

# Gestión docente: una visión crítica para el fortalecimiento de la calidad educativa

Betty M. Oviol de Socorro\*

---

## Resumen

La presente investigación propicia la aplicación de un plan formativo sobre leyes venezolanas que exijan al docente gestionar su trabajo buscando fortalecer la calidad educativa, inquietud surgida de los resultados adversos de la pruebas PISA (2012). En este sentido, según afirmaciones de Ruiz (2004), la preocupación del Ministerio del Poder Popular para la Educación (2014) en la consulta por la calidad educativa, implica aspectos de ética y moral. Sustentado en la Constitución Bolivariana de Venezuela, Ley Orgánica de Educación, estudios de Lepeley (2002), teorías de calidad de Deming e ideas críticas de Kemmis. Orientado en un enfoque cualitativo involucrando a unos actores en un accionar crítico reflexivo donde acuerdan, entre otros, el compromiso social en el cumplimiento cabal de las leyes durante la gestión docente como motor principal en la educación de calidad.

**Palabras clave:** gestión docente, calidad educativa, ética.

---

\* Magíster en Administración de la Educación (UNERMB). Doctorando en Educación (UNERMB). Contacto: betty.oviol@hotmail.com.

## *Teaching management: a critical view for the strengthening of quality education*

---

### **Abstract**

Research advocates the application of a training plan based on Venezuelan laws requiring that teachers manage their work in terms of education of quality, seeking to strengthen it. Such management concerns arise from the adverse results of the PISA tests (2012). In this sense, according to Ruiz (2004), the Ministry of Popular Power for Education (2014) concerns with educational quality consultation, involves aspects of ethics and morality. It is based on the Bolivarian Constitution of Venezuela, Organic Law of Education, studies of Lepeley (2002), Deming quality theories and Kemmis critical ideas reviews. A qualitative approach involves some actors in a thoughtful critical action where they agree that social commitment in full compliance with the laws for teaching management represent the main engine in quality education, among others.

**Keywords:** educational management, educational quality and ethics.

### **Introducción: un acercamiento al contexto problemático**

Un docente es el encargado de enseñar de la mejor forma posible al estudiante, es fuente de conocimientos y poseedor de habilidades propias para que el proceso sea logrado con éxito, es decir llevar a cabo una gestión que cumpla lo encomendado por la sociedad. De acuerdo con Guerrero y Borjas (2006), la gestión docente abarca todas las acciones emprendidas en función de unas metas, bajo unos estándares previamente establecidos, lo cual permite definir el índice de gestión en su desempeño.

Necesariamente toda gestión social debe enmarcarse dentro de la calidad, dado la naturaleza de su accionar y tomando en cuenta que abarca un radio significativo de acción y sus efectos directos o colaterales perduran en el tiempo. En este orden de ideas, las demandas y expectativas de la sociedad requieren una formación integral de sus ciudadanos, conducentes al bienestar colectivo e individual. Según Villamizar (2009), al hablar de calidad educativa se cree que es algo costoso, lujoso, novedoso o sofisticado. Lepeley (2002:05) la entiende como: “el resultado de un

proceso de gestión integral que abarca todas las etapas de este, basado en hacer bien las cosas". En este sentido, es importante la reflexión de los actores del proceso educativo sobre las diferentes problemáticas que interfieren en un aprendizaje de calidad.

En este sentido, el sistema educativo latinoamericano enfrenta el desafío prioritario de mejorar los aprendizajes de los estudiantes de todos los niveles. La última evaluación del Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes (PISA 2012), de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), muestra serias debilidades en la educación. Son cifras alarmantes que dejan muy mal parado a los principales actores del contexto educativo. Se observa de forma inquietante en este medio, que docentes y demás miembros, muestran actitudes de improvisación, apatía, desmotivación, disgusto e incluso baja autoestima. Sumado a lo anterior, Son evidentes los problemas en las instituciones educativas por las constantes inasistencias del personal docente, en ocasiones sin previo aviso o justificación alguna.

Durante un primer contacto de la investigadora en el espacio investigativo (fase I), tanto el personal directivo como el cuerpo de coordinadores pedagógicos y de seccionales, expresaron preocupación ante la irresponsabilidad en la entrega de recaudos, planificaciones descontextualizadas y evidente apatía para participar en actividades extracurriculares relacionadas con el proceso de enseñanza aprendizaje.

De hecho, en franco diálogo entre las autoridades municipales e informantes claves de la investigación, se expone la desidia para participar en las actividades de formación pedagógica, recreativa, cultural o cualquier otra invitación realizada desde estas dependencias hacia los docentes.

Es importante resaltar que estos planteamientos dan cabida a excepciones, casos y ejemplos donde se reconocen los esfuerzos individuales o grupales para alcanzar la calidad educativa; en el caso venezolano es demanda prioritariamente por el Estado. Surgen así estas interrogantes: ¿Cuáles son los estándares de calidad educativa que se plantea el docente venezolano en la gestión que lleva a cabo en las escuelas?, ¿Qué principios éticos desarrolla el docente en su gestión? ¿Cuáles son los conocimientos que posee el docente respecto a las leyes y normas que le rigen?

Por consiguiente, toda profesión se rige por un conjunto de normas a quienes se adscriben a él, constituyéndose en un código que igualmente define los valores centrales de un ámbito y establece pautas de compor-

tamiento. Ahora bien, el código de ética del docente venezolano, exige a estos profesionales gestionar en función de la calidad, más específicamente a “defender la superación y los niveles de excelencia” (Código de Ética del Profesional Docente, 2004:44).

En consecuencia, la gestión docente va orientada a brindar satisfacción al estudiantado a través de la eficiencia, eficacia y excelencia. Estos elementos son claves para alcanzar la calidad según lo resalta James (2002:93). “Para lograrlos, es necesario tiempo, dedicación y compromiso; no se puede transmitir algo que no se practica, desconoce, ni se tiene como premisa”. Datos específicos y sondeos previos (encuesta realizada por la investigadora y colaboradores durante la fase II), denotan el total desconocimiento que tienen los docentes de las leyes, normas y código de ética que les rige.

Ante esta realidad, es necesario la reflexión docente; imperativo es leer, reflexionar e indagar en los códigos, leyes, reglamentos, estatutos y demás normativas que rigen el ejercicio de la profesión docente. Fortalecerse en función de la calidad respecto a la gestión diaria dentro de la escuela. De acuerdo con Kemmis (1998), el docente debe tener la capacidad para transformar prácticas educativas que posibiliten cambios en la sociedad misma, para hacerla justa, democrática y humana.

Desde este punto de vista, acompañado de un plan formativo, debidamente sustentado, dirigido y planificado sobre leyes educativas, se estarían dando grandes pasos para lograr la excelencia que exige la Constitución Nacional Bolivariana de Venezuela CRBV y otros órganos legales. Los planteamientos estarían basados en resaltar la ética y la moral del docente, la necesidad del respeto a las leyes mediante el cumplimiento del propio código de la profesión docente.

Al respecto, en Venezuela, de acuerdo con el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2014), el reciente proceso de consulta nacional por la calidad educativa, busca diseñar algunos instrumentos normativos a través del desarrollo y consolidación de las competencias de gestión del docente. Además, se trata de enfrentar y vencer aseveraciones como las realizadas por Ruiz (2004:58), cuando expresa: “...en Venezuela la no calidad ha caracterizado al sistema educativo en general”; afirmación realizada partiendo de los resultados adversos derivados de un estudio sobre el rendimiento estudiantil.

En Venezuela, según la constitución, la educación está garantizándola como un proceso de calidad, tal como es expresado en el artículo 103: “Toda persona tiene derecho a una educación integral, *de calidad...*” dirigida mediante la vigilancia expresa del Estado. Igualmente, en el artículo 6 de la Ley Orgánica de Educación (LOE, 2009), estipula el derecho pleno a una educación integral, permanente, continua y de *calidad para todos y todas*.

El actor principal en el proceso educativo, después del estudiante, es el docente, quien debe poseer mística, compromiso, vocación de servicio, enmarcada en resaltar las potencialidades y el desempeño personal en su trabajo, contrapuesto al docente sin estas cualidades en el cumplimiento de la visión y misión de la institución. La génesis de todo código ético son las normas preestablecidas que regulan y guían el comportamiento y el accionar de toda afiliación. Es necesario conocer el aparataje que sustenta, sostiene y dirige la gestión educativa en busca de soluciones pertinentes, como primer paso para una gestión con una visión de calidad educativa.

Es necesario, debatir, analizar y reflexionar sobre el contenido y repercusión del cumplimiento o no de un conjunto de leyes que, si bien, han sido creadas para garantizar un servicio de excelencia, en la práctica se soslaya o minimiza su importancia, aspecto que ha podido detectar igualmente la investigadora mediante la dialogicidad y dialéctica sostenida con los actores de la investigación. Para ello, como se muestra a continuación, se estructura un plan general de acción (ver Cuadro 1), del cual derivan planes específicos para cada accionar según lo requiera la investigación.

**Cuadro 1.**  
Plan general de acción

Fase	Propósitos	Plan de Acción	Lugar/fecha
I Informativa	Informar a las autoridades del plantel sobre la ejecución del trabajo investigativo cuyo fin es dar aportes hacia la calidad educativa.	Presentación de la investigadora y entrega de carta explica a las autoridades del plantel para aval en el accionar del trabajo	Dirección del plantel

*continúa* Ë

**Cuadro 1. (Continuación)**

Plan general de acción

Fase	Propósitos	Plan de Acción	Lugar/fecha
II Sensibilización - exploración	Informar a todo el personal sobre el trabajo investigativo a realizar identificar inquietudes y expectativas del personal docente, administrativo, obrero y comunidad educativa: padres y representante	Reunión con los docentes, resto del personal y los diferentes colectivos institucionales del plantel	Biblioteca, salón de audiovisuales, merenderos.
III Investigación conjunta	Estimular en los actores de la investigación la generación conjunta ideas en busca de transformaciones y soluciones de la situación planteada	Conversatorios y talleres sobre: La calidad en la historia. Ejemplos de escuelas para la calidad. Beneficios de la calidad. Normas ISO 9000 y Círculos de calidad total de Deming. Mesas de trabajo para analizar artículos, estatutos, resoluciones sobre demanda de calidad educativa en el país.	Salón de conferencias Biblioteca
IV Planificación colectiva	Generar propuestas respecto a la calidad educativa en la institución.	Evaluar logros, transformaciones, avances.	Biblioteca, salón de audiovisuales

Fuente: Elaboración propia (2015).

## **Fundamentación teórica**

Desde la perspectiva de la teoría crítica de la investigación acción, el educador mediante la reflexión es capaz de abordar su realidad para transformar aquellas situaciones que no marchan de acuerdo a los objetivos planteados, obteniendo el mejor provecho de situaciones adversas o problemáticas. Cabe mencionar que ha sido fundamental para el accionar investigativo el “principio de dialogicidad” de Freire (2009), según el cual el investigador y la población establecen una relación de comunicación entre iguales; actuando con reciprocidad, desarrollando el intercambio mutuo de ideas mediante la conversación espontánea o planificada, permitiendo el registro de datos que enriquecen y dan sentido al trabajo investigativo.

La oralidad de persona a persona, da oportunidad al conocimiento de acciones pasadas o presentes, generando una relación social estrecha que permite el fluir la investigación. La epistemología de la investigación acción-participativa es promover el cambio social, apoyar y facilitar los procesos de transformación, específicamente en las organizaciones, relaciones entre grupos y estructura social. A este respecto, según Nube y Sánchez (2004:108) se identifica un docente de calidad “...cuando se reconocen en él un conjunto de valores claves para el desarrollo integral de las personas y de la sociedad en conjunto, además con resultados de alto nivel, pues la calidad está reñida con la eficacia”.

## **Competencias de gestión docente**

Velásquez (2009) plantea un cúmulo de habilidades y competencias que los docentes deben desarrollar para lograr el éxito orientado a la calidad, entre las que cabe destacar las siguientes: Promover y participar en actividades de trabajo en equipo y el desarrollo de la creatividad. Mantenerse actualizado en disciplinas básicas, los problemas del trabajo, la vida económica y la pedagogía de adultos. Mostrarse dispuesto a fomentar la reflexión crítica, la solidaridad y el respeto de las ideas. Abrirse al intercambio de experiencias, investigación y reflexión sobre su propia práctica docente.

## **Calidad educativa**

De acuerdo con Escobar *et al.* (2008), la educación de calidad es definida como aquella que asegura a todos los estudiantes la adquisición de

los conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta. En este sentido, los modelos esbozados por Lepeley (2002), son difundidos y aplicados con excelentes resultados en las escuelas.

La autora, hace énfasis en una conceptualización antagónica de Mc Gregor denominada *Teoría X* y *Teoría Y*. La *Teoría X* muestra desconfianza en el ser humano, evitando además el beneficio esperado de las potencialidades de los empleados. Contrapuesta a esta, surge *la Teoría Y*, fundamentada en una alta preocupación de la persona, humaniza a la empresa y provee altos beneficios a la misma. Los postulados y modelos del padre de la calidad Edward Deming, se constituyen en una guía perfecta en sus principios básicos, citados por Cárdenas (2001), se resume en lo siguiente: Todo proceso de mejora, debe partir de la actuación en la planificación: ¿Qué hacer?, ¿Cómo hacerlo?

## Estándares de calidad

Al hablar de calidad se deben puntualizar conceptos como la eficiencia, referida según Escobar *et al.* (2008), a la realización de un trabajo de calidad, orientado a no desperdiciar recursos humanos y materiales. Otro elemento es la eficacia, definida por Bardhan (2002:06) como “la capacidad de entender y lograr metas preestablecidas”. Destaca como rasgo de calidad igualmente, la excelencia. En opinión de Nube y Sánchez (2006), se refiere a la manera permanente de ser, hacer las cosas bien, sin errores, con actitud y voluntad de servir. Por consiguiente, un docente en su gestión diaria debe exhibir tales elementos.

## Ética

De acuerdo con Molina (2013), la ética es una rama de la filosofía que trata de la moral, de las obligaciones del hombre y del conjunto de normas morales que rigen la conducta humana concerniente a los principios del bien y del mal. Esto elementos se aplican a todos los aspectos relacionados con la conducta humana: lo bueno, justo y correcto. La profesión docente estaría relacionada con aquellas gestiones que deben realizarse de acuerdo a lo establecido en su propio código.

En cuanto a la ética, también es punto central en los siguientes *estatutos* que definen el tipo de ética pública como: “...la actividad desa-

rollada por los servidores públicos, exhiben estos principios: honestidad, equidad, decoro, lealtad, vocación de servicio, disciplina, eficacia, responsabilidad, transparencia y pulcritud” y en su artículo 10 numeral 1, sentencia: “Prevenir, investigar y sancionar los hechos que atenten contra la ética pública y la moral administrativa” (Poder Moral Republicano, 2004:44).

Por consiguiente, la educación siendo un servicio que abarca un amplio radio de acción, incluye aspectos de valores morales íntimamente ligados a esta disciplina. Respecto al fortalecimiento, en los resultados de la *consulta nacional por la calidad educativa publicados en el 2014*, dentro de las *propuestas del MPPE*, la normativa número tres está centrada en fortalecer el papel de los maestros como actores fundamentales de la calidad educativa. Los resultados más significativos son:

a. *La formación de maestros y maestras*: consenso nacional sobre la necesidad de mejorar la formación docente. Según los consultados, los docentes deben tener dominio de los contenidos, métodos de enseñanza innovadores, conocimiento del acontecer nacional e internacional, aprendizaje contextualizado vinculado a la familia y a la comunidad.

b. *Evaluar la calidad educativa*: todos los consultados coincidieron en señalar que la educación venezolana debe someterse a un proceso de evaluación sistemática, continua y con criterios unificados. Estos evaluadores deben ser personas preparadas, con ética y responsabilidad. Por lo que constituyen referentes importantes en la planificación a ejecutar en este proceso investigativo.

## **Código de ética**

En opinión de Hernández (2011) el código de ética está referido a un conjunto ordenado de deberes y obligaciones morales que tienen los profesionales en su trabajo. Destacando que aunque no es coactiva (no impone castigos legales), el código supone una normativa interna de cumplimiento obligatorio. En concordancia con lo expuesto, para la profesión docente, el código de ética significa gestionar su labor siguiendo un compendio de normas que más que una ley significa un compromiso moral en una profesión demandante de un comportamiento ciudadano ejemplar. En este sentido, se da una relación indisoluble del deber moral y ético con los códigos deontológicos que regulan o reglamentan de ma-

nera estricta o bien a modo de orientación, las cuestiones relativas al *deber* de los miembros de una determinada profesión.

En resolución especial numeral 2 del código de ética para el funcionario (a) público (a), se establece: “Actuar con estricto apego a las leyes y a todas las demás normas e instrucciones que deban regir su comportamiento en la realización cabal de todas las tareas que tenga asignadas” (Poder Moral Republicano de Venezuela, 2004:45).

## **Planificación de la investigación**

En el trabajo de campo, de manera cohesionada con un grupo de individuos pertenecientes al contexto educativo, se actúa en función de fortalecer la calidad educativa en una institución del municipio Lagunillas del estado Zulia, apegados al tipo de investigación cualitativa, buscando la rigurosidad y veracidad de las informaciones, en esta se plantean varias técnicas e instrumentos para obtener el mayor cúmulo de datos para emprender las acciones, entre ellas las siguientes: la observación, imprescindible en cualquier hecho investigativo, la entrevista como herramienta útil y se realiza una encuesta a través de un cuestionario contenido de indicios propios de la calidad.

De igual forma, la *participación, encuesta, dialogicidad y oralidad* fueron herramientas de apoyo durante todo el proceso de investigación. Se debe resaltar, dado el carácter de la investigación que para el análisis y consenso de las ideas en la reflexión de los protagonistas de los hechos, se ha realizado una síntesis descriptiva de evidencias e indicadores; rasgos sustentados en los hallazgos y en la contrastación con los referentes teóricos y conceptuales que conforman el marco referencial.

De igual manera, fueron herramientas útiles: el *diagrama de barras o frecuencias*, reflejando a través del mismo los conocimientos de los docentes respecto a elementos propios del término calidad, además de los aspectos referidos a la formación recibida dentro de la institución sobre el tema.

Las preguntas de la encuesta aplicada al personal docente son las siguientes:

1. ¿En la institución se realizan talleres de formación y actualización pedagógica?
2. ¿Conoce usted los estándares de calidad mundial en cualquier ámbito?

3. ¿En alguna oportunidad y para efectos institucionales, ha analizado el contenido del artículo 103 de la Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela?
4. De acuerdo con su criterio, ¿el concepto *calidad* debe estar siempre ligado a los conceptos eficacia, eficiencia y excelencia?
5. ¿Siente satisfacción por la gestión realizada dentro de la institución?
6. ¿Considera conveniente reorientar la praxis que ejecuta diariamente en función de una mejoría?
7. ¿Estaría de acuerdo en participar en un plan de formación sobre leyes educativas del país?

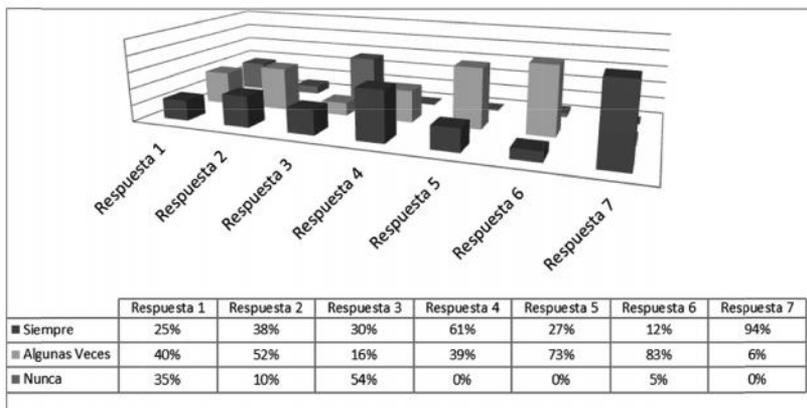


Gráfico 1. Resultados

Fuente: Elaboración propia. Basados en los resultados de la encuesta (2014).

Se observó un alto porcentaje de respuestas que favorecieron las alternativas *nunca* o *algunas veces*, denotando en los docentes encuestados, escaso conocimiento acerca del contenido de las preguntas planteadas, referidas en su mayoría a elementos o características de la calidad. En consecuencia, se detectó insuficientes conocimientos sobre las leyes que demandan calidad educativa en la gran mayoría de los profesionales de la docencia encuestados.

Igualmente, se evidenció el desconocimiento de algunos términos relacionados a este concepto tales como: excelencia, eficiencia, eficacia o

satisfacción. El esquema de barras fue presentado por la investigadora a los diferentes actores del proceso investigativo (fase II de sensibilización y exploración), para un mejor análisis de los resultados, conllevando a la toma de decisiones en cuanto a las acciones a emprender para buscar soluciones respecto al tema planteado.

En este sentido, se trabajó en esta misma fase con un *diagrama causa-efecto* o *diagrama de Ishikawa*, conocido también como *espina de pescado*, el cual sirve para conocer en profundidad el proceso de trabajo, evidenciando que la dificultad radica en un problema de calidad. Respondiendo a lo planificado, se reúnen los actores para puntualizar las causas del problema, tomando en cuenta aquellos factores del contexto estudiado en cuanto a deficiencias de la calidad educativa; incluyendo aspectos procedimentales, materiales y funcionales con las personas responsables de gestionar las acciones necesarias para que esta investigación sea posible, lo que da origen a una jerarquización de la problemática reflejada en el siguiente diagrama.

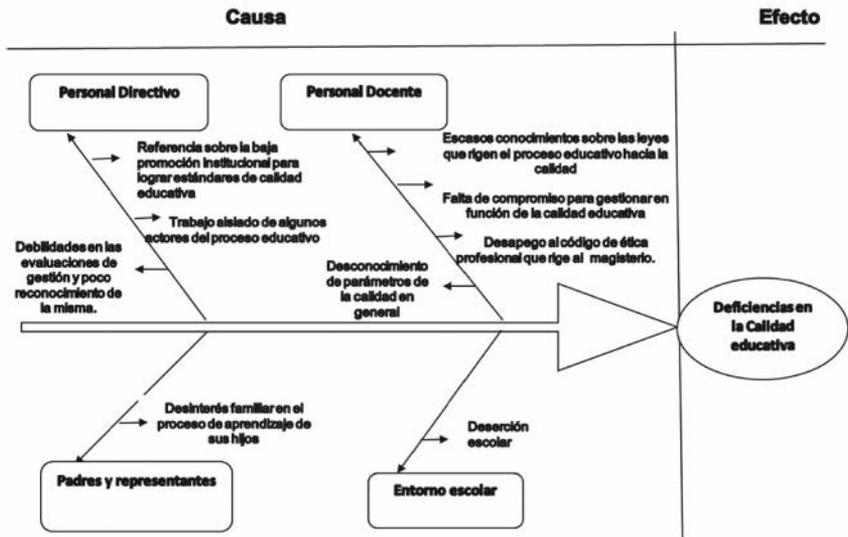


Diagrama 1. Relación causa-efecto

Fuente: Ejemplo tomado de los diagramas planteados por K. Ishikawa en James (2002).

## Consideraciones finales

La preocupación por la realidad abordada, no se circunscribe solo a los actores protagonistas en el contexto donde se desarrolló la acción investigativa, sino como una problemática local, regional, nacional y global. En consecuencia, se promovió un espacio reflexivo, propiciado por la investigadora, conducente a la formación sobre leyes, normas y estatutos educativos con los docentes como actores principales. Los acuerdos fueron unánimes, evidenciándose el reconocimiento, por parte de los participantes, respecto al desconocimiento e irrespeto hacia el conjunto de leyes educativas.

Se hace evidente que pocos de los participantes conocen de los procesos de calidad y algunos incluso, lo ven sólo posible o factible para el área corporativa o de negocios. Siguiendo lo organizado en el plan general, se desarrolló la fase III (generación conjunta de ideas mediante talleres, plenaria y conversatorios), siendo favorables los comentarios respecto a los alcances obtenidos por las empresas que se animan a seguir un plan de calidad en la prestación de sus servicios, los cuales pueden ser perfectamente adoptados en las instituciones educativas. En este orden de ideas, partiendo desde la autocrítica reflexiva, dentro de la misma fase, se da paso a la participación, y de esta manera conocer algunas técnicas utilizadas a nivel mundial, bien sea para implantar o mejorar la calidad.

En este sentido, las propuestas que buscan enmendar costumbres o hábitos que interfieren en la calidad del proceso educativo, tomadas de los procesos reflexivos de los participantes, han sido una recopilación de cada uno de los encuentros, dando de esta manera cuerpo a la fase IV conformando el *aporte reflexivo o generación de ideas* de los actores involucrados en la investigación en función de una mejora educativa hacia la calidad.

A continuación las propuestas producto del consenso, dialogo, confrontación de ideas y análisis de una problemática que afecta a un conglomerado con un interés común, siendo particularmente importante debido la repercusión que representa para la sociedad en general. El problema de la calidad educativa, aun cuando no es nuevo, resurge ante las crisis sociales englobadas en un mundo cambiante, impulsado por la velocidad de las comunicaciones de una era cada día más cibernética. Resaltan entre estas las siguientes:

1. Formación continua para el fortalecimiento profesional en función de afrontar los cambios y transformaciones.
2. Asumir y enmendar los cambios de actitud que tienden a desviarnos de la calidad educativa.
3. Las observaciones o reclamos ante las fallas deben ser personales, las amonestaciones generalizadas solapan a quienes incurren en ellas.
4. Convertir al docente en portador de la premisa que solo a través del reconocimiento de las fallas se puede mejorar tanto a sí mismo como al entorno.
5. La calidad educativa es un compromiso individual, pero que solo se logra con la comunión de todos.
6. Cumplir con los estándares de calidad en una institución es cuestión de principios y ética profesional.
7. Convertir el código de ética profesional en una lectura obligada del docente.
8. Es necesario el reconocimiento de los errores, pero mucho más el compromiso de cambiar.
9. Es necesario el común acuerdo en la búsqueda de las soluciones.
10. Las acciones para fortalecer las debilidades en la calidad educativa deben incluir a todos los miembros de la institución. La idea colectiva de un trabajo es más provechosa que el trabajo aislado, y en algunos casos, exponer una limitación o dificultad puede generar múltiples ideas para solucionarla.
11. Los actores involucrados en la investigación, proponen el establecimiento de la motivación al logro mediante reconocimientos públicos, tales como notas de prensa, cuadros de honor o misivas personales para quienes cumplen a cabalidad con su trabajo, convirtiéndolos en ejemplo a seguir dentro de la institución.
12. Se evidenció la necesidad del respeto a las leyes, en aspectos tan simples y sencillos como la puntualidad, responsabilidad, eficacia, disciplina o la vocación y servicio que son principios de ley en el país.

## Referencias bibliográficas

- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (1999). **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**. Caracas, Venezuela.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2009). **Ley Orgánica de Educación**. Gaceta Oficial Extraordinaria No. 5929. Caracas, Venezuela.
- Bardhan, Pranah (2002). **La descentralización de la gobernabilidad y el desarrollo**. *Diario de Perspectivas Económicas*. Volumen 16. N° 4. Pp. 67-205.
- Cárdenas, Gabino (2003). **Reflexiones sobre la calidad en la educación. Miradas de calidad educativa en la educación media superior**. *Revista de educación Nueva Época*. Nro. 16. Edición enero-marzo. Pp. 24-100.
- Consejo Moral Republicano (2004). **Ley Orgánica del Poder Ciudadano. Programa de Formación Ciudadana**. Gaceta Oficial N° 37.310. Caracas, Venezuela.
- Diccionario Enciclopédico Juvenil (2000). **Tomo 4. (De la D a la F)**. Editorial Edime. Madrid, España.
- Escobar, Juan *et al.* (2008). **Manual de ética para docentes en educación inicial y primaria**. Universidad Nacional Rafael Landívar. Guatemala. Documento en línea. Disponible en: [http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2012/edu\\_inPri/Manual-Etica.pdf](http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2012/edu_inPri/Manual-Etica.pdf). Consulta: 14/04/2016.
- Federación Nacional de Profesionales de la Docencia (2004). **Código de ética del colegio de profesores de Venezuela**. Segunda Edición. Caracas, Venezuela.
- Freire, Paulo (2009). **Pedagogía del compromiso. América Latina y educación popular**. Editorial Hipatia. Barcelona, España.
- Guerrero, Waldemar y Borjas, Francisco (2006). **Gestión del docente y la ejecución de los proyectos pedagógicos de aula en educación básica**. *Revista Orbis*. Año 2. Pp. 56-88. Documento en línea. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2249852.pdf>. Consulta: 16/04/2016.
- Hernández, Francisco (2011). **La deontología de Emanuel Kant y Max Scheler**. Edición digital. Documento en línea. Disponible en: <http://www.iifilologicas.unam.mx/pnovohispano/>. Consulta: 11/21/2013.
- James, Paul (2002). **La gestión de la calidad total. Un texto introductorio**. Traducción. International School of Economics Rotterdam.
- Kemmis, Stephen (1998). **Mejorando la educación mediante la investigación acción participación**. Ediciones Morata. Barcelona, España.
- Lepeley, María T. (2002). **La gestión de calidad**. Editorial McGraw Hill. México D.F., México.

- Ministerio del Poder Popular para la Educación (2014). **Comisión Nacional por la Calidad Educativa. Folleto Informativo**. Caracas, Venezuela.
- Molina, Álvaro (2012). **Reconocimiento simbólico y ética: claves ontológicas para la comprensión de la Venezuela actual**. *Revista Digital Kaleidoscopio*. Volumen 9. Número 18. Documento en línea. Disponible en: [https://issuu.com/reetsj1/docs/revista\\_digital\\_de\\_trabajo\\_social\\_c](https://issuu.com/reetsj1/docs/revista_digital_de_trabajo_social_c). Consulta: 11/15/2013.
- Nube, Stephan y Sánchez Morelys (2006). **La gerencia de la calidad educativa. Liderazgo. Calidad. Planificación**. Número 8. Edición trimestral. Editorial Candidus. Venezuela. Pp. 107/108-167.
- Ruiz, Jesús (2004). **Gerencia para la calidad en el Aula**. Editorial Cuemorca. Caracas, Venezuela.
- Velásquez, Carmen (2009). **Premisas, criterios e indicadores para evaluar la calidad de la educación en instituciones de formación docente**. Trabajo de grado para optar al título de doctora en educación. Tecana American University. Caracas, Venezuela. Pp. 31-176.
- Villamizar, Juan (2009). **Cómo implantar en occidente los métodos japoneses de gerencia**. Programa CCG - Finlandia. Fondo Editorial Legis. Bogotá, Colombia.