

[Número publicado el 01 de mayo del 2016]

doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.20-2.1>

URL: <http://www.una.ac.cr/educare>

CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

## Estrategias gerenciales en la educación básica y participación de madres y padres

### Management Strategies in Basic Education and Participation of Parents



*Johel Furguerle-Rangel*<sup>1</sup>

Ministerio del Poder Popular para la Educación  
Trujillo, Venezuela

correo: [jhoelfurguerle@hotmail.com](mailto:jhoelfurguerle@hotmail.com)

*José Gregorio Pacheco-Barrio*<sup>2</sup>

Ministerio del Poder Popular para la Educación  
Trujillo, Venezuela

correo: [pachecobarriosj\\_29@hotmail.com](mailto:pachecobarriosj_29@hotmail.com)

*Alba Hernández*<sup>3</sup>

Ministerio del Poder Popular para la Educación  
Trujillo, Venezuela

correo: [hernandez@uvm.edu.ve](mailto:hernandez@uvm.edu.ve)

*Gilberto Bastidas-Pacheco*<sup>4</sup>

Universidad de Carabobo  
Trujillo, Venezuela

correo: [bastidasprotozoo@hotmail.com](mailto:bastidasprotozoo@hotmail.com)

Recibido 23 de abril de 2015 • Corregido 28 de octubre de 2015 • Aceptado 3 de noviembre de 2015

<sup>1</sup> Docente del Ministerio del Poder Popular para la Educación. Docente invitado de la Maestría Docencia para la Educación Superior y Administración de la Educación Básica y Doctorado en Ciencias de la Educación Universidad Experimental Rafael María Baralt. Línea de investigación: Gerencia educativa.

<sup>2</sup> Docente-director de la Unidad Educativa Monseñor Dr. Estanislao Carrillo adscrito al DEL. Docente invitado de la Maestría docencia para la Educación Superior y Administración de la Educación Básica Universidad Experimental Rafael María Baralt. Tutor, asesor y jurado de trabajos especiales de grado. Línea de investigación: Gerencia educativa.

<sup>3</sup> Decana de la Facultad de Postgrado de la Universidad Valle de Momboy. Coordinadora de Investigación Universidad Valle de Momboy. Docente de Postgrado en la Carrera Ingeniería de Computación Universidad Valle de Momboy.

<sup>4</sup> Docente e investigador del Departamento de Salud Pública, Escuela de Salud Pública y Desarrollo Social, Universidad de Carabobo. Master en Protozoología, Master en Gerencia de la Educación y Doctor en Parasitología. Líneas de investigación: Salud pública y gerencia educativa. Autor para correspondencia.

doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.20-2.1>

URL: <http://www.una.ac.cr/educare>

CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

*Resumen.* En el proceso educativo se requiere del empleo de paradigmas gerenciales y de la participación activa de madres y padres. El objetivo de este texto fue determinar el empleo de estrategias gerenciales por el director o directora de educación básica y la participación de las madres y padres en el proceso formativo. Estudio descriptivo, transversal y de campo, cuyo instrumento fue un cuestionario de 26 preguntas cerradas. Muestra conformada por 16 personas directivas, 52 docentes y 62 madres y padres. Para la mayoría del personal directivo y su equipo docente la técnica de lluvia de ideas, el involucramiento en la toma de decisiones, la administración continúa del conocimiento y el cambio radical son cruciales en el proceso de formación de la niñez. Pero las madres y padres creen que los grupos directivos no emplean adecuadamente las estrategias excepto la reingeniería. Las madres y padres participan fundamentalmente en la gestión de la educación, pero no en el proceso de aprendizaje. Se recomienda la profundización de la formación gerencial de la fuerza directiva docente, a través del adiestramiento continuo facilitado por el Estado y el impulso de la participación familiar en el proceso enseñanza-aprendizaje de la niñez.

*Palabras claves.* Gerencia educativa; estrategias gerenciales; educación básica; directivos; participación de madres y padres.

*Abstract.* In the educational process it is necessary to use management paradigms and active participation of parents. The objective was to determine the use of management strategies by the director of basic education and participation of parents in the educational process. It is a descriptive, transversal and field study, whose instrument was a questionnaire of 26 closed-questions. The sample comprised 16 directors, 52 teachers and 62 parents. For most managers and faculty the technique of brainstorming, involvement in decision-making, continues knowledge management and radical change are crucial in the educational process of children. But mothers and fathers believe that managerial groups do not use strategies properly except for reengineering. The mother and fathers are mainly involved in education management but not in the learning process. It is recommended the deepening of policy management training teaching force, through continuous training provided by the government and the promotion of family participation in the teaching-learning process of children.

*Keywords.* Educational management; management strategies; basic education; management; participation of mothers and fathers.

## Argumentación en la contextualización del objeto de estudio

El proceso de producción y distribución de conocimiento, particularmente el socialmente significativo, así como las estrategias gerenciales que pueden aplicarse al entorno educativo, como es de esperar, están en constante cambio. Ello entraña dificultad para que autores y autoras del ámbito formativo se mantengan al día respecto a los paradigmas o estrategias gerenciales, en muchos casos, garantizadas de las continuas y necesarias mejoras en educación, siempre en atención a la pertinencia social y equidad; en la determinación de metas u objetivos educativos claramente identificables, y en el control de la actividad didáctica, traducida esta como la flexibilidad al seleccionar, planificar y evaluar lo que se enseña; con una visión gerencial que se extienda a organizaciones sociales externas, fundamentalmente a la familia, para poder así enfrentar la complejidad creciente de los cambios sociales (Schavino, 2012; Unesco, 2011).

doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.20-2.1>URL: <http://www.una.ac.cr/educare>CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

Entonces, en el fenómeno educativo, si se quiere exitoso, se requiere de la participación activa de actores educativos (colaboración en la planificación, gestión, desarrollo y evaluación del fenómeno educativo), con papel preponderante de las madres y padres (generalmente en autoexclusión o excluidos por los encargados de dirigir la enseñanza-aprendizaje) y del director o directora, el primer dúo como acompañantes activos (quienes participan en la toma de decisiones, no solo reciben información, colaboran, se les consulta o se les encarga la supervisión, sino que también vislumbran la importancia de su participación) y, el segundo ente, como guía que en respuesta a las demandas actuales conoce de gerencia, porque en él recae, no solo la gestión administrativa de la institución, sino también la dirección del talento humano en los procesos pedagógicos inherentes al hecho educativo. Dentro de este marco de referencia se concibe al directivo o directiva como la persona capaz de motorizar las actitudes y como la responsable de generar los ejes estratégicos dirigidos a la determinación de objetivos y los medios para lograrlos; así como la que organiza al personal (Anderson et al., 1999; Flamey, Gubbins y Morales, 1999; Martín-Moreno, 2000).

Por tanto, es totalmente válido que el personal directivo como líder que oriente las acciones de su equipo de trabajo y colaboradores (fundamentalmente madres y padres), adopte y ejecute estrategias gerenciales en procura de resultados notorios dentro de las instituciones que dirige, porque, en el contexto educativo, permitirían la sistematización de las acciones con el fin de lograr el adecuado funcionamiento organizacional de la escuela y, en consecuencia, el aprendizaje del estudiantado, eventos que a la larga serán el pivote para el desarrollo del país.

Desde esta perspectiva, el directivo preparado gerencialmente, y por supuesto con la clara participación en la toma de decisiones de las madres y padres, procurará garantizar el posicionamiento o competitividad a través del mejoramiento continuo del rendimiento y desempeño laboral, términos empresariales; pero igualmente, y sin ánimo de caer en simplismo, aplicables al ámbito educativo. En otras palabras, la gerencia muestra alternativas a las instituciones educativas para decidir la dirección a seguir en correspondencia con la visión, misión y objetivos de la enseñanza; y en respuesta a los retos, demandas o problemas del contexto, con miras, si fuera el caso, a mejorar la calidad del servicio, es decir, la educación de la niñez (Schavino, 2012).

Ohmae (2005) respalda esta perspectiva, al señalar que es por medio de las estrategias gerenciales, como los entes directivos pueden identificar las realidades del contexto escolar en función de las fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas; así como establecer prioridades con el fin de diseñar planes para utilizar los recursos de manera eficiente; también coordinar, ejecutar y controlar las acciones para finalmente evaluar resultados y replanificar las tareas en procura de lograr los objetivos.

De ello se deriva la necesidad de gerenciar a través de la praxis de las tendencias gerenciales actuales, de ser posible en complementariedad y sin dejar de lado la destacada y comprobada influencia del personal docente (quien enseña) y la familia (madres y padres), como figuras o

doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.20-2.1>

URL: <http://www.una.ac.cr/educare>

CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

grupos centrales de la sociedad, en el proceso de aprendizaje y gestión educativa. Todo esto siempre con el ser humano como el foco de atención de la administración, con base en el enfoque humanista, donde resaltan las relaciones personales.

Por ello se procedió a indagar sobre estrategias gerenciales aplicables al sector educativo, por ser una organización abierta y natural, donde sus componentes apuestan por la integración en el esfuerzo para alcanzar el más alto rendimiento (Sander, 1995; Schavino, 2012).

Al respecto, son variadas las estrategias gerenciales de las que pueden valerse el personal directivo (sean autocráticas, paternalistas o democrático-participativas), bien sea para atender aspectos relacionados con la gerencia institucional, aprovechamiento de las competencias, elevar los niveles de motivación del personal para sentirse reconocidos o bien para aumentar los niveles de productividad de la organización.

Para esta propuesta y como primer acercamiento al tema, con base en la promoción de autoridad horizontal, promoción de la participación en la toma de decisiones, el que permitan desarrollar nuevas competencias y nuevas formas de interacción y organización institucional, se indagan las siguientes estrategias: el brainstorming (del inglés [El aporte de ideas novedosas, una tormenta de ellas, sobre el tema objeto de estudio, estrategia de utilidad en la elaboración de proyectos educativos integrales comunitarios]); la reingeniería (la revisión y rediseño de los procesos tendentes a alcanzar mejoras en medidas actuales de rendimiento, en cuanto a calidad, servicios y rapidez); la gerencia del conocimiento (el proceso de administrar continuamente el saber de todo tipo para satisfacer las necesidades presentes y futuras, identificar y explotar los recursos de conocimiento existentes, como adquiridos con el fin de desarrollar nuevas oportunidades para la organización), y el empowerment (del inglés [Implica el involucramiento y compromiso de los actores educativos en la toma de decisiones, es simplemente dar poder]), modelos que brindan herramientas, procedimientos operativos y técnicas para procurar los cambios, es lo que se espera, en la institución educativa que aseguren su desarrollo (Albornoz, 2000; Eslava, 2000; Guilarte, 2001).

No obstante, su aplicación adecuada va a estar supeditada al conocimiento y comprensión que de estas estrategias posea el personal directivo y a la participación por parte de las madres y padres en los aspectos relativos al aprendizaje y gerencia, máxime porque en el panorama mundial actual y de forma habitual, el liderazgo de instituciones educativas escasamente conoce o aplica algunas de las estrategias gerenciales mencionadas en este escrito y tampoco presta mayor atención a la participación de las personas tutoras legales en el proceso formativo de las niñas y niños menores.

Esta situación se conoce poco en Venezuela y, por supuesto, se desconoce en el municipio Pampanito del Estado Trujillo, donde sí son claras las deficiencias en infraestructura, currículo, pedagogía y en el nivel educativo de la comunidad, como la demuestra un estudio previo, por lo

doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.20-2.1>URL: <http://www.una.ac.cr/educare>CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

que resulta pertinente determinar si el déficit también se extiende a la habilidad gerencial en el personal directivo de las escuelas más numerosas de la zona, es decir, las básicas, las encargadas de formar a estudiantes entre 7 y 12 años de edad, que incluye 6 niveles, del primero al sexto grado (Marcano y Finol de Franco, 2007).

A esta realidad se le adiciona la evidencia de que la mayoría de gerentes se dedica exclusivamente al trámite administrativo y vigilancia del personal (aspectos que caracterizan la gestión educativa de la década de los años 70, la planificación y la administración desintegrados, la primera estaba bajo la tutela del personal planificador y la segunda a cargo del directivo que se dedica únicamente a ejecutar lo hecho por quienes planifican, con separación de las acciones administrativas de las pedagógicas).

Esta acción o desacción, el no aprender o practicar las técnicas de gerencia empresarial en la educación podría imposibilitar que se afronte con lucimiento la formación de una ciudadanía que hacia el futuro participe activamente en el desarrollo de los Estados (Pérez, 2005), por todo ello es conveniente preguntarse, si los directivos de educación básica del municipio Pampanito del Estado Trujillo emplean estrategias gerenciales en la conducción del proceso formativo y, de ser positiva la respuesta, averiguar cuál de ellas es la que mayor asertividad tiene para el personal directivo. Igualmente se planteo develar la participación de las madres y padres en aspectos del aprendizaje y de la gestión organizacional, y conocer la opinión del personal docente (otro eslabón de la compleja cadena formativa) sobre el accionar de la dirección y de la madre o el padre sobre las variables en estudio, preguntas que constituyen la guía u objetivos del presente trabajo de investigación, punto de partida para estudios de mayor rango poblacional e inclusión de otras variables.

## Abordaje metodológico

### Naturaleza del estudio. Técnicas e instrumentos

La investigación fue de tipo descriptiva, transversal y de campo para informar sobre las estrategias gerenciales utilizadas por el personal directivo en las instituciones de educación básica y sobre la participación en la gerencia y aprendizaje de madres y padres, en un solo momento y en el contexto educativo del municipio Pampanito, estado Trujillo (ubicado en el centro de este Estado andino), Venezuela (Parra, 2004; Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Asimismo se indagó entre enero 2013 y enero 2014 la opinión del personal docente sobre las variables gerencia y aprendizaje en ambos grupos de sujetos estudiados. La población para este estudio fue la siguiente: 16 directivos y directivas, 150 docentes y 651 madres y padres de menores en situación escolar. La muestra quedó conformada por todo el personal directivo,

doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.20-2.1>

URL: <http://www.una.ac.cr/educare>

CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

pues la población es pequeña y en todo caso accesible; por 52 docentes (seleccionados por muestreo aleatorio simple, específicamente con la técnica de la tómbola); y por 62 madres y padres (muestreo de sujetos voluntarios, pues fueron los que manifestaron interés por participar en el estudio) (Tamayo, 2009).

De las encuestas se empleó el cuestionario para la recolección de la información, una vez obtenido el consentimiento informado con base en la explicación de los objetivos de la investigación y la garantía de confidencialidad. Las variables estudiadas (estrategias gerenciales del personal directivo y toma de decisiones) fueron operacionalizadas con el fin de hacerlas medibles. El cuestionario estuvo conformado por 26 preguntas cerradas y fue validado a través de un panel de siete personas expertas.

En cada cuestionario, con el objeto de medir la confiabilidad, se estableció un puntaje entre uno (1) y cinco (5) para cada una de las cinco (5) alternativa de respuesta. El sujeto de estudio marcó con una (X) su elección de respuesta. Los criterios para la determinación de los puntajes fueron establecidos de acuerdo con la escala siguiente: nunca (1), casi nunca (2), algunas veces (3), casi siempre (4) y siempre (5).

Se determinó la confiabilidad con los coeficientes de Cronbach y dos mitades con la corrección de Spearman Brown cuyos valores fueron de 0,94 y 0,96 respectivamente, luego de realizar una prueba piloto a una submuestra de directivos y directivas, docentes y madres o padres, diferentes de aquellos objetos de este estudio, pero que participan en escuelas y comunidades con características similares. Con el objeto de realizar la asociación y análisis, las alternativas: casi nunca y nunca, se consideraron negativas o contrarias al rasgo que se mide; casi siempre y siempre como positivas o a favor del rasgo.

Los datos obtenidos fueron introducidos en una base de datos creada con el programa Microsoft Excel®, con el objeto de realizar el análisis estadístico. Para el análisis se aceptó un nivel de confianza de 95% y un error estándar de 5%, además de estadísticos descriptivos, frecuencias absolutas y relativas, se determinó la diferencia entre variables de interés, mediante prueba de Ji cuadrado con paquete estadístico SPSS® versión 17. Los resultados se muestran en tablas de frecuencia.

## Presentación de las observaciones

Los hallazgos muestran que la técnica gerencial de lluvias de ideas es usada con mucha frecuencia por el personal directivo en el proceso de gestión de la educación básica en el municipio Pampanito del estado Trujillo, pues 11/16 (68,8%) así lo expresan ( $p < 0.05$  con diferencia significativa entre alternativas positivas y negativas), igual opinión tiene un tercio de docentes (16/52[30,8%]), aunque sin diferencia significativa entre quienes apoyan o rechazan lo expresado por los directivos ( $p = 0.3$ ), pero más de la mitad de los madres y padres piensa que casi nunca o nunca los directivos emplean esta estrategia en la solución novedosa de

problemas relativos a las necesidades pedagógicas de sus menores (40/62[64,5%;  $p > 0.00000$  con diferencia significativa entre alternativas positivas y negativas]) (tabla 1).

Tabla 1

*Empleo de la técnica gerencial brainstorming en educación básica según opinión del personal directivo, docente, madres y padres. Municipio Pampanito, estado Trujillo, Venezuela. 2012*

Alternativa	Directivo/a*		Docente**		Madres y padres***		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Siempre	7	43,8	7	13,5	4	6,5	18	13,8
Casi siempre	4	25,0	9	17,3	5	8,1	18	13,8
Algunas Veces	5	31,3	24	46,2	13	21,0	42	32,3
Casi nunca	0	0,0	5	9,6	18	29,0	23	17,7
Nunca	0	0,0	7	13,5	22	35,5	29	22,3
Total	16	100	52	100	62	100	130	100

*Nota:* Cuestionario aplicado a personal directivo, docentes, madres y padres. Ji cuadrado: \* $p < 0.05$  con diferencia significativa entre respuestas positivas (casi siempre y siempre) y negativas (casi nunca y nunca) en directivos. \*\* $p = 0.3$  sin diferencia significativa entre respuestas positivas (casi siempre y siempre) y negativas (casi nunca y nunca) en docentes.

\*\*\* $p < 0.00000$  con diferencia significativa entre respuestas positivas (casi siempre y siempre) y negativas (casi nunca y nunca) en madres y padres.

El involucramiento y compromiso en la toma de decisiones para las madres y padres de estudiantes de educación básica en opinión de 35/62 (56,4% [ $p < 0.00000$ ]) de este sector, no son las herramientas que definen el proceso gerencial en las instituciones de educación básica del municipio Pampanito; pero el personal directivo en 68,8% (11/16 [ $p < 0.01$ ]) y los docentes en 36,5% (19/52 [ $p < 0.01$ ]) asumen una postura contraria, porque manifiestan que casi siempre o siempre se recurre al empoderamiento, a la delegación de poder sustentada en el aporte de información, ante planteamientos relacionados con la formación de la niñez de la zona. El proceso de administrar continuamente el conocimiento es una herramienta útil, para los tres grupos integrantes de la comunidad educativa investigada, para satisfacer las necesidades que se presente en la institución educativa, a través de la información obtenida siempre en consideración de las políticas educativas (tablas 2 y 3).

doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.20-2.1>URL: <http://www.una.ac.cr/educare>CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

Tabla 2

*Empleo de la técnica gerencial empowerment en educación básica según opinión del personal directivo, docentes, madres y padres. Municipio Pampanito, estado Trujillo, Venezuela. 2012*

Alternativa	Directivo/a*		Docente**		Madres y padres ***		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Siempre	6	37,5	10	19,2	4	6,5	20	15,4
Casi siempre	5	31,3	9	17,3	5	8,1	19	14,6
Algunas Veces	4	25	24	46,2	18	29,0	46	35,4
Casi nunca	0	0	5	9,6	16	25,8	21	16,2
Nunca	1	6,25	4	7,7	19	30,6	24	18,5
Total	16	100	52	100	62	100	130	100

*Nota:* Cuestionario aplicado a personal directivo, docentes, madres y padres. Ji cuadrado: \* $p < 0.01$  con diferencia significativa entre respuestas positivas (casi siempre y siempre) y negativas (casi nunca y nunca) en directivos. \*\* $p = 0.01$  con diferencia significativa entre respuestas positivas (casi siempre y siempre) y negativas (casi nunca y nunca) en docentes.

\*\*\* $p < 0.00000$  con diferencia significativa entre respuestas positivas (casi siempre y siempre) y negativas (casi nunca y nunca) en madres y padres.

Tabla 3

*Empleo de la técnica gerencial del conocimiento en educación básica según opinión del personal directivo, docentes, madres y padres. Municipio Pampanito, estado Trujillo, Venezuela. 2012*

Alternativa	Directivo/a*		Docente**		Madres y padres***		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Siempre	7	43,8	6	11,5	16	25,8	29	22,3
Casi siempre	4	25,0	13	25,0	19	30,6	36	27,7
Algunas veces	5	31,3	22	42,3	18	29,0	45	34,6
Casi nunca	0	0,0	4	7,69	6	9,7	10	7,7
Nunca	0	0,0	7	13,5	3	4,8	10	7,7
Total	16	100	52	100	62	100,0	130	100

*Nota:* Cuestionario aplicado a personal directivo, docentes, madres y padres. Ji cuadrado: \* $p < 0.01$  con diferencia significativa entre respuestas positivas (casi siempre y siempre) y negativas (casi nunca y nunca) en directivos. \*\* $p = 0.01$  con diferencia significativa entre respuestas positivas (casi siempre y siempre) y negativas (casi nunca y nunca) en docentes.

\*\*\* $p < 0.00000$  con diferencia significativa entre respuestas positivas (casi siempre y siempre) y negativas (casi nunca y nunca) en madres y padres.



El cambio radical o el rediseño fundamental para los entes directivos (10/16[61%]) es una importante herramienta para el manejo gerencial de la educación ( $p=0.2$  sin diferencias significativas entre los que emitieron respuestas positivas y negativas), igual piensa el personal docente (21/52[40%]) ( $p<0.05$  con diferencia significativas entre los grupos de alternativas) e incluso madres y padres ( $p<0.000001$ ) la conciben como una alternativa gerencial que siempre (15/62 [25%]) o casi siempre (17/62 [27%]) es o debe ser empleada por directivos y docentes para lograr cambios en la estructura organizativa del plantel con el fin de adaptarla a las exigencias educativas, claro está a partir de un adecuado diagnóstico situacional (tabla 4).

Tabla 4

*Empleo de la técnica gerencial de reingeniería en educación básica según opinión del personal directivo, docentes, madres y padres. Municipio Pampanito, estado Trujillo, Venezuela. 2012*

Alternativa	Directivo/a*		Docente**		Madres y padres***		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Siempre	6	38,0	6	11,0	15	25,0	27	20,8
Casi siempre	4	23,0	15	29,0	17	27,0	36	27,7
Algunas veces	6	39,0	19	38,0	21	34,0	46	35,4
Casi nunca	0	0,0	5	9,0	5	8,0	10	7,7
Nunca	0	0,0	7	13,0	4	6,0	11	8,5
Total	16	100	52	100	62	100	130	100

*Nota:* Cuestionario aplicado a personal directivo, docentes, madres y padres. Ji cuadrado: \* $p=0.2$  sin diferencia significativa entre respuestas positivas (casi siempre y siempre) y negativas (casi nunca y nunca) en directivos. \*\* $p=0.05$  con diferencia significativa entre respuestas positivas (casi siempre y siempre) y negativas (casi nunca y nunca) en docentes.

\*\*\* $p<0.000001$  con diferencia significativa entre respuestas positivas (casi siempre y siempre) y negativas (casi nunca y nunca) en madres y padres.

En cuanto a la participación en el proceso de aprendizaje, el personal directivo (11/16 [68,8%]) asegura que no es la conducta habitual de madres y padres ( $p<0.05$  con diferencias significativas entre alternativas positivas y negativas). El personal docente (29/52 [55,8%]) considera que solo algunas veces los madres y padres participan, ya que no hay diferencia significativa entre quienes creen que sí lo hacen y entre quienes no ( $p=0.8$ ). La situación es tal que incluso las mismas madres o padres manifiestan que lo hacen en apenas 9,7% (6/62) y la mayoría ( $p<0.000000$  con diferencias significativas entre alternativas positivas y negativas) casi nunca (18/62 [29%]) o nunca (13/62 [21%]) coopera en el proceso de construcción de conocimiento de sus hijos o representados, es decir, en las actividades didácticas propuestas en los proyectos de aprendizaje (tabla 5).

doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.20-2.1>URL: <http://www.una.ac.cr/educare>CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

Tabla 5

*Participación en el proceso de aprendizaje de madres y padres. Municipio Pampanito, estado Trujillo, Venezuela. 2012*

Alternativa	Directivo/a*		Docente**		Madres y padres***		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Siempre	0	0	1	1,9	2	3,2	3	2,3
Casi siempre	4	25	10	19,2	4	6,5	18	13,8
Algunas veces	11	68,8	29	55,8	25	40,3	65	50,0
Casi nunca	1	6,3	9	17,3	18	29,0	28	21,5
Nunca	0	0,0	3	5,8	13	21,0	16	12,3
Total	16	100	52	100	62	100	130	100

*Nota:* Cuestionario aplicado a personal directivo, docentes, madres y padres. Ji cuadrado: \* $p < 0.05$  con diferencia significativa entre respuestas positivas (casi siempre y siempre) y negativas (casi nunca y nunca) en directivos. \*\* $p = 0.8$  con diferencia significativa entre respuestas positivas (casi siempre y siempre) y negativas (casi nunca y nunca) en docentes.

\*\*\* $p < 0.00000$  con diferencia significativa entre respuestas positivas (casi siempre y siempre) y negativas (casi nunca y nunca) en madres y padres.

Ahora bien, en el proceso de gestión de la educación las madres y padres afirman tener alta participación, con una proporción de 50% (31/62 [ $p < 0.00000$  con diferencia significativa entre quienes participan y entre quienes no lo hacen]), en la fases del proyecto educativo integral, en las actividades artísticas, en la elaboración de normas de convivencia y en la resolución de los problemas o necesidades del personal de la institución. A esta opinión se suman el personal directivo (7/16[43,8%;  $p < 0.01$  entre los grupos con respuestas positivas y negativas]) pero no docentes (15/52[28,9%;  $p = 0.2$  sin diferencia significativa entre los grupos que emiten respuestas positiva y negativas]) (tabla 6).

Tabla 6

*Participación en el proceso de gestión de madres y padres. Municipio Pampanito, estado Trujillo, Venezuela. 2012*

Alternativa	Directivo/a*		Docente**		Madres y padres**		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Siempre	3	18,8	8	15,4	17	27,4	28	21,5
Casi siempre	4	25,0	7	13,5	14	22,6	25	19,2
Algunas veces	7	43,8	27	51,9	23	37,1	57	43,8
Casi nunca	2	12,5	4	7,7	7	11,3	13	10,0
Nunca	0	0,0	6	11,5	1	1,6	7	5,4
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>52</b>	<b>100</b>	<b>62</b>	<b>100</b>	<b>130</b>	<b>100</b>

*Nota:* Cuestionario aplicado a personal directivo, docentes, madres y padres. Ji cuadrado: \* $p < 0.01$  con diferencia significativa entre respuestas positivas (casi siempre y siempre) y negativas (casi nunca y nunca) en directivos. \*\* $p = 0.2$  con diferencia significativa entre respuestas positivas (casi siempre y siempre) y negativas (casi nunca y nunca) en docentes.

\*\*\* $p < 0.00000$  con diferencia significativa entre respuestas positivas (casi siempre y siempre) y negativas (casi nunca y nunca) en madres y padres.

## **Discusión para la reflexión sobre las estrategias gerenciales y la participación en el quehacer educativo**

La gerencia educativa data de los años sesenta y es un paradigma que se sustenta en los principios generales de la administración y de la gestión empresarial, por tanto, se enriquece del desarrollo teórico-práctico que se produce en ambos campos del conocimiento, de allí la necesidad de determinar el conocimiento y actitud que los actores de la comunidad educativa posee al respecto, por ser herramientas que permiten la más adecuada organización del trabajo que se cumple en las instituciones escolares, con modelos que no se anulan o excluyen entre sí, en todo caso se complementan en aras de lograr la mayor eficiencia (Casassus, 2000).

De allí que se investigue el papel del personal directivo en la gestión de la formación de la niñez, y lo que piensan docentes y madres o padres sobre ello, por ser una actividad de actores en colectivos, que deben articular la administración y planificación en un intento por superar

doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.20-2.1>

URL: <http://www.una.ac.cr/educare>

CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

esta dicotomía al interior de la escuela, por supuesto con la mira puesta en lo educativo-cultural, en la guía de procesos de comunicación con una visión holística, y en la innovación para buscar soluciones a necesidades (especialmente las inesperadas). En este sentido, gerentes de las instituciones educativas básicas del municipio Pampanito del estado Trujillo apuestan por el empleo de la técnica gerencial de lluvias de ideas (Brainstorming en inglés), especialmente útil en intensificar los desbloques de la creatividad, salirse de los tabúes, de los dogmatismos y convencionalismos (Muñoz, 2010), igual opinan un tercio de docentes, pero madres y padres no parecen estar del todo convencidos de la adecuada aplicación de esta estrategia gerencial por parte de quien dirige la comunidad educativa.

El enfoque humanista de la gestión (uno de varios por ser la gestión educativa perfectamente encajable dentro del paradigma de la complejidad) parece tener asidero en el apoyo a la creatividad que se pregona con la lluvia de ideas, como cualidad humana altamente apreciada, porque parece ser susceptible de aprendizaje, como expresión de factores intelectuales o capacidades del pensamiento, característica, en referencia a la creatividad, que se sustenta en las relaciones humanas como sistema natural, donde los elementos se direccionan hacia la integración y al esfuerzo de las personas como un todo, con el fin de lograr el mejor rendimiento institucional posible, bajo la tutela gerencial, quien dirige hasta la consecución de las metas propuestas, que no es otro cosa que el forjamiento de individuos altamente preparados para afrontar las dificultades que de seguro se les presentaran en su diario vivir (Heller, 1994).

La práctica de estrategias gerenciales en el campo educativo es sumamente importante por el desarrollo tecnológico y para la globalización del mundo de hoy, aspectos en que pareciera útil el empleo del cambio radical como estrategia gerencial. Esto piensan los directivos y directivas de las escuelas de educación básica en donde se hizo la investigación, y los docentes y las madres o padres (estos últimos con conocimiento limitado sobre esta estrategia, pero comprenden la necesidad de utilizar la tecnología en la educación) porque los sistemas educativos se encuentran sometidos a constantes dinámicas que los presionan hacia las transformaciones radicales para responder a las necesidades que tiene la sociedad y que cada país espera con base en los diseños curriculares, enfoques pedagógicos y el pensamiento crítico-reflexivo (Castells, 2007; Muñoz, 2010).

De lo expuesto puede presumirse que los directivos de las escuelas básicas del municipio Pampanito no adoptan del todo la postura del líder transformacional (aquel que con base en la moral, motivación y mayor cercanía con sus dirigidos puede lograr grandes cambios en las instituciones que guía), el que dirige organizaciones que aprenden, que cambian y que se adaptan permanentemente. Al respecto, tiene cabida el planteamiento de Senge (1998, p. 112), quien señala "que las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran, como aprovechar el entusiasmo y la capacidad del personal para adaptarse a los cambios, donde el aprendizaje se toma para mejorar".

doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.20-2.1>URL: <http://www.una.ac.cr/educare>CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

En el caso aquí abordado, el director o directora, como líder, no articula, o lo hace deficientemente, una visión para la organización y, por tanto, no logra el asentimiento y compromiso de sus dirigidos o dirigidas. La directora o director, centrado en la gestión de la estructura de las escuelas básicas del municipio Pampanito, parece no reconocer ni potenciar a los miembros de la organización; tampoco influye en las creencias, actitudes y sentimientos de sus seguidores, en consecuencia, no interviene en la cultura organizacional de su escuela, lo que dificultaría el cambiarla si fuera necesario (Salazar, 2006).

Por otra parte, las estrategias gerenciales de involucramiento en la toma de decisiones y en la administración continua del conocimiento no parecen ser, según las madres y padres, el fuerte del personal directivo, para quienes, y en opinión de la mayoría, se les niega información o conocimientos en materia gerencial educativa y del proceso enseñanza-aprendizaje. Lo hallado en esta investigación es un ejemplo claro, pero no voluntario, de construcción de barreras ante los procesos para la transmisión del conocimiento. Porque y como señala Montero (2003), el fortalecimiento es el "proceso mediante el cual los miembros de una comunidad (individuos interesados y grupos organizados) desarrollan conjuntamente capacidades y recursos para controlar su situación de vida actuando de manera comprometida, consciente y crítica, para lograr la transformación de su entorno según sus necesidades y aspiraciones, transformándose al mismo tiempo a sí mismos" (p. 61). Para esto se requiere de la acentuación del flujo voluntario y natural del conocimiento de los formados hacia los que necesitan ser instruidos.

Sin duda, para docentes, madres y padres de la comunidad educativa estudiada, la estrategia de gestión del conocimiento debe ser uno de los elementos centrales para el adecuado funcionamiento de las escuelas, pero el grado de relevancia otorgada a la administración continua del conocimiento, como lo muestran algunos estudios, difieren entre las poblaciones en clara dependencia del contexto sociocultural de las comunidades a las que atiende y de los recursos de los que dispone, así en escuelas localizadas en zonas rurales o urbanas deprimidas se espera que sea menor la importancia que se dé al conocimiento respecto a los centros de educación básica ubicados en zonas con grupos sociales de mayor poder económico (Tedesco, 2000; Wenger, McDermott y Snyder (2002).

También juega un papel relevante como barrera para la gestión del conocimiento la arraigada centralización de la información por parte del personal directivo, que genera exclusión en primer lugar para sus compañeros docentes y, finalmente, para madres y padres. Con ello se desvirtúan las premisas que establecen, en primer lugar, que el conocimiento es un proceso dinámico, continuo que fluye y, en segundo lugar, que las escuelas son organizaciones inteligentes, que aprenden (Tedesco, 2000; Wenger et al., 2002).

En función del conocimiento para la toma de decisiones, las instituciones investigadas requieren, al igual que núcleos escolares rurales del estado Barinas, de un modelo interactivo de

doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.20-2.1>

URL: <http://www.una.ac.cr/educare>

CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

directivo que permita la proactividad, para el óptimo funcionamiento de la escuela, en donde las carencias de herramientas gerenciales, sumado a la falta de creatividad e innovación (este último aspecto característicos de algunas instituciones escolares rurales de Barinas), genera en el seno de la escuela situaciones irregulares como indiferencia y falta de compromiso de los actores escolares en el logro de las metas educativas (Carrero 2015). Igualmente, en la buena comunicación institucional y mejor clima organizacional, elementos claves para el éxito educativo, influye las estrategias gerenciales, por ejemplo, la gestión del conocimiento, según lo encontrado en estudios diseñados y ejecutados en el estado Lara (Azuaje, 2011; Bravo, 2013; Cuello, 2015).

Cabe señalar que las posturas opuestas encontradas entre los actores educativos respecto a la estrategias gerenciales investigadas se enmarcan perfectamente dentro de lo señalado por Sañudo (2006, p. 15), al definir la gerencia como un “proceso mediante el cual se organizan las interacciones afectivas, sociales y académicas de los individuos que son actores de los complejos procesos educativos y que construyen la institución educativa para lograr la formación de los individuos y de los colectivos”, por ello los directivos de los procesos educativos deben adquirir competencias gerenciales para el acertado manejo de los aspectos administrativos, académico-pedagógicos y de convivencia en la comunidad, con el objeto de lograr resultados plausibles en la función educativa que les fue encomendada por la sociedad; en consecuencia, el conocimiento y aplicación de modelos o paradigmas de gestión educativa resultan cruciales por el denodado carácter singular y específico de las escuelas en distintas zonas geográficas e incluso dentro de la misma área territorial. Entonces, como afirmara Zeus y Skiffington (2002, p. 91) “se espera que los directivos sean multifuncionales, que dominen múltiples técnicas, que tengan don de gente y sean capaces de formar equipos”.

Muchos de los profesores en funciones son promovidos a directivos carecen de formación en gerencia (incapaces para integrar lo administrativo, lo gerencial, el quehacer educacional y lo valórico, a pesar de ser gerentes de aula), pues fundamentalmente se han dedicado a impartir la docencia, a pesar de que todos, se cree firmemente esto, sienten un compromiso con la institución a la cual van a dirigir, además de representar un logro personal en su carrera académica como docente, pero que lamentablemente no se ve reflejado en la consecución de los objetivos globales institucionales desarrollados junto con el colectivo (Pérez, 2015).

Esto, porque las tareas son ahora más complejas y exigentes y responden a los deseos de las madres y padres respecto a los resultados educativos, a la necesidad social de formación y a las presiones en pro de la participación de la familia y comunidad en general en el devenir educativo, por lo que se requiere de un personal directivo con pensamiento cooperativo, que dirija con base en la información recibida y que goce, sin abandono de lo individual, de autonomía y responsabilidad colectivas, perfil que cumplen parcialmente los sujetos directivos encuestados en este estudio (Pérez, 2015).

doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.20-2.1>URL: <http://www.una.ac.cr/educare>CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

El accionar del personal directivo de las instituciones educativas incluidas en este estudio no muestra rasgos de incoherencia, como lo dejan ver el adecuado conocimiento y aplicación de estrategias gerenciales (pero con distinto en el apego por alguna de ellas), a diferencia de directivos de otras instituciones educativas del país, específicamente del estado Zulia, cuya gestión no muestra estructura o sistemática alguna en la aplicación de las funciones administrativas y gerencial con afectación de la eficiencia como cualidad que define a las escuelas en el servicio que prestan a la sociedad, esto en respuesta a las deficientes competencias y habilidades gerenciales, que les dificulta transformar la conducta pasiva que adoptan algunos de ellos al momento de gerenciar (Borjas y Vera, 2008).

Por otro lado, la participación de las madres y padres en el proceso de aprendizaje de sus niños no parece ser significativo por lo que expresan los directivos y docentes de las instituciones educativas investigadas, aun se muestran, como expresara Parra (2004), como simples clientes o consumidores de la educación, esto contraviene el entendido de que la educación es un fenómeno multidimensional en lo biológico, lo psicológico, lo cultural y lo social que requiere de escenarios sociales de relaciones entre todos los actores, con base en principios de consistencia y convergencia con el fin de potenciar la capacidad innovadora o creadora del más valioso capital humano, la niñez y la juventud (Schavino, 2012).

La falta de corresponsabilidad familiar aquí expresada en la tarea de enseñar, a pesar de ser considerados los padres como los primeros educadores de sus hijos, puede deberse a que no estén capacitados para transmitir conocimiento, variable no dilucidada en la presente investigación, pero que requiere ser estudiada, especialmente por la aparición de nuevos paradigmas de escuelas que amplían la visión de la dinámica de las relaciones humanas hacia el entorno y, fundamentalmente, hacia el grupo familiar. Entre estos se destacan el paradigma ecológico (ecosistema social y humano) y el de escuelas eficaces (las que mejor alcanza sus objetivos) (Delgado, 1995; Parra, 2004; Purkey y Smith, 1983; Scheerens y Bosker, 1997).

Ahora bien, las madres y los padres de la niñez que estudia en las escuelas básicas del municipio Pampanito parecen involucrarse en el proceso de gestión o dirección del proceso educativo, en cuatro aspectos fundamentales: el proyecto educativo integral, las actividades artísticas, la elaboración de normas de convivencia y la búsqueda de solución a problemas o necesidades del personal de la institución.

Esto, en total consistencia con investigaciones previas que indican que corresponde a los actores familiares conocer las condiciones reales del cambiante contexto educativo, porque el éxito académico de sus niños depende de la capacidad para participar en el proceso de gestión, todo ello porque es ampliamente reconocido que la participación familiar en el gobierno de las escuelas mejora enormemente el clima de diálogo e incrementa exponencialmente la colaboración, por

doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.20-2.1>

URL: <http://www.una.ac.cr/educare>

CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

ejemplo, en la obtención de fondos, en la logística para movilizaciones extramuros, en asistencias a eventos sociales, y en la participación en asesoramientos y charlas sobre el proceso educativo (Osborn y Milbank, 1992; Parra, 2004; Reca y Ávila, 1998; Schavino, 2012).

A la postre, es prudente comentar que la discusión de resultados aquí obtenidos por la pobre cantidad de información encontrada sobre estrategias de gestión en la educación primaria venezolana se sustentó en información del ámbito general de la disciplina y en análisis propios de los autores, pero que de ninguna manera desmeritan las aportaciones hechas al campo del conocimiento. Finalmente se concluye que para la mayoría de personal directivo y su equipo docente la técnica gerencial de lluvia de ideas (necesaria para desbloquear la creatividad), el fortalecimiento o involucramiento en la toma de decisiones y la administración continua del conocimiento, así como el cambio radical, son cruciales en el proceso de formación del niño y la niña en educación básica; pero las madres y padres creen que las direcciones no emplean adecuadamente las estrategias, excepto la reingeniería.

Ahora bien, las madres y padres participan fundamentalmente en la gestión de la educación, pero no en el proceso de aprendizaje de sus hijos e hijas, esto parece habitual en el contexto venezolano como se evidencia en estudios realizados sobre este aspecto en unidades educativas de otros Estados, como Miranda y Carabobo. Esto, a pesar de las bases teóricas que establecen la importancia de la relación familia-escuela para la adecuada formación estudiantil, por lo que es habitual, que la institución educativa asuma la tarea de enseñanza de manera aislada, en un proceder que escasamente tienen buenos resultados (Torres, 2012).

Sin embargo, a pesar de estos requerimientos y de las bases teóricas que establecen la importancia de esta integración, la realidad es otra. La relación familia-escuela-comunidad es más teórica que real y, ante la falta de vínculos, asumir la tarea educativa de manera aislada es una decisión que escasamente tendrá buenos resultados. De ahí la necesidad de actuar paralelamente en otros campos, para no dejar recaer únicamente sobre la escuela competencias que también le pertenecen a otros entes, es decir, se debe asumir la responsabilidad compartida en que se involucre la escuela, familias y comunidad. En este sentido, Bolívar (2006) plantea: "la escuela sola no puede satisfacer todas las necesidades de formación de los ciudadanos [que asignarle] toda la responsabilidad a los centros [educativos] no nos lleva muy lejos, [por ello] la acción de madres y padres [en estos centros] debe jugar un papel relevante [para] 'resituar' [la situación existente] (p. 120).

La información, primera de este tipo en la región trujillana y también venezolana, ofrecerá a los entes oficiales educativos un acercamiento a la realidad del proceso gerencial educativo que se lleva en la educación básica y, de ser posible, les permitirá desarrollar políticas que favorezcan los procesos directivos y de participación familiar en la zona, porque la gestión educativa es una disciplina necesaria para la dirección y liderazgo en aras de formar integralmente a la niñez,



doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.20-2.1>URL: <http://www.una.ac.cr/educare>CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

futura ciudadanía y motor de la productividad nacional. Por lo que se recomienda, en primer lugar, la profundización de la formación gerencial eficaz de la fuerza docente directiva, a través del adiestramiento continuo, que debe facilitar el Estado y, en segundo lugar, pero ya producto de la educación de la población, el impulso de la participación de la madre o el padre como auxiliar eficiente del docente en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## Referencias

- Albornoz, O. (2000). *La gerencia del conocimiento y la competitividad académica en la educación superior*. Recuperado de [http://artemisa.unicauca.edu.co/~mendoza/GerenciaConocimiento\\_EducacionSuperior.pdf](http://artemisa.unicauca.edu.co/~mendoza/GerenciaConocimiento_EducacionSuperior.pdf)
- Anderson, N. L., Koniak-Griffin, D., Keenan, C. K., Uman, G., Duggal B. R. y Casey, C. (1999, otoño). Evaluating the outcomes of parent-child family life education [Evaluación de los resultados de padres e hijos en educación para la vida familiar]. *Scholarly Inquiry for Nursing Practice*, 13(3), 211-234. Recuperado de [http://www.researchgate.net/publication/12686581\\_Evaluating\\_the\\_outcomes\\_of\\_parent-child\\_family\\_life\\_education](http://www.researchgate.net/publication/12686581_Evaluating_the_outcomes_of_parent-child_family_life_education)
- Azuaje, M. (2011). *Estrategias gerenciales del accionar directivo y docente, aplicadas en el proceso de comunicación unidad educativa estatal Libertador Simón Bolívar, Parroquia Juárez, estado Lara* (Trabajo de grado inédito). Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL, Barquisimeto.
- Bolívar, A. (2006). Familia y escuela: Dos mundos llamados a trabajar en común. *Revista de Educación*, 339, 119-146. Recuperado de <http://www.revistaeducacion.mec.es/re339/re339a08.pdf>
- Borjas, F. y Vera, L. (2008). Funciones gerenciales del director de las escuelas bolivarianas. *Negotium*. 11(4), 70-103. Recuperado de <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/11/Art4.pdf>
- Bravo, J. (2013). *Programa de estrategias gerenciales para mejorar el clima organizacional en educación media general* (Trabajo de grado inédito). Universidad Pedagógica Experimental Libertador UPEL. Barquisimeto.
- Casassus, J. (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*. Santiago de Chile. Recuperado de [https://docs.google.com/document/d/1XTE9VmtDab\\_d42Ub1Bfeo5rOZLV\\_CrxN1GHxrbTxP7k/edit?hl=en\\_US](https://docs.google.com/document/d/1XTE9VmtDab_d42Ub1Bfeo5rOZLV_CrxN1GHxrbTxP7k/edit?hl=en_US)
- Carrero, N. Y. (Junio-agosto, 2015). Estrategias gerenciales para la consolidación en la toma de decisiones del personal directivo. *Revista Gestión Gerencial –eCOBAIND*, 2(5), 8-18.



doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.20-2.1>

URL: <http://www.una.ac.cr/educare>

CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

- Castells, M. (2007). Communication, power and counter-power in the network society [Comunicación, poder y contrapoder en la red social]. *International Journal of Communication*. 1, 238-266. Recuperado de <http://ijoc.org/index.php/ijoc/article/viewFile/46/35>
- Cuello, M. (2015). Acciones gerenciales motivacionales para el mejoramiento del clima organizacional. *Revista Gestión Gerencial –eCOBAIND*, 2(5), 56-69.
- Delgado, M. (1995). La organización de la escuela como ecosistema social. En M. L. Delgado y O. Sáenz (Coords.), *Organización escolar: Una perspectiva ecológica* (pp. 69-90). Alcoy: Marfil.
- Eslava, J. (2000). *Empowerment en la gestión gerencial [Empoderamiento en la gestión gerencial]*. Recuperado de [http://www.degerencia.com/articulo/empowerment\\_en\\_la\\_gestion\\_gerencial](http://www.degerencia.com/articulo/empowerment_en_la_gestion_gerencial)
- Flamey, G., Gubbins, V. y Morales, F. (1999). *Los centros de padres y apoderados: Nuevos actores en el control de la gestión escolar*. Santiago de Chile: CIDE.
- Guilarte, M. (2001). *Bases teóricas de la gerencia del conocimiento y su en la PYME*. Recuperado de <http://www.oocities.org/es/astripernia/hwct/T3/infografia2.htm>
- Heller, M. (24-28 de enero, 1994). El arte de mediar con todo el cerebro. En *Creatividad. Reto y compromiso con la escuela de hoy*. Primer Encuentro Nacional de Docentes e Investigadores en Creatividad (pp. 13-15). Maracay, Venezuela.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Marcano, N. y Finol de Franco, M. (2007). Competencias personales y gerenciales de los directores y subdirectores de las escuelas básicas. *Revista Venezolana de Gerencia*. 12(39), 410-430. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29014474006>
- Martín-Moreno, Q. (2000). *Bancos de talento. Participación de la comunidad en los centros docentes*. Madrid: Sanz y Torres.
- Montero, M. (2003). *Teoría y práctica de la psicología comunitaria. La tensión entre comunidad y sociedad*. Buenos Aires: Paidós.
- Muñoz, W. (13-15 de setiembre de 2010). Acceso y permanencia en una educación de calidad. Estrategias de estimulación del pensamiento creativo de los estudiantes en el área de educación para el trabajo en la III etapa de educación básica. En *Congreso Iberoamericano de Educación. Metas 2021* (pp. 1-19). Buenos Aires, Argentina. Recuperado de [http://www.chubut.edu.ar/descargas/secundaria/congreso/ACCESO/R1658\\_Wilmar.pdf](http://www.chubut.edu.ar/descargas/secundaria/congreso/ACCESO/R1658_Wilmar.pdf)

doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.20-2.1>URL: <http://www.una.ac.cr/educare>CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

- Ohmae, K. (2005). *El próximo escenario global. Desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras*. Bogotá: Editorial Norma.
- Osborn, A. y Milbank, J. (1992). *Efectos de la educación infantil*. Madrid: La Muralla.
- Parra, J. (2004). La participación de los padres y de la sociedad circundante en las instituciones educativas. *Tendencias Pedagógicas*, 9, 165-188. Recuperado de [http://www.tendenciaspedagogicas.com/Articulos/2004\\_09\\_07.pdf](http://www.tendenciaspedagogicas.com/Articulos/2004_09_07.pdf)
- Pérez, D. D. (2015). Estrategias gerenciales para el crecimiento profesional en los docentes. *Revista Gestión Gerencial –eCOBAINd*, 2(5), 26-38. Recuperado de [http://issuu.com/cobaind/docs/vol\\_2\\_-\\_n\\_5\\_-\\_junio\\_2015\\_edit\\_esp](http://issuu.com/cobaind/docs/vol_2_-_n_5_-_junio_2015_edit_esp)
- Pérez, M. (2005). *Relación entre el liderazgo del gerente educativo y la interacción escuela comunidad* (Tesis de maestría inédita). Cabimas. Universidad Experimental Rafael María Baralt, Zulia, Venezuela.
- Purkey, S. y Smith, M. (1983). Effective schools: A review [Las escuelas efectivas: Una revisión]. *The Elementary School Journal*, 83(4), 426-454. doi: <http://dx.doi.org/10.1086/461325>
- Reca, L. y Ávila, P. (1998). *Escuela y familia. Una revisión del estado del arte (Informe final preparado para el Programa de las 900 escuelas)*. División de Educación General. Santiago, Chile: Ministerio de Educación.
- Salazar, M. A. (Julio, 2006). El liderazgo transformacional ¿Modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNl revista*, 1(3), 1-12. Recuperado de <http://www.tutores.escasto.ipn.mx/mariogerardoricardo/files/2012/02/LIDERAZGO-TRANSFORMACIONAL-EJEMPLO4.pdf>
- Sander, B. (1995). *Nuevas tendencias en la gestión educativa: Democracia y calidad*. Recuperado de [http://www.educando.edu.do/files/4313/4643/1519/NUEVAS\\_TENDENCIAS\\_EN\\_LA\\_GESTIN\\_EDUCATIVA.pdf](http://www.educando.edu.do/files/4313/4643/1519/NUEVAS_TENDENCIAS_EN_LA_GESTIN_EDUCATIVA.pdf)
- Sañudo, L. (2006). El proceso de significación de la práctica como sistema complejo. En R. Perales (Coord.), *La significación de la práctica educativa* (pp. 19-54). México: Paidós.
- Schavino, N. (2012). La complementariedad gerencial en contextos organizacionales complejos. *Revista Honoris Causa*, 3, 11-12.
- Scheerens, J. y Bosker, R. (1997). *The foundations of educational effectiveness [Los fundamentos de la eficiencia educativa]*. Oxford, Pergamon Press.
- Senge, P. (1998). *La quinta disciplina*. México: Editorial Trillas.
- Tamayo, M. (2009). *El proceso de la investigación científica. Incluye evaluación y administración de proyectos de investigación*. México: Limusa.

doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.20-2.1>

URL: <http://www.una.ac.cr/educare>

CORREO: [educare@una.cr](mailto:educare@una.cr)

Tedesco, J. (2000). *Educación en la sociedad del conocimiento*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Torres, Y. (2012). *Estrategias gerenciales para la integración de padres y representantes a las actividades escolares de los alumnos de educación primaria de la unidad educativa Queipa, San Diego, estado Carabobo* (Tesis de maestría). Universidad de Carabobo, Carabobo. Recuperado de <http://www.riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/954/1/Y.Torres.pdf>

Unesco. (2011). *Integrated strategic planning framework for teacher education and development in South Africa, 2011-2025 [Marco de planificación estratégica integrada para la formación del profesorado y el desarrollo en Sudáfrica]*. EEUU: The Departments of Basic Education and Higher Education and Training. Recuperado de <http://www.dhet.gov.za/Teacher%20Education/Technical%20Report%20-%20Intergrated%20Strategic%20Planning%20Framework%20for%20Teacher%20Education%20and%20Development%20In%20SA,%2012%20Apr%202011.pdf>

Wenger, E., McDermott, R. y Snvder, W. (2002). *A guide to managing knowledge. Cultivating communities of practice [Una guía para la gestión del conocimiento. Cultivando la práctica en comunidades]*. Cambridge, Ma: Harvard Business School Press.

Zeus, P. y Skiffington, S. (2002). *Guía completa de coaching en el trabajo*. España: Editorial McGraw-Hill.

### Cómo citar este artículo en APA:

Furguerle-Rangel, J., Pacheco-Barrio, J. G., Hernández, A. y Bastidas-Pacheco, G. (Mayo-agosto, 2016). Estrategias gerenciales en la educación básica y participación de madres y padres. *Revista Electrónica Educare*, 20(2), 1-20. doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.20-2.1>

**Nota:** Para citar este artículo en otros sistemas puede consultar el hipervínculo "Como citar el artículo" en la barra derecha de nuestro sitio web:

<http://www.revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/index>