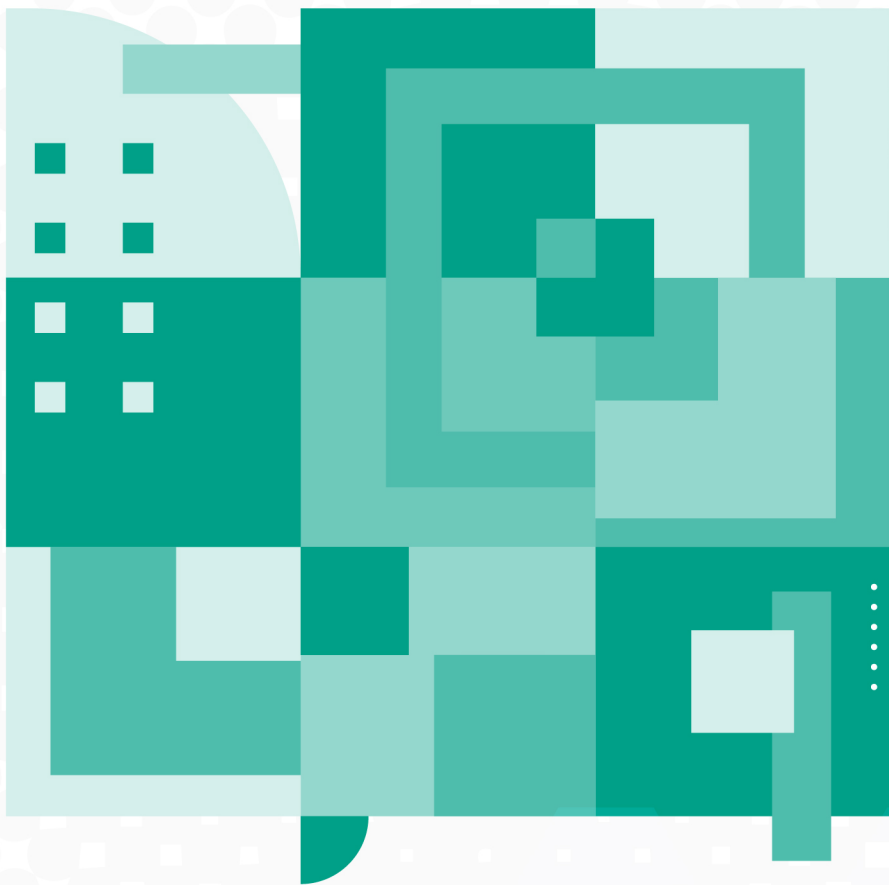




# UTMACH



## Apuntes pedagógicos de la enseñanza superior y su inserción social

Elida María Rivero Rodríguez  
**COMPILADORA**

Colección  
de la Facultad  
de Ciencias  
Sociales

Editorial  
UTMACH



**Vicerrectorado de**  
Investigación • Vinculación • Posgrado  
Unidad Editorial



**Ediciones UTMACH**

76 pág. / Formato A4

**Título:** Apuntes pedagógicos de la enseñanza superior y su inserción social

Elida María Rivero Rodríguez (Compiladora)

Primera edición digital con revisión de pares especializados

09 de abril de 2024

ISBN: 978-9942-24-199-3

DOI: <http://doi.org/10.48190/9789942241993>

CCD: 370

PDF Interactivo

**Apuntes pedagógicos**  
de la enseñanza superior y  
su inserción social

**Colección de libros de la Facultad de Ciencias Sociales**  
Convocatoria 2023

Apuntes pedagógicos de la enseñanza  
superior y su inserción social

José Correa Calderón  
**Decano de la Facultad de Ciencias sociales**  
Director de la Colección

**Comisión Académica de la Colección**

Elida Rivero Rodríguez  
María Román Aguilar  
Wilson Peñaloza Peñaloza  
Yubber Alexander Cedeño  
Miguel Cunalata Castillo

**Miembro editorial de la publicación**  
**(Coordinación técnica - FCS)**

José Correa Calderón  
María Román Aguilar  
Jorge Maza Córdova  
Fernanda Tusa Jumbo

**Miembro editorial de la publicación**  
**(Asistencia editorial - FCS)**

Melissa Matamoros Romero  
Esther Jumbo Castillo

La Facultad de Ciencias Sociales desea expresar su agradecimiento a todos los que hicieron posible la edición de este libro: Revisores de la facultad, pares especializados externos, comisión académica, técnica y asistencia editorial de la facultad. Agradecemos a la Editorial UTMACH, que se encarga del proceso editorial y a coordinar con la facultad, cada fase del libro. Finalmente, mis sinceras felicitaciones a los autores de la obra.

Autoridades

Jhonny Pérez Rodríguez - **Rector**  
Rosemary Samaniego Ocampo - **Vicerrectora Académica**  
Luis Brito Gaona - **Vicerrector de Investigación, Vinculación y Posgrado**  
Irene Sánchez González - **Vicerrectora Administrativa**

© Ediciones UTMACH

Título original:  
**Apuntes pedagógicos de la enseñanza superior y su inserción social**  
ISBN: 978-9942-24-199-3  
DOI: <http://doi.org/10.48190/9789942241993>

© Autores Libro con revisión de pares ciegos especializados

Karina Lozano Zambrano  
**Jefe editor / Diseño y edición editorial**  
Edison Mera León - **Diagramación y Diseño de portada**  
Primera edición digital 09 de abril de 2024

Universidad Técnica de Machala - UTMACH  
Correo: [editorial@utmachala.edu.ec](mailto:editorial@utmachala.edu.ec)  
Machala-Ecuador

Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-Com-partirIgual 4.0  
Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

## Presentación de la colección

La Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Técnica de Machala se enorgullece de presentar una colección de textos que refleja el trabajo de nuestros profesores y estudiantes en los campos de las ciencias sociales, jurídicas y de la educación. Estos textos no solo representan la diversidad de intereses e investigaciones de nuestra comunidad académica, sino que también subrayan nuestro compromiso con la mejora de la calidad de vida en nuestra región y más allá.

Nuestra Facultad es un crisol de conocimientos que abarcan una amplia gama de disciplinas en las ciencias sociales. Desde sociología hasta trabajo social, desde psicología hasta comunicación, nuestros investigadores están comprometidos con la comprensión de la sociedad en todas sus dimensiones. En estos textos, encontrarán investigaciones que exploran la dinámica social, la cultura, la identidad y las transformaciones que enfrenta nuestra sociedad en el siglo XXI.

En el ámbito jurídico, nuestra Facultad se destaca por su profundo compromiso con la justicia y el Estado Constitucional de derechos. Los textos, en este ámbito, analizan cuestiones legales cruciales que afectan a nuestra sociedad, desde la protección de los derechos humanos hasta la reforma legal. Nuestros investigadores trabajan incansablemente para contribuir a la construcción de un sistema legal más justo y equitativo.

En el ámbito de las ciencias de la educación y las perspectivas pedagógicas innovadoras, es claro que la educación es el motor del cambio social, y en la Facultad de Ciencias Sociales reconocemos su importancia central. Nuestros textos también incluyen investigaciones sobre pedagogía, currículo y formación docente. Estamos comprometidos en promover prácticas pedagógicas innovadoras que preparen a nuestros estudiantes para enfrentar los desafíos de la educación del siglo XXI.

La Facultad de Ciencias Sociales se compromete con la dignidad, la excelencia académica, la vinculación comunitaria y la transformación como pilares fundamentales de su labor educativa, social y cultural.

José Correa Calderón, PhD.

**DECANO**

Rosa Caamaño Zambrano, Mgs.

**SUBDECANA**

---

# Presentación

Con gran satisfacción tengo el honor de presentar el libro “Apuntes pedagógicos de la enseñanza superior y su inserción social”. Esta obra ofrece una mirada profunda y reflexiva sobre diversas temáticas del ámbito educativo, las que transitan desde la gestión en el aula hasta la promoción de la participación comunitaria en instituciones educativas; además constituye una valiosa contribución de un grupo de docentes de la Facultad de Ciencias Sociales quienes a través, de sus aportes y experiencias investigativas e innovadoras ofrecen un sustento importante que tiene como fin la mejora de la calidad de la enseñanza y su invariable inserción social.

En el capítulo 1 **“Estrategias gerenciales para la promoción de la participación comunitaria en instituciones educativas de l nivel primario”**, se reconocen diversas estrategias que pueden ser implementadas para fomentar la participación comunitaria en instituciones del nivel primario. Se exploran, además, enfoques de gestión participativa que involucran a padres, docentes, estudiantes y miembros de la comunidad en la toma de decisiones y en el diseño de productos educativos. Finalmente, se destacan casos de éxito y se ofrecen recomendaciones prácticas para favorecer los vínculos entre la escuela y la comunidad, promoviendo así un ambiente de colaboración y apoyo mutuo.

El capítulo 2 **“La creatividad del profesorado, como medio para reducir el estrés áulico”**, aborda la importancia de la creatividad del profesorado como herramienta para reducir el estrés áulico y fomentar un ambiente de aprendizaje positivo. Además, se exploran diversas técnicas y estrategias creativas que pueden ser utilizadas por los docentes para estimular la participación y el interés de los estudiantes, así como para gestionar eficazmente situaciones de estrés en el aula. Este recorrido, permite resaltar la importancia de la innovación pedagógica y el pensamiento lateral como recursos para mejorar la calidad de la enseñanza y promover el bienestar emocional de los docentes y estudiantes.



En el capítulo 3 “**Un recorrido por la carrera de Psicopedagogía desde el proceso de formación e inserción de sus profesionales en los entornos educativos, familiares y sociales**”, se realiza un análisis profundo de la carrera, desde su proceso de formación hasta la inserción de sus profesionales en los entornos educativos, familiares y sociales. Se examinan los fundamentos teóricos y metodológicos de la Psicopedagogía, así como el rol de ese profesional en la detección y atención de necesidades educativas especiales. Se exploran también, las diferentes áreas de intervención del Psicopedagogo, desde la mediación entre la familia y la escuela hasta la inclusión educativa y social.

En síntesis, este libro ofrece una mirada integral y enriquecedora sobre temas claves en el ámbito educativo, brindando herramientas y estrategias innovadoras para mejorar la calidad de la enseñanza y favorecer los vínculos entre la escuela y la comunidad. Por lo que los invito cordialmente a sumergirse en su lectura, a explorar sus páginas llenas de ideas inspiradoras y útiles, y a disfrutar del viaje intelectual que nos ofrece.

Que esta obra no solo sea una fuente de conocimiento, sino también un motor de cambio y transformación en nuestras prácticas educativas. ¡A disfrutar la lectura!

**Elida María Rivero Rodríguez, Ph.D.**  
**COMPILADORA**

---



# ÍNDICE



## ■ CAPÍTULO I

.....  
Estrategias gerenciales para la promoción de la participación comunitaria en instituciones educativas de I nivel primario

13

## ■ CAPÍTULO II

.....  
La creatividad del profesorado, como medio para reducir el estrés áulico

37

## ■ CAPÍTULO III

.....  
Un recorrido por la carrera de Psicopedagogía desde el proceso de formación e inserción de sus profesionales en los entornos educativos, familiares y sociales

57





ISBN: 978-9942-24-199-3

DOI: <http://doi.org/10.48190/9789942241993.1>

# Capítulo I

## **Estrategias gerenciales para la promoción de la participación comunitaria en Instituciones educativas del nivel primaria**

**Managerial strategies for the promotion of community participation in primary educational institutions**

**Xiomara Marina Durán Olivares**

Universidad Técnica de Machala  
xduran@utmachala.edu.ec  
ORCID: 00000-0003-0784-4364

**Giannantonio Raspa**

Universidad Privada Dr. Rafael Belloso Chacín, Venezuela.  
graspa@urbe.edu.ve  
ORCID: 0000-0002-5591-5449

**Yazmín Lisseth Pinto Sánchez**

Universidad Técnica de Machala  
ypinto@utmachala.edu.ec  
ORCID: 0000-0003-2663-3466

---

## Resumen

El propósito del estudio fue analizar las estrategias gerenciales para la participación comunitaria en instituciones educativas del Nivel Primaria de la ciudad de Maracaibo, Venezuela. El tipo de investigación fue descriptiva, con un diseño no experimental, transeccional de campo; contó con una población conformada por doce directivos y ochenta y dos docentes de cuatro instituciones educativas de la ciudad de Maracaibo, Venezuela, a quienes se les administró un cuestionario tipo escala con veintiún reactivos y cinco alternativas de respuesta, validado por el juicio de 5 expertos y con una confiabilidad Alfa de Cronbrach de 0,85, demostrando que el instrumento tiene una confiabilidad muy alta. Los resultados permiten concluir que no se propicia la participación efectiva de la comunidad dentro de la institución, asimismo, no se enfocan las acciones en las necesidades que favorezcan el desarrollo integral de la relación escuela-comunidad.

**Palabras Claves:** Estrategias gerenciales, participación comunitaria, proactividad.

## 1. Introducción

Las instituciones educativas están insertadas en un mundo altamente globalizado, por lo que están cambiando el concepto de escuela, tratando de crear un ambiente inclusivo entre los actores de la comunidad de aprendizaje, independientemente de qué contexto se encuentre el docente, los estudiantes, los representantes y la comunidad en general.

Por tal motivo, el gerente de instituciones educativas, como garante de la gestión, debe fomentar la cooperación de diferentes organizaciones y/o empresas para guiar de manera adecuada el camino de la institución. Para ello, es necesario tener en cuenta el medio ambiente donde ésta se, encuentra para unificar con el colectivo,

objetivos y acciones, así como, involucrarlos en los proyectos educativos para impulsar transformaciones que ayuden en el desarrollo integral de la comunidad y que a la vez posibiliten la consecución o beneficios académicos previstos.

Es evidente entonces, enfatizar la importancia de promover en las instituciones educativa el planteamiento de estrategias gerenciales, entendidas según Cedeño, et al., (2019) como un conjunto de actividades necesarias o sistema de principios gerenciales orientados a alcanzar los objetivos esperados y, siendo que deben ser prácticas diarias, dependerán del nivel de conocimiento, comprensión y fondo filosófico de la institución. Sin embargo, dichas estrategias deben considerar que las instituciones educativas no se encuentran aisladas, sino rodeadas por sus comunidades, por tal motivo, para el mejoramiento de sus procesos, deben promover la participación de la comunidad para promover un espacio necesario del ejercicio de la democracia, ya que es la intervención comunidad la que la hace posible.

Por lo tanto, se hace necesario desde la gestión directiva, de acuerdo con Rojas, et al., (2019), realizar un análisis a la función gerencial empleada por los directores con el propósito de definir los tipos de estrategias gerenciales a fin de atender las necesidades de los diversos actores que están vinculados con la institución y ayudar a cubrir la demanda cualitativa y cuantitativa de la educación. Todo ello, aplicando el ciclo continuo de planificar las estrategias, ejecutarlas, revisarlas y actuar en beneficio de la institución y de la comunidad.

De tal forma que, la institución educativa debe poseer según refieren Padilla, et al.,(2020), una estructura procedimental fundamentada en la gerencia aplicando unas estrategias necesarias y de importancia para su desarrollo; empleando una serie de acciones y fortalecer los procesos pedagógicos y administrativos de forma más eficiente y eficaz, de esta manera, las estrategias gerenciales engloban todas las funciones administrativas ya constituidas para ofrecer al gerente educativo la opción de manejar las acciones de manera sistemática, promoviendo los cambios necesarios y lograr a una calidad de gestión a través de una gerencia participativa que genera

---

beneficios con gran disponibilidad de aceptar los cambios, control y compromiso de todos los que se encuentran comprometidos en el proceso educativo.

De acuerdo con los razonamientos que han venido realizando los autores citados, se resalta que los directivos deben implementar las prioridades y clasificar los recursos con los que cuentan, para lograr un ideal funcionamiento tanto operativo como administrativo de la institución, por lo tanto, es necesario propiciar la participación constante de todos para, de una manera unificada, adaptar las estrategias y acciones con la finalidad de mantener el prestigio del servicio que se está ofreciendo, convirtiéndose, la participación comunitaria en un proceso de aprendizaje y desarrollo, tanto en lo personal como en lo colectivo.

De la misma manera, Jiménez y Kreisel (2018) expresan que, la calidad, la justicia y la participación de la comunidad en la educación, son los principios para ajustar las actuales reformas educativas, los cuales se originan por lineamientos que se elaboran desde los acuerdos que se implantan a través de los convenios multilaterales regionales de diferentes organizaciones como Mercosur o el Pacto Andino, el Tratado de Libre Comercio (TLC), y por los organismos de cooperación de algunos países que trabajan en Latinoamérica, contribuyendo a que se lleven a la práctica, políticas y estrategias que conduzcan una unificación educativa escolar en el continente.

Sin embargo, Jiménez y Craizel (Op. Cit.) manifiestan que algunas críticas y comentarios que se le hacen a la participación escolar de la comunidad, de los padres y representantes y de la comunidad en general, que concentran exclusivamente en la cancelación de cuotas y el mantenimiento de la infraestructura educativa, persitiendo un divorcio histórico escuela-familia y una secuencia de desencuentros y desconfianzas. Al respecto, Perales y Escobedo (2016) sugieren revisar ejemplos de promoción de la participación comunitaria, adaptándolos al diario vivir de la comunidad y a la manera de organizarse, a su cultura y sociedad, y a entender la participación de la comunidad en la educación como parte de la implementación de gestión y actividades educativas para los ciudadanos.

Ante la situación planteada, este estudio va orientado a analizar la intervención que realiza el directivo utilizando estrategias geren-



ciales para la participación de la comunidad en actividades de las instituciones educativas. Así mismo, se dispuso describir las acciones estratégicas que realiza el directivo y verificar las diferentes maneras de participación comunitaria en instituciones de educación del nivel primario.

## 2. Referencias teóricas

### 2.1. Estrategias gerenciales para la participación comunitaria

Las estrategias gerenciales, para Serna y Rubio (2020), son una serie de acciones que los directivos establecen y cumplen para la ejecución exitosa de su gestión, las cuales conllevan a alcanzar los objetivos planificados por la institución. Para el logro de los mismos se deben describir los procesos, las acciones y los recursos que sean requeridos para hacer realidad los objetivos de la organización desde un nivel estratégico, táctico y operativo. Ello se interpreta como el conjunto de pasos para lograr las metas establecidas, así como, enfrentar los continuos cambios y de esta manera, definir cómo, la organización llevará a cabo el posicionamiento competitivo.

En ese mismo sentido, Cedeño, et al., (2019), agregan que las estrategias gerenciales son parte fundamental para el funcionamiento de la organización, las cuales estarán supeditadas al grado de conocimiento, comprensión y fondo filosófico, que tengan de las mismas, constituyéndose en prácticas diarias como un sistema de principios gerenciales que precisan un punto de equilibrio entre lo interno y externo de la organización.

En tal sentido, las estrategias gerenciales se conciben como un plan de acción para el logro de los objetivos propuestos por las instituciones, señalando que deben ser flexibles y adaptarse a variaciones cuando se establezca nueva información. Todo ello indica que, a través de la preparación y utilización de una planificación, la institución asegura la gestión en ambientes de seguridad para la supervivencia.

---

Teniendo en cuenta los autores citados, se puede contextualizar en este ámbito educativo, el personal directivo precisa desarrollar y aplicar estrategias orientadas al mejoramiento de los procesos administrativos y académicos de la institución del cual es el cuenta dante, así como, ser vigilante de la participación activa de la comunidad educativa.

Ello implica la promoción de la participación comunitaria, entendida según Chirino (2016), como el proceso de intervención de la población de una comunidad, para abordar la solución de problemas, desde su identificación y jerarquización, pasando por la toma de decisiones, gestión de recursos, ejecución e inclusive el monitoreo y ejecución de proyectos locales con la finalidad de buscar la solución de problemas y el desarrollo de las comunidades.

De esta menara, la comunidad adquiere el derecho a participar activamente, sin exclusión, en todas las actividades y decisiones que atenten contra la institución educativa o que la beneficien. Por lo tanto, se hace necesario garantizar una presencia mayoritaria para el logro del bienestar común.

En este sentido, la participación significa autonomía, libertad, así como, asumirla con madurez, compromiso, seriedad e interés por ser parte de la solución. La participación ciudadana en las escuelas de nivel primario es muy importante, ya que da voz a quienes deseen estar presentes en el tratamiento de temas de preocupación en el ámbito escolar para fortificar a las instituciones, que determinarán las decisiones más acertadas para la institución.

Según los autores anteriores, las estrategias de gestión de la participación de la comunidad pueden entenderse como acciones que los directivos deben realizar para dar vida a la comunidad y que sean partícipes en la toma de decisiones y en todas las actividades programadas por la institución educativa para su crecimiento y alcanzar las metas propuestas.

Por ello, la participación debe entenderse como la unión activa entre la comunidad y la escuela para consolidar procesos y fomentar la participación real y segura como una novedosa forma de coope-

ración e intervención para desarrollar actividades educativas y comunitarias con una mezcla de valores, que redunden en beneficio y mejoras de la institución.

### **2.1.1. Acciones Estratégicas del gerente**

Una actividad estratégica es un conjunto estructurado de actividades realizadas para lograr una meta estratégica, involucran el uso de recursos y objetivos específicos que se relacionan entre sí de manera coherente e integrada para lograr las estrategias propuestas. Son programas viables o complejos en los que los planes estratégicos se desarrollan hasta el nivel operativo, donde cada uno se desglosa en actividades específicas.

En ese mismo sentido, Peñafiel, et al.,(2020) refieren que, para definir acciones estratégicas, los gerentes deben tomar decisiones basadas en procesos y objetivos basados en un curso de acción específico, denominado planificación. En el proceso de formulación de la estrategia, es importante analizar matices interrelacionados para identificar acciones estratégicas que determinen el curso de acción específico que debe seguir un gerente en el futuro de su proceso de gestión. Esto indica que la estrategia requiere de ideas originales, innovación e inteligencia, donde la suma de ellas produce la capacidad que posibilita la ejecución eficiente de las actividades, incluyendo nuevos métodos para satisfacer las necesidades identificadas.

Por otro lado, el Instituto Mexicano de Contadores (2020), agrega que luego de delineadas las acciones estratégicas y pendientes de su implementación, los recursos humanos pasan a ser parte integral, porque una de las decisiones ejecutivas de la gerencia es la asignación de actividades al recurso humano adecuado. Como tal, las actividades estratégicas de la organización están vinculadas a la planificación de los recursos humanos.

Según los enfoques existentes, se observa que la acción estratégica involucra con el desarrollo y empleo de tareas, que se traducen en acciones contribuyendo al logro de las metas establecidas. Por lo tanto, en las instituciones educativas del nivel primario, las acciones estratégicas deben considerarse en todas las tareas que se realizan en la institución y estar contenidas en el Proyecto Educativo Institu-

---

cional (PEI), que requiere la participación de los actores que se encuentren activos en las instituciones educativas. Por tanto, el directivo debe asegurar la participación democrática en su preparación.

### 2.1.2. Proactividad

Según Hernández y Obregón (Coord.) (2022), cuando las personas toman la iniciativa, la utilizan en su trabajo para lograr un futuro mejor, buscan oportunidades, perseveran en lograr el cambio y asumen la responsabilidad de evitar en el futuro la reproducibilidad de los problemas. En este sentido, Gitulescu (2018) agrega que la iniciativa es una forma difícil de promoción que las organizaciones a menudo desean, pero crear el entorno organizacional adecuado respalda la iniciativa de los empleados y es esencial para mejorar la experiencia y la satisfacción de los empleados. Los resultados muestran que la cooperación crea un contexto en el que los efectos positivos de la iniciativa se amplifican mientras que los efectos negativos se suprimen.

Del mismo modo, la proactividad para Prieto (2016), es el desarrollo consciente de acciones creativas para crear las mejores oportunidades posibles, ajustando continuamente todo el proceso para obtener los mejores resultados posibles, la refutación más inteligente, rigurosa y eficaz. Añade que puede considerarse un valor personal donde una persona se responsabiliza de su actitud, permitiéndole emprender proyectos de vida sólidos para alcanzar los resultados esperados.

De esto se concluye que las personas con compromisos activos creen que tienen un gran potencial para superarse, porque les permiten cambiar sus circunstancias, aunque se encuentran con dificultades, predicen y descubren que los factores estresantes actúan decisivamente. Esta característica se asocia con la creencia de que la capacidad de controlar la capacidad personal es suficiente.

Por lo tanto, en el campo de la educación, el gerente requiere de desarrollar y ejercitar la proactividad como un elemento central en su personalidad, lo que lo hace buscar la superioridad en la prestación de servicios, y de esta manera, logra incorporar plenamente a la comunidad y lo acompañe en quehacer de las actividades educa-

tivas, para lograr los objetivos, así mismo, ir desarrollando y explicando que los cambios se logran a través de diferentes estrategias, de un liderazgo consensuado, de mucha perseverancia y de darle continuidad a los programas para garantizar el logro de las metas educativas.

### 2.1.3. Trabajo en equipo

Según Durán (2018), el trabajo en equipo es realizado por un grupo de personas, cada una responsable de realizar una tarea, pero con una visión enfocada en un objetivo común. En otras palabras, no es solo un grupo de personas que pueden interactuar entre sí, percibir las personalidades de los demás con sus aspectos positivos y negativos, y verse a sí mismos y a los demás como miembros del equipo. De esta manera, el trabajo que desarrolles superará con creces tanto en cantidad como en calidad el resultado de la suma de los trabajos individuales de los miembros. Como se puede deducir, hay tres aspectos fundamentales en el trabajo para que haya un verdadero equipo: un grupo de personas, una organización y un objetivo común.

De manera similar, Olaz (2017) cree que el trabajo en equipo se trata de equilibrar todo el conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades y alinearlos con las expectativas del grupo. Esto implica reconocer la importancia de las personas, que cada uno se someta al espíritu del grupo, considerar cómo cada uno puede contribuir al resultado y, sobre todo, practicar la generosidad incondicional. Para ello, es importante determinar el perfil psicológico de las personas con las que interactuarán en el grupo, así como, examinar una serie de competencias clave como: capacidad de comunicación, incorporar la creatividad a las tareas diarias de trabajo, aumentar la motivación, ejercitar algún tipo de líder, valorar la negociación y planificar sabiamente sus acciones. Al combinar estos elementos con la combinación adecuada de políticas de recursos humanos que se centren en los aspectos de aprendizaje, se puede fomentar el trabajo en equipo. Si este es el caso, entonces se puede determinar que el trabajo en equipo (TR) es consecuencia de una serie de elementos como la comunicación (CO), la motivación (MO), la creatividad (CR),

---

la planificación (PL), la negociación (NE) y el liderazgo (LI) y se podría esquematizar de la siguiente manera: TR= (CO. MO. CR. PL. NE. LI)

En este sentido, es importante enfatizar que, en el trabajo, todos tienen la responsabilidad actuar de la misma manera, reforzada por el conocimiento y el compromiso adquirido por cada uno. Este es un valor agregado, que deben convertirlo en una ventaja competitiva, porque una institución educativa con la participación de la comunidad, crean soluciones precisas en todos los procesos administrativos y pedagógicos. Además, pueden crear las condiciones para darse apoyo mutuo para evaluar aspectos importantes que requieran de la participación de todos.

#### 2.1.4. Liderazgo

En cuanto al liderazgo, Stamateas (2021) expresa que un líder es quien maneja el poder que le otorga el equipo y lo utiliza para lograr las metas del grupo, es decir, el líder existe para organizar el trabajo en equipo. Todo equipo necesita un líder que lo organice, pero él no es dueño del mismo, él organiza, genera consenso y logra mantener unido al equipo.

Sin embargo, Torralba (2018) señala que, si el éxito del liderazgo se mide únicamente por el logro de metas, lo que en el lenguaje organizacional se llama misión, entonces la escala es completamente distinta a la del logro de metas, la medida es la evaluación de consecuencias que ha sido para las personas, para el equipo, ya que así se haya logrado el objetivo, también es necesario evaluar los costos que tiene que pagar, por los recursos utilizados.

En el campo de la educación, López, et al., (2021) reportan que existe un amplio consenso en la literatura pedagógica internacional reciente de que el liderazgo en los centros educativos es uno de los factores más importantes en la educación estrechamente relacionado con la calidad de la educación. Por lo tanto, es razonable considerar el liderazgo en una institución educativa como uno de los principales medios para mejorar la calidad de la educación, y en el trabajo

de gestión se debe tener en cuenta el liderazgo no solo del director sino también de los docentes, que debe ser considerada como una de las tareas principales en la gestión de un centro educativo.

Lo mencionado por los autores anteriores demuestra que el liderazgo es uno de los aspectos más importantes de la función directiva y, por tanto, debe estar caracterizado por un pensamiento creador, inventivo, imaginativo e innovador, gestionando el potencial, la capacidad del personal y del grupo de trabajo. En este sentido, cabe señalar que, en el campo de la educación, el directivo, como líder, debe ser el conductor de las dinámicas institucionales que contribuyan al logro de la eficiencia y la eficacia, de las metas y las tareas, y crear condiciones que inspiren confianza y respeto, además de lealtad, dar ejemplo de cómo hacer, que actitudes tomar y valores a aplicar.

### **2.1.5. Resolución de conflictos**

En cuanto a la resolución de conflictos como actividad de gestión estratégica, Jiménez, et al., (2019), consideran el conflicto como motivo y manifestación de las relaciones interpersonales que conducen a la capacidad de lograr cambios y transformaciones. En este sentido, una disciplina es esencial para la resolución de conflictos, porque toma su fundamento teórico o metodológico no de alguna disciplina social o humanística en particular, sino de ambas y se erige en un análisis integral que se presenta desde una perspectiva interdisciplinaria.

Además de las consideraciones anteriores, el Ministerio de Integración Económica y Social de Ecuador (2018) se refiere a que el conflicto es la interacción de personas interdependientes que perciben metas incompatibles e interfieren entre sí en el logro de metas, de modo que, a través de la resolución del conflicto, está llamado a resolver los antagonismos resultantes. Finalmente, se deben tener en cuenta aspectos como: separar a las personas de los conflictos (tratar a personas como tales y problemas de acuerdo con su mérito); Centrarse en los intereses (son la naturaleza del conflicto), no en posiciones. (son los requerimientos, exigencias y demandas); idear

---

soluciones de mutuo beneficio (todos ganan) y, por último, pero no menos importante, que los criterios sean objetivos (buscar acuerdos que satisfagan a las partes y que sean la mejor solución).

Por lo tanto, los autores anteriores coinciden en la creencia del proceso de orientación para resolver conflictos, lo que implica ayuda o asistencia a las personas necesitadas, esta ayuda puede tener diferentes objetivos o fines, que permita o direcciona a los implicados a cumplir un papel activo en la solución de la problemática planteada. Por consiguiente, durante el proceso se deben establecer relaciones de ayuda con la finalidad de buscar respuestas a los conflictos y disputas que surgen, las cuales pueden ser más efectivas si son reconocidas, estudiadas e incluidas en las respuestas, considerando que estas sean las adecuadas a la situación y que no respondan a la generalidad o a un prototipo.

Con respecto al contexto educativo, el personal directivo debe adoptar estrategias o técnicas, que ayuden a la resolución de conflictos de manera eficiente, efectiva y asertiva, actuando con neutralidad y así ayudar a las partes a resolver sus controversias, independientemente de las circunstancias o imposibilidad de llegar a un acuerdo. Por ello, cuando surgen tensiones de interés y conflictos, las disputas que surjan deben ser resueltas a través de respuestas no violentas que den respuestas o soluciones a las situaciones presentadas y no que estén orientadas a los intereses particulares de las partes que se encuentran en conflicto.

### **2.1.6. Formas de Participación comunitaria**

La educación aparece como un régimen autónomo y se caracteriza por contribuir al fortalecimiento de las estructuras liberadoras de la sociedad. En este sentido, Jiménez y Kreisel (2018) señalan que la cooperación social en la educación es un amplio campo de experiencia y perspectiva, donde la relación entre escuela y comunidad se convierte en el eje del que parten otras formas de entender la educación escolar, su pedagogía, y aprendizaje. Así, las formas activas y no instrumentales de participación de la sociedad en la educación se relacionan positivamente con la búsqueda de diferentes formas o maneras de comprender del proceso educativo escolar.



Por otro lado, según Torres y Carrasco (2017), una presencia escolar con participación constante de actores de la comunidad extraescolar en la dinámica escolar legitima los esfuerzos de la escuela, no solo en las actividades científicas reales sino también en las actividades extracurriculares, es decir, las que tienen lugar fuera del aula. Lo dicho no debe limitarse a la presencia de estos actores en el espacio escolar, sino que implica también una reasignación de responsabilidades en las diversas actividades que se desarrollan en la escuela. De igual forma, Bravo, et al., (2020), agregan que la política educativa internacional considera la participación social o comunitaria como un referente para analizar y sintetizar los esfuerzos de los pobladores locales. Su implementación ayuda a construir escuelas más autónomas y conectadas con las necesidades de los contextos sociales, culturales y económicos. Así, esta forma de participación en la educación tiene como uno de sus objetivos democratizar los sistemas educativos. En lo posible, promueve la descentralización, priorizando la autonomía administrativa y la rendición de cuentas a la comunidad educativa.

Con base en las consideraciones anteriores, la participación comunitaria implica un conjunto de actividades desarrolladas por diferentes sectores para buscar resultados a necesidades específicas. Por consiguiente, este modelo de participación ciudadana, aunado con el involucramiento de las instituciones educativas del nivel primario, ayuda a mejorar las diferentes actividades que se planifican, así como, las condiciones de la misma la comunidad. Por lo tanto, las escuelas del nivel primario necesitan promover diversas maneras de participación donde todos los involucrados o toda la comunidad tengan diversas formas de cooperación. No obstante, todo ello está supeditado, a que la participación social en una institución educativa se convierta en la piedra angular de la política educativa.

### **2.1.7. Participación en Acción Comunal**

La participación tiene como objetivo asignar a las organizaciones una legislación abierta, moderna, flexible y de relevancia nacional que permita a los órganos administrativos realizar de manera independiente las funciones y servicios que les competen, contribuyendo a su desarrollo territorial y mejoramiento sociocultural, aseguran-

---

do la participación comunitaria efectiva y promover la integración regional. En referencia a lo anterior, el Consejo Nacional de Política Económica y Social de Colombia (CONPES) (2018) afirma que la acción colectiva es una expresión estructurada de la sociedad civil para promover el desarrollo comunitario. Por lo tanto, las instituciones educativas necesitan fomentar la participación de la comunidad, identificar conjuntamente las necesidades de la institución, actuar en armonía en forma unificada para mejorarlas.

De igual forma, Límpez, et al., (2020) definen la participación comunitaria como intervenciones que surgen de casos clave de organización y apoyo comunitario que permiten activar y focalizar la participación comunitaria de los ciudadanos en zonas urbanas y rurales para la solución de problemas y fomentar la integración comunitaria.

Teniendo en cuenta lo anterior, es de suma importancia señalar, que la acción comunal, entre sus metas establecidas a cumplir están: divulgar, promover y velar por el cumplimiento de los derechos, conformando equipos de trabajo que sirvan de apoyo y asesoría garantizando acciones de cooperación con otras instituciones y de esta manera, se busca el bienestar de toda la comunidad y el beneficio en común.

### **2.1.8. Participación en Consejo Directivo**

La Participación en Consejo directivo, según Rodríguez y Sánchez (2019), es el órgano encargado de tomar las decisiones necesarias en las áreas de gestión educativa, las cuales muestran sus teorías y prácticas de liderazgo educativo, recordando que estas decisiones deben tomarse por consenso, de manera reflexiva y crítica, con la participación de todos los miembros (director o directora, docentes, padres de familia y representantes, estudiantes y miembros de la comunidad), enfocándose en el bienestar estudiantil, en la labor educativa, en la calidad de los procesos y el uso racional de los recursos.

Por lo tanto, Rojas y Sánchez (2020), coinciden con los autores antes mencionados, para expresar que el Consejo Directivo es el órgano encargado de tomar las decisiones sobre los objetivos, metas y los contenidos de los Proyectos de Educativos Institucionales (PEI)

y de los planes institucionales para mejorar la calidad de calidad educativa, Cumpliendo con a la solicitud de cualquiera de los miembros del consejo, y esto conlleva a convertirse en un organismo de participación, donde toda la comunidad educativa esté presente en los procesos pedagógicos y administrativos de la organización.

Con base en consideraciones anteriores, debe tenerse en cuenta que el Consejo de Directivo es el ente más importante para participar en las instituciones educativas, ya que proporciona orientación pedagógica y administrativa, adjudicando los inconvenientes, la aceptación y las pruebas de algunas personas dentro y fuera de las organizaciones que son beneficiosos para la participación de la comunidad, por lo que está alineado en beneficio de la organización.

### **2.1.9. Participación en Consejos de Padres**

El Consejo de Padres de cada organización realizará sus labores en conjunto con el personal directivo y deberá estar comprometido para asumir responsabilidades y obligaciones y ejecutar acciones que redunden en beneficios para la institución educativa donde él es partícipe. Con respecto a esto, el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes en España (2017) refiere que la participación de la familia en el entorno escolar, para ayudar a los niños, se realiza a través de los Consejos de Padres o Asociaciones de Padres y Representantes, siendo una de sus funciones colaborar en las actividades educativas de las instituciones, promover programas de educación familiar y facilitar la representación y participación de los padres de los estudiantes en los Consejos Escolares, entre otros.

Del mismo modo, añade Roca (2020), añade que la participación de los padres en el ámbito educativo es ayudar a sus hijos y cooperar en las actividades educativas y de gestión del centro. Es, por tanto, el medio más eficaz para facilitar la inclusión constructiva de los padres en las escuelas para el logro de objetivos específicos, es decir, es el canal adecuado para su participación en el sector institucional. Esta es una oportunidad para que los padres aprendan sobre los éxitos de sus representados en las instituciones educativas y para que los docentes aprendan más de la vida en el hogar de sus discentes y de la comunidad estudiantil.

---

Tal como lo describen los autores, el consejo de padres y estudiantes favorece la intervención constructiva por parte de ellos mismos y de los directivos de las instituciones educativas, coexistiendo e intercambiando información para que se puedan lograr las metas determinadas. Por lo tanto, el Consejo de Padres debe realizar su intervención en el entorno educativo, para conocer sobre la educación que reciben los estudiantes, conocer con mayor profundidad la evolución y desarrollo de sus hijos, de igual manera, deben contribuir en la toma de decisiones y participar en las actividades académicas, administrativas, recreativas, deportivas, entre otras, que se planifiquen en la institución.

### 3. Metodología

Tomando en consideración, que el objeto de este estudio, es analizar la gestión que realiza el gerente utilizando estrategias gerenciales para la participación de la comunidad en actividades de las instituciones educativas, se utilizó el enfoque cuantitativo, indicando, Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), que este tipo de enfoque pretende explorar fenómenos, poblaciones, hechos o variables; cuantificando su existencia, nivel o presencia con el uso de datos numéricos producto de mediciones, brindando una gran posibilidad de repetición y un enfoque sobre puntos específicos de los fenómenos, además de que facilita la comparación entre estudios similares.

De igual forma, la investigación se asumió como de tipo descriptiva, la cual, según Escobar y Bilbao (2020), busca precisar las propiedades y /o importantes de las personas, grupos, poblaciones, cosas o cualquier otro fenómeno que se va a estudiar. En otras palabras, lo que se busca al abordar este tipo de investigación, es delimitar los hechos que se ajustan al problema planteado.

En cuanto al diseño, se estableció como no experimental, transeccional y de campo, ya que de acuerdo Escobar y Bilbao (2020), en la investigación no experimental, no se manipulan las variables, sino que se observan los fenómenos tal y como se dan en el contexto de investigación. Además, siendo el diseño transeccional, toda

la información requerida para se obtuvo en un momento y tiempo único y, por último, por ser de campo, los datos fueron recolectados directamente en el lugar donde los hechos o el fenómeno a analizar.

En cuanto a la población objeto de estudio, estuvo conformada por doce (12) directivos y ochenta y dos (82) docentes de cuatro (4) escuelas ubicadas en la ciudad de Maracaibo, Venezuela. Arias, et al., (2016), la establecen como un conjunto de casos, definidos, limitados y accesibles, los cuales cumplen con una serie de criterios predeterminados con ciertas características que le son comunes y que pueden ser observables o medibles.

A los efectos de este estudio, se utilizó un censo poblacional, es decir, por ser la población finita y fácil de abordar, se pudo tomar la totalidad de los sujetos, que según Méndez (2020) un censo poblacional, consiste en estudiar a todos los elementos de la misma para conocer el estado de las variables, condiciones o fenómenos obviando el cálculo de una muestra.

Con respecto a, la recopilación de la información, se empleó como técnica la encuesta y el instrumento fue el cuestionario, el cual en consideración de Páramo (2017), es un procedimiento utilizado en la investigación social para obtener información mediante preguntas dirigidas a una muestra de individuos que, en muchos casos, busca ser representativa de la población general. Ello permitió que las conclusiones pudieran generalizarse siguiendo los principios básicos de la inferencia estadística, ya que el instrumento estuvo basado en el método inductivo, es decir, a partir de un número suficiente de datos que llevaron a obtener las conclusiones a nivel general.

Sobre la base de la consideración anterior, se elaboró un cuestionario con las siguientes características: es tipo escala Likert, conformado por cinco (5) opciones de respuesta, como instrumento para recopilar la información aportada por la población objeto de estudio, que posibilite la descripción la variable.

Así mismo, para la validez del instrumento (cuestionario), se consideró a través del juicio de expertos y la confiabilidad se estableció aplicando una prueba piloto, a la cual se le aplicó el cálculo de fiabilidad con la finalidad de establecer la consistencia interna, así como el grado de correlación de los reactivos adoptando como soporte su

varianza empleando el estadístico Alfa de Cronbach, siendo el resultado de 0.85, por lo tanto, su resultado fue de muy alta confiabilidad comparándolo con el baremo de interpretación del autor Ruiz Bolívar (2002).

Finalmente, en cuanto al análisis e interpretación de los resultados arrojados, se hizo utilizando la estadística descriptiva con la finalidad de determinar las frecuencias porcentuales, así como, las medias aritméticas a la variable y a cada dimensión e indicador. Con respecto, al análisis de las medias, se elaboró un baremo para realizar su categorización, que se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 1. Baremo de categorización de las medias

<b>RANGO</b>	<b>CATEGORÍA</b>
$4,01 < x \leq 5,00$	Muy adecuadas
$3,40 < x \leq 4,20$	Adecuadas
$2,60 < x \leq 3,40$	Medianamente adecuadas
$1,80 < x \leq 2,60$	Poco adecuadas
$1,00 < x \leq 1,80$	Muy poco adecuadas

Fuente: Elaboración propia

## 4. Resultados y discusión

Los resultados de la investigación se presentan de acuerdo con los objetivos planteados y a la variable estrategia de gestión para la participación comunitaria, acompañada por sus dimensiones, actividades e indicadores correspondientes. Para el análisis de los resultados alcanzados se realizó de acuerdo a los valores que se obtuvieron mediante la aplicación del cuestionario y el cálculo de los indicadores clave, teniendo en cuenta la distribución de frecuencias y la media aritmética. Por lo tanto, las estadísticas descriptivas correspondientes se presentan a continuación para ilustrar la frecuencia y la media que se determinaron para cada muestra del total de directivos y docentes.

Tabla 2. Variable Estrategias gerenciales para la participación comunitaria

Indicadores	Alternativas (%)										Medias	
	Siempre		Casi Siempre		A Veces		Casi Nunca		Nunca			
	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.
Acciones estratégicas del gerente	46.23	2.65	45.43	3.55	7.55	9.89	0.75	36.15	1.78	40.03	3.59	2.08
Formas de Participación Comunitaria	88.89	2.50	11.11	1.25	0.00	20.73	0.00	27.94	0.00	47.58	4.94	2.11
Promedio	67.56	2.58	28.27	2.40	3.78	15.31	0.38	32.05	0.89	43.81	4.27	2.10
Media Aritmética	Directivos: 4,27					Docentes: 2,10						
Interpretación de la media	Directivos: Muy Adecuadas					Docentes: Poco Adecuadas						

Fuente: Elaboración propia

El resultado del análisis de la variable Estrategias gerenciales para la participación comunitaria, estudiada mostró que entre el personal directivo que trabajan en las instituciones educativas encuestadas, la tasa de respuestas fue coincidente con la opción siempre fue la más alta con un 67,56 %, seguida por la mayoría de los encuestados como siempre con un 28,27 %, a veces 3,78%, casi nunca 0,38% y nunca con 0,89%. A su vez, entre los docentes la opción más elegida fue nunca 43,81%, luego casi nunca 32,05%, a veces 15,13%, casi siempre es 2,40% y siempre 2,58%.

El resultado de los valores obtenidos de la media son 4,27 para el personal directivo, por lo tanto, se encuentra en la categoría de muy adecuada que califican esta variable como muy adecuada, en cuanto al resultado de los docentes fue de 2,10, encontrándose en la categoría poco adecuada. Es evidente que, estos resultados revelan una divergencia de opiniones entre los dos grupos, con los directores afirmando que las estrategias de gestión utilizadas para fomentar la participación comunitaria en las instituciones educativas son adecuadas, contrario a lo expresan los docentes que las categorizan como poco adecuadas como medio para fomentar la comunidad participación.

---

Los resultados obtenidos, difieren con lo que expresan Cedeño, et al., (2019), quienes definen las estrategias de gestión como un conjunto de acciones necesarias o un sistema de reglas de gestión encaminadas al logro de metas deseadas, y dado que esta debe ser una práctica diaria, la gestión de las estrategias dependerán del nivel de conocimiento, comprensión y trasfondo filosófico de la organización.

Para abordar los problemas anteriores, la estrategia de gestión debe ser vista como un conjunto de acciones que los directivos deben realizar para promover la participación de la comunidad en las actividades institucionales con el fin de alcanzar las metas establecidas. Para ello, la participación debe ser vista como una conexión dinámica entre la comunidad y la escuela.

## 5. Conclusiones

Teniendo en cuenta el análisis y discusión de los resultados, es oportuno presentar algunos postulados que permitan extraer brevemente las conclusiones mediante el uso de la herramienta y la contestación de los docentes encuestados, que fueron objeto de estudio. En ese sentido, en cuanto al primer objetivo específico, que describe las actividades estratégicas del gerente de compromiso social, se encontró que existe una diferencia de opinión entre los dos grupos, siendo los docentes quienes afirman que las estrategias de gestión que utiliza el director son inapropiadas, en cuanto a los gerentes afirman que son apropiadas.

Asimismo, para la segunda tarea específica, que examina las formas de participación social, existen diferencias en las opiniones de los líderes y educadores sobre las mismas en las escuelas consideradas en el estudio, donde sus formas motivadoras de participación social fueron muy adecuadas, aunque los docentes consideraron que no eran muy completas.

En este sentido, se puede decir que se incentiva la participación efectiva de la comunidad en el ámbito educativo, así como la ausencia de acciones dirigidas a las necesidades que contribuyan al de-



sarrollo integral de la relación entre la escuela y la comunidad. Por otro lado, se ha avanzado poco en el uso de los derechos democráticos en la toma de decisiones que permitan una gestión responsable de la política educativa, lo que indica hasta qué punto no se respeta la participación en la acción comunal, ni en el consejo directivo y tampoco en el consejo de padres.

## 6. Referencias Bibliográficas

- Arias, J., Villasís, M. y Miranda, N. (2016). El protocolo de investigación III: La población en estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201-206. <https://n9.cl/5l1g7>
- Bravo, M., Ramírez, L. y Escobar, J. (2020). Retos y realidades de la participación social en educación básica. *Revista Electrónica Educare*. 24(3), 332-349. <https://n9.cl/vp2xi>
- Cedeño Velasco, A. P., Asencio Cristóbal, L. R., & Villegas Alava, M. A. (2019). Las estrategias gerenciales como base fundamental para la administración en los negocios. *Universidad y Sociedad*, 11(5), 191-200. <https://n9.cl/4sn1z>
- Chirino, C. (2017). Revisión histórica sobre la participación comunitaria y sus distintas connotaciones. *Revista Ciencia Matria*. 3(5). <https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/9/1>
- Consejo Nacional de Política Económica y Social de Colombia (CONPES) (2018). *Estrategias para el fortalecimiento de la acción comunal en Colombia*. Departamento Nacional de Planeación. Ministerio del Interior. Bogotá. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3955.pdf>
- Durán, A. (2018). *Trabajo en equipo*. Editorial Elearning S.L. España. <https://n9.cl/jksil>
- Escobar, P. y Bilbao, J. (2020). *Investigación y educación superior*. Segunda Edición. Editorial LULU.COM. <https://acortartu.link/0fwuv>

- 
- Ghitulescu, B. (2018). Psychosocial effects of proactivity: The interplay between proactive and collaborative behavior. *Personnel Review*, 47(2), 294-318. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2016-0209>
- Hernández, C. y Obregón, M. (Coord.) (2022). *Estudios de administración. Una perspectiva interdisciplinaria*. Ediciones Díaz de Santos. España. <https://lc.cx/3jPJS2>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V. México. <https://lc.cx/hyCyqy>
- Instituto Mexicano de contadores Públicos (2020), El ABC para administrar una empresa. Primera Edición. Colegio de Contadores Públicos de México. Ciudad de México. <https://lc.cx/jJRZwu>
- Jiménez, F., Beltrán, R. y Moreira, D. (2019). *Gestión de conflictos*. Madrid. Editorial Dykinson, S.L. <https://lc.cx/x2POOD>
- Jiménez, Y. y Kreisel, M. (2018). Participación comunitaria en educación. Reconfiguraciones de lo escolar y de la participación social. Ediciones Universidad de Salamanca. *Teor. Educ.* 30, 2-2018, pp. 223-246. <file:///C:/Users/Lenovo/Downloads/oca,+1130-3743-2017-0030-0002-0223-0246.pdf>
- López, S., Guerrero, F. y Tobón, G. (2020). Juntas de acción comunal y gobernanza: retos para la participación comunitaria en seis territorios de Nariño, Colombia. *Revista Opera*. Universidad Externado de Colombia. N 28, 11. pp. 1-29. <https://www.redalyc.org/journal/675/67567532011/>
- López, J., López, R. y López, J. (2021). *Comunicación y liderazgo académico: Antología*. México. Editorial Página Seis S.A. de C.V. <https://lc.cx/-WPY66>
- Méndez, C. (2020). *Metodología de la investigación. Diseño y desarrollo del proceso de investigación en ciencias empresariales*. Quinta Edición. Alpha Editorial/Alfaomega Colombiana S.A. Colombia. <https://lc.cx/eiaX9t>
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España (2017). *Informe 2017 sobre el estado del sistema educativo*. Ediciones de la Secretaría General Técnica. España. <https://n9.cl/hlqkw>

- Ministerio de Inclusión Económica y Social de Ecuador (2018), Guía para la resolución de conflictos. Autor. <https://lc.cx/83GIIP>
- Olaz (2017). Cómo trabajar en equipo a través de competencias. Narcea ediciones. México. <https://lc.cx/vC38Os>
- Padilla, E., García, O. y Salcedo, A. (2020). Estrategias gerenciales desde la perspectiva del personal directivo y docente de instituciones educativas colombianas. *Encuentro Educativo, Revista especializada en educación*. Vol. 27 (2) julio-diciembre 2020. 220-239. Universidad del Zulia. Maracaibo-Venezuela. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/encuentro/article/view/36375/38966>
- Páramo, B. (2017). La investigación en ciencias sociales. *Técnicas de recolección de información*. Universidad Piloto de Colombia. Bogotá. <https://lc.cx/PW2GpS>
- Peñafiel Nivelá, Gonzalo Arturo, Acurio Armas, Jorge Antonio, Manosalvas Gómez, Luis Rodolfo, & Burbano Castro, Betty Elizabeth. (2020). Formulación de estrategias para el desarrollo empresarial de la constructora Emanuel en el cantón La Maná. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 45-55. Epub 02 de agosto de 2020. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000400045&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400045&lng=es&tlng=es)
- Perales, F. y Escobedo, M. (2016). La participación social en la educación: entre propuestas innovadoras y tradición educativa. *REDIE, Revista Electrónica de Investigación Educativa* 18 (1), 69-81. <https://www.redalyc.org/pdf/155/15543298005.pdf>
- Prieto, J. (2016). Gerencia proactiva. Más allá de la visión empresarial. Primera Edición. Bogotá. Ecoe Ediciones. <https://lc.cx/Xup6DZ>
- Roca, E. (Coord) (2020). Datos y principales indicadores del sistema educativo español. Ministerio de Educación y Formación Profesional. España. <https://n9.cl/mtgqfx>
- Rodríguez, A. y Sánchez, J. (2019). Liderazgo en la gestión de las organizaciones escolares: transiciones paradigmáticas de la gestión educativa. Primera Edición. Editorial Unimagdalena. Santa Marta, Colombia. <https://n9.cl/dib6v>

- 
- Rojas, I. y Sánchez, J. (2020). *Micropolítica en las instituciones educativas*. Primera Edición. Universidad del Magdalena. Colombia. <https://n9.cl/ypvwt>
- Rojas, O., Del Valle, D., Valles, M., Urdaneta, D., y Jiménez, D. (2019). *Estrategias Gerenciales Utilizadas en Educación Básica ante su transformación en Liceo Bolivariano. Caso Municipio Miranda*. *Revista Panorama*, 13(24), 58-66. <https://lc.cx/Qu3Y8U>
- Ruiz Bolívar, C. (2002). *Instrumentos de investigación educativa*. Fedupel. Venezuela.
- Serna, H. y Rubio, G. (2020), *Los Ocho hábitos para una ejecución exitosa de la estrategia*. Primera edición. España. Editorial Círculo Rojo. <https://lc.cx/3bc8Qt>
- Stamateas, B. (2021). *Liderazgo exitoso.: Ideas para alcanzar tú máximo potencial*. Argentina. Penguin Random House Grupo Editorial. <https://lc.cx/SMSR89>
- Torres, I. y Carrasco, N. (2017). *Educación y Participación Comunitaria en Escuelas de Contulmo y Tirúa, Chile: Interculturalidad, Micropolíticas y Territorios*. *Revista latinoamericana de educación inclusiva*, 11(2), 125-139. [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-73782017000200009](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-73782017000200009)
- Torralba, F. (2018). *Liderazgo ético. La emergencia de un nuevo paradigma*. México. PPC Editorial. [https://lc.cx/Y6r\\_no](https://lc.cx/Y6r_no)