento y monitoreo de los proyectos Educativos Integrales Comunitarios (PEIC), contempla una serie de acciones que resultan relevantes para alcanzar con eficiencia y eficacia las metas y objetivos establecidos en el planteamiento institucional de la escuela.

En este orden de ideas, el seguimiento consiste en realizar apreciaciones sobre la contribución de las acciones planteadas con respecto al propósito y objetivos del proyecto Educativo Integral Comunitario; mientras que el monitoreo, se concreta a través de indicadores que favorecen la medición del grado y calidad con que se está desarrollando el proyecto en cuestión.

A este respecto, se enuncian y describen los criterios generales para llevar a cabo el seguimiento y monitoreo del Proyecto Educativo Integral Comunitario:

- **Análisis Periódico:** concretamente del plan de acción, y se lleva a cabo con el propósito de establecer el grado de cumplimiento de las actividades y objetivos que deben propender al alcance de las líneas de acción con respecto a los resultados obtenidos en el desarrollo del Proyecto Educativo Integral Comunitario.

- **Indicadores de Gestión:** esto tiene como propósito dar concreción al seguimiento y monitoreo como parte del control en la gestión contralora. Se trata de un estadístico que permite medir el alcance del proceso, así como el impacto alcanzado en el desarrollo del proyecto con respecto a las metas propuestas. Los indicadores de gestión dentro del proyecto asume características comunitarias y se orientan por estándares conformadas por indicadores que se confrontan con las particularidades de gestión de la escuela y la comunidad, de tal forma, que permite recoger evidencias, confrontarlas con el estándar y tomar decisiones para emitir juicios de valor sobre las acciones logradas y por consolidar.

En tal sentido, un indicador de logro, busca facilitar según lo refiere Morales (2006), el seguimiento y monitoreo de la implementación de actividades y

acciones inherentes al proyecto, así como el desempeño del mismo y de sus actores involucrados.

- **Plan de Seguimiento:** éste, presenta una serie de elementos, los cuales se describen a continuación: a) se estructura sobre la base de estrategias de socialización, acompañamiento y control de procesos, b) supervisión y control periódico de la ejecución del Proyecto Educativo Integral Comunitario por parte de las autoridades del plantel, de la comunidad, del equipo promotor, del coordinador académico del Municipio Escolar y del Equipo Técnico de la División Académica, autoridades educativas del nivel central. c) Acompañamiento y asesoría, con ajustes y retroalimentación del Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC), lo que requiere necesariamente la participación del Equipo Promotor del mismo, d) Medición de los indicadores de logros en bases a investigaciones o estrategias de diagnósticos con carácter participativos, e) Estrategias de socialización, las cuales abarcan encuentros, reuniones, asambleas de participación para el análisis de los avances y limitaciones, trabajo de las comisiones, complementariedad, sostenibilidad y viabilidad del proyecto.

Componentes de Responsabilidad

En cuanto a los aspectos que abarca el concepto de responsabilidad social, Maisch y Tarazona (2000), señalan que se trata de un proceso con los siguientes componentes:

- **Responsabilidades directivas:** a partir de estas funciones básicas, la responsabilidad actúa sobre el gerente o directivo de las escuelas bolivarianas orientándole en la adopción de medios humanos y materiales a una estrategia organizacional, viéndose exigido a persuadir, motivar, controlar y potenciar a subordinados, iguales o superiores en jerarquía. Para esta tarea ya no es suficiente dirigir, en el sentido de guiar o llevar, sino que resulta necesario incriminar en la tarea, responsabilizar a las personas e ilusionarlas. Estas funciones básicas son: a) conocimiento del entorno y la realidad de la empresa, b) desarrollo de una estrategia organizacional y/o institucional, c) adaptación de medios humanos y materiales a dicha estrategia, d). toma de decisiones y ejecución de las mismas.

- **Conductas directivas generales:** hoy en día se admite que no existe una manera única en liderar organizaciones o instituciones, independientemente de su razón social. Sin embargo, en todas, el mejor líder es la persona capacitada precisamente para adaptarse a una cultura organizacional concreta. ¿En qué consiste adaptar nuestra manera de liderar al entorno empresarial o institucional en el que se actúa? Una primera aproximación suele establecerse a partir de la cualificación de los trabajadores.

En este orden de ideas, se afirma que los trabajadores, en este caso los agentes educativos, poco cualificados tendrán necesidad de conductas coactivas, autoritarias y afiliativas. En cambio, las organizaciones que están basadas en profesionales, cuyo producto depende directamente de su creatividad, deberán basar los liderazgos en conductas democráticas, de fijación de ritmo y asesoramiento.

- **Conductas Directivas de Liderazgo:** en este orden de ideas, las conductas de un líder pueden ser de diversos tipos:

a) *Coactivas se basan en:*

- Anunciar en los momentos oportunos los premios y castigos de que dispone el líder o responsable del equipo.
- Utilizar cuando resulte apropiado dichas sanciones de manera justa pero discrecional.
- Tener cierto distanciamiento afectivo con los subalternos.

b) *Autoritarias consisten en:*

- Saber encarnar la autoridad a nivel de gestos, miradas y lenguaje.
- Saber ordenar sin acritud ni tensión, como algo natural.
- Incrementar la presión emocional cuando se prevé escaso cumplimiento de la orden.
- Crear vínculos estables con los subalternos, poniendo a cada cual "en su sitio" pero en un marco de cordialidad.

c) *Afiliativas consisten básicamente en:*

- Aparecer frente a los demás compañeros como ejemplo de buen hacer técnico y humano.
- Interesarse por los subalternos a nivel personal y ayudarlos cuando ello es posible. Permitir grados de flexibilidad en las normas cuando ello está justificado.
- Saber apoyar y premiar conductas positivas.
- Estimular en los subordinados emociones más de identificación y amistad que de miedo y aversión.

d) *Democráticas se basan en:*

- Ofrecer información que capacite para saber el valor del propio trabajo.
- Debatir periódicamente la marcha de la empresa.
- Consultar determinadas decisiones.

e) *De Fijación de Ritmo de Trabajo son:*

- Pactar con el subalterno la calidad, cantidad y plazo de realización del trabajo.
- Negociar cualquier desviación y estudiar las causas que la produjeron.

- Supervisar los plazos de ejecución, proporcionando premios o sanciones a un nivel más emocional que material.

f) De Asesoramiento, las cuales implican: ofrecerse como experto en base a su capacitación técnica.

Finalmente, en atención a estas fases descritos, se deduce que es imposible diseñar, elaborar y ejecutar un Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC), sin la figura (presencia y acción) de un líder educativo, quien asume en primera instancia la responsabilidad social del mismo, de la vida en la institución y en la comunidad educativa, así como local.

Esto es posible, porque los Proyectos Educativos Integrales Comunitarios (PEIC), exige a todos los actores involucrados en el quehacer educativo y miembros de la comunidad, configurarse en un estadio superior como creador de un Ethos colectivo, es decir de un sistema de valores y creencias que dan significado a la escuela como organización y al esfuerzo público y colectivo.

Metodología

La investigación fue de tipo descriptivo con diseño transaccional y *modalidad de campo*. Se seleccionó como población tres grupos: el primero de directivos que estuvo constituido por ocho (8) directores y subdirectores; el segundo, por sesenta y cinco (65) docentes y el tercero por setecientos cuarenta y seis (746) miembros de la comunidad de las Escuelas Bolivarianas del Municipio Miranda del Estado Zulia.

Para los grupos 1 y 2, no hubo muestra, puesto que se trabajó a través de un censo poblacional, mientras que, para determinar el tamaño de la muestra del tercer grupo de la población, se aplicó la fórmula planteada por Sierra (citado por Chávez, 2004). La cantidad de sujetos que constituyeron la muestra del segmento Miembros de la Comunidad, fue de doscientos sesenta y uno (261). El muestreo fue aleatorio simple, probabilístico y estratificado.

En cuanto al instrumento, fue un cuestionario para el registro definitivo de los puntajes por parte de la población de estudio. Presentando una escala de frecuencia tipo Likert, que tiene un total de tres alternativas, los cuales son: Siempre (S), Algunas Veces (AV) y Nunca (N).

El tratamiento estadístico es de carácter descriptivo, se utilizó el paquete estadístico SPSS, a través del cual se establecieron las medias aritméticas. Posteriormente, para la discusión de los resultados, se elaboraron tablas de distribución de medias aritméticas para la variable, dimensiones y los indicadores; las cuales fueron categorizadas según un baremo previamente establecido que se construyen con base en los intervalos que ofrecen las alternativas de respuesta planteadas en el instrumento.

Cuadro 1

Baremo ponderado para la media de la variable Responsabilidad Social de los Proyectos Educativos Integrales Comunitarios.

Categoría	Rango
Ineficiente	1 - 1,5
Medianamente Ineficiente	1,5 - 2
Medianamente Eficiente	2 - 2,5
Eficiente	2,5 - 3

Fuente: Romero, Basanta y Romero (2008).

Análisis y Discusión de los Resultados

En la tabla 1 se puede ver la variable responsabilidad social de los PEIC por dimensiones, la cual logró una media aritmética de $\bar{x} = 1,85$ puntos mayor a $\bar{x} = 1,83$ puntos en control, observándose que éste es el puntaje más bajo, y el superior de $\bar{x} = 1,88$ puntos en componentes. En cuanto a los sujetos, el puntaje más alto fue obtenido por los directivos $\bar{x} = 2,70$ puntos y el menor valor lo obtuvieron los docentes junto con los miembros de la comunidad con $\bar{x} = 1,48$ puntos respectivamente.

Atendiendo los criterios y rangos establecidos, se concretó con el valor de la media aritmética obtenida por la variable, que la responsabilidad social de los PEIC arroja respuestas deficientes. Y en atención a los sujetos es significativo destacar que según la media aritmética obtenida por los directivos la misma se manifiesta de manera eficiente, mientras que según los docentes y miembros de la comunidad ésta es deficiente.

Tabla 1

Distribución de Medias Aritméticas de las Dimensiones de la Variable Responsabilidad Social de los PEIC.

Sujetos \ Dimensiones	Organización	Componentes	Control	\bar{x} total por sujeto
Directivos	2,62	2,70	2,79	2,70
Docentes	1,47	1,48	1,36	1,43
Comunidad	1,48	1,48	1,34	1,43
x por dimensión	1,86	1,88	1,83	1,85

Fuente: Romero, Basanta y Romero (2008).

En la tabla 2 se observa la dimensión organización por indicadores, la cual logró una media aritmética de $\bar{x} = 79$ mayor a $\bar{x} = 1,65$ puntos en la elaboración de la agenda, siendo éste el puntaje más bajo, y el superior de $\bar{x} = 1,88$ puntos en el plan operativo. En cuanto a los sujetos, el mayor puntaje fue obtenido por los directivos $\bar{x} = 2,72$ puntos y el menor valor lo obtuvieron los docentes y los miembros de la comunidad con $\bar{x} = 1,33$ puntos ambos.

Atendiendo los criterios y rangos establecidos, se concretó con el valor de la media aritmética obtenida por la dimensión, que la organización de los PEIC se desarrolla de manera deficiente. Con relación a los sujetos, es importante señalar que según la media aritmética obtenida por los directores la misma se desarrolla de manera eficiente, mientras que según los docentes y miembros de la comunidad ésta es deficiente.

Tabla 2

Distribución de medias aritméticas la dimensión organización, por indicador

Indicadores Sujetos	Elaboración de la agenda	Conformación de Grupos	Adopción del Proyecto	Plan Operativo	Modificación del Proyecto	\bar{x} total por sujeto
Directivos	2,70	2,75	2,75	2,75	2,66	2,72
Docentes	1,13	1,26	1,43	1,46	1,40	1,33
Comunidad	1,12	1,27	1,42	1,45	1,39	1,33
\bar{x} por indicador	1,65	1,76	1,86	1,88	1,81	1,79

Fuente: Romero, Basanta y Romero (2008).

En la tabla 3 podemos observar la dimensión Componentes por indicadores, la cual obtuvo una media aritmética de $\bar{x} = 1,85$ puntos mayor a $\bar{x} = 1,83$ puntos en conductas directivas de liderazgo, siendo éste el puntaje más bajo, y el más alto de $\bar{x} = 1,88$ puntos en conductas directivas generales. Haciendo mención de los sujetos, el mayor porcentaje fue obtenido por los directivos $\bar{x} = 2,70$ puntos y el menor valor lo obtuvieron los docentes y miembros de la comunidad con $\bar{x} = 1,43$ puntos ambos.

Cuando se compara con los criterios y rangos establecidos, se concretó con el valor de la media aritmética obtenida por la dimensión, que el control de los PEIC se lleva a cabo de manera deficiente. En atención a los sujetos, es importante destacar que según la media aritmética obtenida por los directores la misma se desarrolla de manera eficiente, mientras que según los docentes y miembros de la comunidad ésta se está realizando de una forma deficiente.

Tabla 3

Distribución de Medias Aritméticas de las Dimensión Componentes, por Indicador

Indicadores Sujetos	Responsabilidades Directivas	Conductas Directivas Generales	Conductas Directivas de Liderazgo	\bar{x} total por sujeto
Directivos	2,62	2,70	2,79	2,70
Docentes	1,47	1,48	1,36	1,43
Comunidad	1,48	1,48	1,34	1,43
\bar{x} por indicador	1,86	1,88	1,83	1,85

Fuente: Romero, Basanta y Romero (2008).

En la tabla 4 podemos observar la dimensión Control por indicadores, la cual obtuvo una media aritmética de $\bar{x} = 1,86$ puntos mayor a $\bar{x} = 1,81$ puntos en indicadores de gestión, siendo éste el puntaje más bajo, y el más alto de $\bar{x} = 1,89$ puntos en el plan de seguimiento. Haciendo mención de los sujetos, el mayor porcentaje fue obtenido por los directivos $\bar{x} = 2,62$ puntos y el menor valor lo obtuvieron los docentes y miembros de la comunidad con $\bar{x} = 1,47$ y $\bar{x} = 1,48$ puntos respectivamente.

Atendiendo los criterios y rangos establecidos, se concretó con el valor de la media aritmética obtenida por la dimensión, que el control de los PEIC se lleva a cabo de manera deficiente. En atención a los sujetos, es importante destacar que según la media aritmética obtenida por los directores la misma se desarrolla de manera eficiente, mientras que según los docentes y miembros de la comunidad ésta se está realizando de una forma deficiente.

Tabla 4

Distribución de Medias Aritméticas de la Dimensión Control, por Indicador

Indicadores Sujetos	Análisis Periódico	Indicadores de Gestión	Plan de Seguimiento	\bar{x} total por sujeto
Directivos	2,58	2,62	2,66	2,62
Docentes	1,51	1,41	1,48	1,47
Comunidad	1,52	1,41	1,52	1,48
\bar{x} por indicador	1,87	1,81	1,89	1,86

Fuente: Romero, Basanta y Romero (2008).

Consideraciones finales

La responsabilidad social de los PEIC en las Escuelas Bolivarianas del Municipio Miranda del Estado Zulia, es ineficiente según los Docentes y Miembros de la Comunidad, ya que se encuentra asociada a conductas de un tipo de liderazgo que limita lo coactivo, es decir, gerentes que saben cuándo resulta apropiado sancionar de manera justa pero discrecional; y autoritaria, evidenciado en acciones que buscan incrementar la presión emocional cuando se prevé escaso cumplimiento de la orden.

Por otro lado, según los Directivos la responsabilidad social de los PEIC en las Escuelas Bolivarianas del Municipio Miranda del Estado Zulia, es eficiente en todos sus aspectos.

La organización de los PEIC en las Escuelas Bolivarianas del Municipio Miranda del Estado Zulia, es ineficiente, según los Docentes y Miembros de la Comunidad. Presentando debilidades en todos sus aspectos, las cuales se evidencian en la falta de promoción de cursos de inducción para la comunidad educativa y la falta de convocatoria a representantes de la comunidad local para que participen en dichos cursos; la falta de consulta al Consejo Escolar finalizado el proceso de deliberación, a lo que se adiciona la no revisión de propuestas; la no presentación del plan operativo a la comunidad en tiempo prudencial.

Sin embargo, atendiendo la opinión de los Directivos, la organización de los PEIC en las Escuelas Bolivarianas del Municipio Miranda del Estado Zulia, es eficiente en todos sus aspectos.

El control de los PEIC en las Escuelas Bolivarianas del Municipio Miranda del Estado Zulia, es ineficiente, según los Docentes y Miembros de la Comunidad, puesto que, no se utilizan estrategias de socialización y acompañamiento, descuidando lo inherente a la supervisión periódica con representantes de la comunidad, dejando igualmente de lado, el uso de indicadores de gestión para la medición de logros y la auto-evaluación del desempeño; en otras palabras, no se hacen seguimiento a los proyectos, ni se analizan los avances en comisiones de trabajo, por lo que no hay retroalimentación.

Por otra parte, según los Directivos el control de la responsabilidad social de los PEIC en las Escuelas Bolivarianas del Municipio Miranda del Estado Zulia, es eficiente en todos sus aspectos.

Con respecto a las conclusiones obtenidas, sobre el análisis de la Responsabilidad social de los Proyectos Educativos Integrales Comunitarios (PEIC) en las Escuelas Bolivarianas del Municipio Miranda del Estado Zulia, se recomienda a los supervisores de éstas instituciones, lo siguiente:

a) Promocionar y ejecutar cursos y talleres de inducción; sobre la gestión contralora de los Proyectos Educativos Integrales Comunitarios (PEIC), para Directivos, Docentes y los Miembros de la comunidad educativa.

b) Convocar y estimular a todos los miembros de la comunidad educativa: directivos, docentes, personal administrativo y obrero, estudiantes, y sobre todo, miembros de las instituciones y organizaciones que pertenecen a la localidad, para que participen en los cursos y talleres de inducción, familiarizándolos con los Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC).

c) Utilizar estrategias de socialización y acompañamiento, que permitan a la dirección de las Escuelas Bolivarianas del Municipio Miranda (Estado Zulia), llevar a cabo con éxito supervisiones periódicas con representantes de la comunidad, haciendo para ello uso de indicadores de gestión para la medición de logros y la auto-evaluación del desempeño.

d) Liderizar los planes de acción, conjuntamente con los miembros de la comunidad educativa, y más concretamente con los miembros de los grupos deliberantes y revisar constantemente, las propuestas educativas de las Instituciones.

e) Establecer una metodología normativa para la evaluación de problemas institucionales, por parte de los grupos deliberantes, haciendo uso de métodos y técnicas, para la formulación de sub-proyectos como parte del Plan de Análisis del Proyecto Educativo Integral Comunitario.

Referencias Bibliográficas

- ANDRADE, L. (25/01/2007) "**Responsabilidad Social y Democracia**". **La Prensa**. Disponible en <http://www.google.com>. Consultado el 28/09/2007.
- CHIAVENATO, I. (2004) **La Administración del Recurso Humano**. México: Editorial Mc Graw-Hill.
- CHÁVEZ, N. (2004) **Introducción a la Metodología Educativa**. Maracaibo: Talleres de Ars Gráfica.
- LOZANO, L. y LARA, C. (2001) **Paradigmas y Tendencias de los Proyectos Educativos Institucionales. Una Visión Evaluativa**. Santa fe de Bogotá-Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio, Editorial Delfín Ltda. 2da edición.
- MAISCH, E. y TARAZONA, S. (2000) "Un Modelo para la Gestión Exitosa de los Procesos de Cambio". Lima-Perú. **Revista Perú Laboral**. Año 6, No. 48.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTES (2003) **Comunidad Educativa Bolivariana** (CEB).
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y DEPORTES (2005) **Proyecto de Resolución sobre la Organización y Funcionamiento de la Comunidad Educativa**. Caracas.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2006) **Proyecto Educativo Nacional**. Caracas.

- MORALES, M. (2006) **Orientaciones para la Construcción del Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC)**. Maracaibo: Ministerio de Educación y Deportes. Zona Educativa Zulia. División Académica. Coordinación de Formación Permanente.
- PEÑATE LUZARDO, R. y SANTIAGO, H. (2001) **Administración de Instituciones Educativas. Desde la Perspectiva del PEIC**. Santa Fe de Bogotá - Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio. Editorial Delfín Ltda. 2da edición.
- PIÑERO, L. (2005) **Proyectos Educativos**. Trabajo de Ascenso. Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt".
- SUTHER, A. (2003) **Introducción la Sociología. El Vínculo Social**. México: Grupo Noriega Editorial, S.A de C.V, 7ma edición.
- UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA (2003). **Gerencia Participativa en Instituciones Educativas**. Caracas: Facultad de Humanidades. Comisión de Estudios de Postgrado.