

REVISTA O UNIVERSO OBSERVÁVEL

**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DOCENTE EN EL MARCO DE LA
ADMINISTRACIÓN ESCOLAR, UN ENFOQUE COLABORATIVO**

**TEACHING MANAGEMENT STRATEGIES IN THE FRAMEWORK OF
SCHOOL ADMINISTRATION, A COLLABORATIVE APPROACH**

Leonardo Alberto Álvarez González ¹

Revista o Universo Observável

DOI: 10.69720/29660599.2025.00059

[ISSN: 2966-0599](#)

¹Universidad Católica Nordestana (UCNE), San Francisco de Macorís, República Dominicana

Email: leonardo_alvarez@ucne.edu.do

ORCID: 0000-0002-6628-1648



ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DOCENTE EN EL MARCO DE LA ADMINISTRACIÓN
ESCOLAR, UN ENFOQUE COLABORATIVO

Leonardo Alberto Álvarez González



Fonte: <https://www.gazetadopovo.com.br/vozes/educacao-e-midia/gestor-escolar-tres-estrategias-para-a-volta-as-aulas/>

PERIÓDICO CIENTÍFICO INDEXADO INTERNACIONALMENTE

ISSN
International Standard Serial Number
2966-0599

www.ouniversoobservavel.com.br

Editora e Revista
O Universo Observável
CNPJ: 57.199.688/0001-06
Naviraí – Mato Grosso do Sul
Rua: Botocudos, 365 – Centro
CEP: 79950-000

RESUMEN

Este artículo examina la relación entre la administración escolar y la gestión docente desde una perspectiva colaborativa en el ámbito educativo, con el fin de comprender cómo estos mecanismos permiten el logro de metas educativas. El objetivo principal de este estudio es proporcionar una visión amplia del cuerpo de literatura sobre estrategias de gestión docente en el contexto de la administración educativa a través de un enfoque colaborativo utilizando un cuerpo de evidencia que sirva como guía para futuras investigaciones y prácticas instruccionales. Esto se logró mediante un estudio interpretativo cualitativo con un enfoque hermenéutico, analizando textos de bases de datos como Dialnet, Cielo, Redalyc y Google Escolar. Para este propósito, se utilizaron palabras clave relacionadas con los artículos originales más relevantes. Para encontrar las semejanzas y diferencias entre los datos, se dispuso en forma tabular. Los hallazgos de este estudio indican que una gestión docente efectiva debe tomar en cuenta las realidades biosociales de los estudiantes, fomentando adaptabilidad y creatividad, y partiendo de la exigencia de una administración educativa que supervisa y controla los procesos educativos colaborando con diversas organizaciones para promover una cultura de trabajo en equipo y comunicación efectiva. Con respecto a las conclusiones alcanzadas, la gestión docente y la administración escolar deben operar de manera simbiótica y complementaria para alcanzar los objetivos educativos. Se debe mantener una flexibilización e innovación en cuanto al liderazgo efectivo y la planificación estratégica para equilibrar los procesos de supervisión y apoyo al desarrollo educativo y de esta manera fomentar el trabajo colaborativo.

Palabras clave: gestión docente, administración escolar, enfoque colaborativo, liderazgo educativo.

ABSTRACT

This article examines the relationship between school administration and teacher management from a collaborative perspective in the educational field, in order to understand how these mechanisms enable the achievement of educational goals. The main objective of this study is to provide a broad overview of the body of literature on teaching management strategies in the context of educational administration through a collaborative approach using a body of evidence that serves as a guide for future

research and instructional practices. This was achieved through an interpretive qualitative study with a hermeneutic approach, analyzing texts from databases such as Dialnet, Cielo, Redalyc, and Google Scholar. For this purpose, keywords related to the most relevant original articles were used. To find the similarities and differences between the data, it was arranged in tabular form. The findings of this study indicate that effective teaching management must take into account the biosocial realities of students, fostering adaptability and creativity, and starting from the requirement of an educational administration that supervises and controls educational processes, collaborating with various organizations to promote a culture of teamwork and effective communication. Regarding the conclusions reached, teaching management and school administration must operate in a symbiotic and complementary manner to achieve educational objectives. Flexibility and innovation in effective leadership and strategic planning must be maintained to balance the processes of supervision and support for educational development, thereby fostering collaborative work.

Keywords: teacher management, school administration, collaborative approach, educational leadership.

INTRODUCCIÓN

La gestión docente y la administración escolar, debe darse como una relación simbiótica, si se entiende que este concepto desde la visión psicológica, se parte de que es aquella relación estrecha, mancomunada entre dos o más personas o entes que se apoyan, que trabajan para lograr objetivos educativos o académicos planteados, pero que tienen espacios comunes y no comunes, y como espacios se refiere, no solo a áreas físicas sino a elementos abstractos o intangibles.

En primer lugar, se disertará teóricamente sobre que es la gestión docente, posteriormente la administración escolar y finalmente se discutirá sobre la relación entre ambos desde un enfoque colaborativo, reforzado por estudios científicos. Gestionar es la manera de organizar y relacionar recursos disponibles con el fin de alcanzar objetivos, la gestión docente agrupa todo aquello que se orienta o se utiliza en pro de la actividad académica del aula de clase, tomando en cuenta las particularidades de los estudiantes y las generalidades de grupo de alumnos, así como, el empleo o apoyo de los actores externos (padres, representantes y miembros de la escuela o entorno académico) sin olvidar los recursos materiales disponibles para llevar a cabo la gestión docente.

En este sentido Koontz et al. (2012), expresan que la gestión es un proceso esencial de la administración, dinámico y necesario para que de manera armoniosa las actividades o esfuerzos individuales logre los objetivos generales. En esta definición se visualiza de manera clara esa simbiosis que se expresa al inicio de este texto ya que la administración escolar, a grandes rasgos logra sus objetivos si y solo si, la gestión docente en primer lugar ha planificado en coherencia con la administración escolar y actúa en dirección y de manera activa en esta línea de trabajo.

Asimismo, Posso et al. (2022), plantea que la gestión docente debe estar caracterizada por una flexibilidad, en el proceso de enseñanza-aprendizaje, aunque debe haber una planificación de la misma, esta debe considerar las personalidades y ritmos de los estudiantes, que son diversas y variadas, el contexto del momento que se imparte que muchos casos es impactada por eventos fortuitos en su operatividad.

Cuando se interpreta estos textos en el contexto del docente y su gestión dentro del aula o espacios de estudios, es importante resaltar que hay un antes, un durante y un después, el antes que requiere conocer en lo posible el estado biopsicosocial de cada uno de los estudiantes, sus procesos y desarrollo cognitivos, aciertos y dificultades en su caminar escolar, para poder planificar sus objetivos académicos y luego según los recursos materiales aprovechables llevar a la acción él durante del proceso, que no será algo rígido por el contrario debe ser algo dinámico y reajutable en función a las realidades que se va observado en cada alumno y con el grupo de estudio acá es necesario resaltar que la gestión docente debe ser nutrida, reforzada por parte de la administración escolar con métodos variados y capacitaciones a lo largo del periodo escolar a fin que del docente pueda tener una gamas de opción para operar el durante. Finalmente, el después donde generalmente es una acción interna que consiste en autoevaluarse en base a lo planificado en el antes, comparándolo con el accionar del durante y luego en el después, ver lo logrado a fin de reprogramar nuevas acciones o avanzar en otros objetivos.

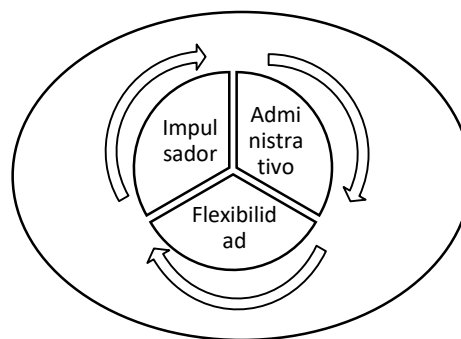
Esta interrelación también visualiza que el campo de acción de la gestión docente, parece ser más interna, concentrada a espacios físicos más reducido o más pequeños, sin embargo, no hay que desestimar su importancia y alcance en el contexto educativo donde se ejerce. Un aspecto relevante a tener en cuenta en la gestión docente, es su papel de impulsador o motivador del proceso educativo, no solo como

expositor de los conocimientos que debe impartirse en el aula sino como esa persona o ser, donde los alumnos en múltiples ocasiones expresan de manera clara, directa, o discreta e indirecta su situación familiar o emocional y el gestor docente se transforma un elemento de apoyo, de escucha, de comprensión ante realidades domésticas y sociales difíciles de entender o sobre llevar así lo expresa Villafuerte et al. (2020) y se debe encaminar procesos de acompañamientos individuales que le permita tratar la situación y enseñar los conocimientos que se imparte Rizo (2020).

Esto explica la importancia dentro de la gestión docente de conocer muy objetivamente los contextos familiares de los alumnos en los inicios de sus estudios a fin de comprender sus comportamientos, expresiones y su ser. Esta comprensión permite definir la planificación, organización y accionar de las tareas estudiantiles dentro de la gestión docente, tomando en cuenta estas particularidades y la contextualización general del grupo.

En la siguiente figura se puede visualizar la concepción de gestión docente, con el fin de comprender lo previamente señalado.

Figura 1
Gestión docente



Nota: Proceso dinámico e interno de la gestión docente (2025)

Otros elementos a considerar en la gestión docente es la innovación, al respecto se parte de lo que expresa Farfán y Reyes, (2017) al decir que son: “cómo el docente lleva a cabo los procedimientos de enseñanza, cómo asume el currículo y lo traduce en un plan pedagógico, cómo lo valora y cómo se relaciona con sus estudiantes y padres para garantizar el aprendizaje” (p.46) Es decir, queda en la innovación de gestor educativo (docente) planificar, organizar, dirigir y controlar, los temas, las clases, la ambientación escolar, la ejecución de las actividades patrias y académicas, la relación con los alumnos,

padres y representantes, el encuentro con esos actores principales del procesos de enseñanza, donde es probable que en función a las realidades de ciertos alumnos deba tener ciertas peculiaridades en el proceso de enseñanza y aprendizaje, con algunos deberá ir más lentos con otros, con otros más rápidos, la pregunta es cómo innovar antes estas realidades variadas y distintas, es el reto que se asume con paciencia y una actitud positiva y se enfrenta. Expresar una receta única no la hay, ya que cada región, escuela, aula y alumno es un contexto dinámico y particular, porque tampoco es constante en el tiempo por lo que debe estar en un permanente análisis e innovación a fin de lograr los objetivos o metas planteadas.

En este orden de idea no se puede obviar a las TIC, como otro componente de las diferentes estrategias de gestión docente que, a criterio de Tobón, (2011) fomentan el progreso de las inteligencias múltiples en los estudiantes, entre otras cosas, “posibilitando diseñar y articular actividades instruccionales que tengan en cuenta los estilos de aprendizaje y las diversas potencialidades de los educandos” (p.212). Esto conlleva a una reflexión de cómo usarla antes las críticas que conlleva su uso, si previamente no se analiza con cuidado su impacto en el proceso de enseñanza y que como en muchos casos no se puede generalizar el contexto, es necesario por las bondades que presta para la búsqueda, preparación y exposición de material que se empleará en el logro de los objetivos educativos. Por otro lado, como inculcar su uso en los alumnos, su empleo sano y positivo en la ejecución de tareas académicas, es acá donde la comunicación con los padres y representante en una primera instancia y luego con los mismos estudiantes puede ayudar en la construcción de los conocimientos, además de tomar en cuenta la realidad socio-económicas de grupo estudiantil a fin de no privilegiar o favorecer a aquellos que no disponen de los dispositivos o medios para acceder a ellos.

Cabe destacar también a la ética como un elemento de la gestión docente y como una estrategia que convive y emerge en su ser, Rodríguez, García y Fuentes (2020) “la ética docente es un comportamiento racional con criterios positivos que conecta la cultura, la identidad, el sentido común y la magnitud de liderazgo” (p.232). se puede señalar que la ética es una conversación interna del docente donde reflexiona su praxis académica, ¿estoy planificando correctamente?, ¿tomo en consideración las particularidades de mis alumnos?, ¿me organizo adecuadamente en el aula?, ¿Evaluó los recursos disponibles de materiales y tiempo?, ¿Motivo a mis

estudiantes?, ¿Me comunico acertadamente?, ¿Al finalizar un tema un objetivo, evaluó con criterios de objetividad? ¿o Hay subjetividad en mis resultados?, ¿Cómo es mi relación con los padres y representantes?, ¿entre la administración escolar y mis actuaciones laborales educativa hay coherencia?, estas son algunas de las interrogantes que nace de esas reflexiones éticas de la gestión docente. Y que permite en la posteridad realizar comportamientos más positivos a futuro, mejorar o corregir acciones.

De igual manera Carrillo-Velarde (2020) cita que “la conducta manifestada en la aplicación de valores que robustece las relaciones interpersonales entre los representantes educativos y está presente en el accionar profesional de cualquier espacio se denomina ética docente” (p.1109), esto evoca las acciones del docente debe estar de una atmosfera de valores positivos como el trabajo en conjunto, dentro de aula y fuera de ella, el apoyo en la comprensión de los contextos sociales que vives los estudiantes y compañeros de la institución, el apostolado al ejercicio de la gestión docente, con acciones de responsabilidad en la entrega de los recaudos solicitados, los controles de asistencia, los avance académicos de los estudiantes, el control de actas de los eventos fortuitos que ocurre, la instauración de vínculos de correspondencia con los padres y representantes, la interacción amistosa y respetuosa con los miembros de la comunidad educativos entre otros.

En un segundo orden de ideas, la administración escolar, es conocida o entendida en varios ámbitos como gestión educativa, parece confundirse o entrelazarse con el termino gestión docente previamente explicado, por lo que se debe tener precaución y cuidado al estudiar los términos nombrados. Partiendo de este enunciado Vargas (2008), define la administración escolar o la gestión educativa “como un complejo de procedimientos teóricos y prácticos añadidos tanto horizontal como verticalmente internamente en el sistema educativo para desempeñarse con requisitos formales, donde la gestión debe ser vista como una forma de comprender y conducir la organización educativa” (p. 68). Esto lo concibe como un sistema multinivel, que agrupa otros sistemas educativos macros y micros, es decir que está sometido a normativas y regulaciones externas y es responsable que los sistemas que lo conforma se alineen con estas directrices.

En esta misma línea de pensamientos Botero (2009a), expresa que la gestión educativa:

Su objetivo es aplicar los principios generales de gestión que se encuentran en la teoría de la

administración al campo de la educación en particular. El objetivo de la disciplina de la gestión educativa es estudiar cómo se organiza el trabajo en el campo de la pedagógico; como tal, está influenciada por las teorías administrativas. Sin embargo, otros campos como teorías administrativas, la filosofía, las ciencias sociales, la psicología, la sociología y la antropología también han contribuido a enriquecer el análisis. (p. 2).

Tomando en cuenta estos enunciados de Vargas y Boteros, comprender la administración escolar, dentro de un contexto educativo, es verlo como un espacio macro que encierra en sí los sistemas de gestión docentes que se lleva a cabo su contexto en un primer lugar ya que es su esencia, pero que convive con otros sistemas, lo que lo hace responsable antes entes externos institucionales o familiares de los resultados que se dan en los estudiantes que allí hace vida estudiantil, pero adicionalmente también es garante de las regulaciones administrativas, legales, sanitarias entre otras, que inciden en los otros actores del contexto educativos (personal docente, administrativos y de servicios).

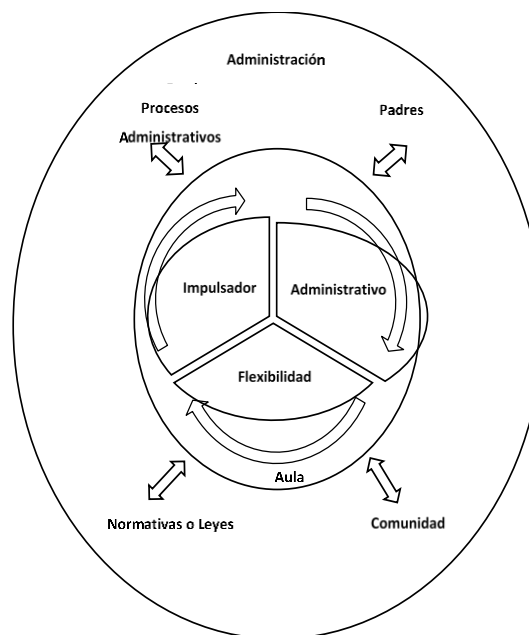
Por lo que se puede afirmar que es una instancia que planifica, organiza, direcciona y controla el personal del contexto educativo, lleva estadística de los resultados en términos generales, regula los ingresos y egresos de personal, cuida el cumplimiento de las normativas a que se ve sometido, atiende o representa a la instituciones antes organismos externos, pero y aquí radica la diferencia entre la administración escolar y la gestión docente, no atiende directamente el cuerpo estudiantil de la organización, no interactúa constantemente en su proceso de enseñanza aprendizaje, no conoce a fondo la realidad biopsicosocial de los alumnos en su día a día, lo que en algunos momentos puedo tener información no actualizada de los mismos.

En opinión de Hasek y Ortiz (2021) "el término "gestión educativa se refiere a un conjunto de políticas relacionadas con la formación" (p. 411). Esto orienta que la administración escolar, debe de manera consciente y consecuente elaborar un plan de formación docente, no es fácil si por un lado se debe cumplir las metas de días de clases, no hay recursos disponibles, hay controles que se debe realizar, ¿con qué tiempo, se realiza? Si hasta los docentes procura no utilizar sus días libres ya que tiene compromisos familiares. Un tema de reflexión entre la administración escolar y los docentes a fin de que su gestión se organice con la filosofía que la institución procura exponer. A juicio del autor debe haber una

actitud colaborativa entre ambas partes, ya que se convierte en ganar ganar, que beneficia todos los actores directos e indirectos involucrados.

En la siguiente figura se puede visualizar la interacción entre la gestión docente y la administración escolar

Figura 2
Administración Escolar



Nota. Confluencia entre la gestión docente y la administración escolar (2025)

Como último punto en relación al enfoque colaborativo Fathman y Kessler (1993) concretan el aprendizaje colaborativo, como el esfuerzo en grupo que se planifica previamente para que todos los alumnos trabajen de manera conjunta, se relacionen e interactúen entre sí, (p.130). Por otro lado, Ferreiro (2001) enumera una serie de estrategias que pueden utilizarse en una clase de aprendizaje cooperativo: 1) el establecimiento de un ambiente positivo y de actividad cognitiva y afectiva; 2) la focalización de la atención; 3) el procesamiento de la información; 4) el resumen; 5) la evaluación y celebración; 6) la interdependencia social positiva; 7) la reflexión sobre los procedimientos y resultados.

Estos dos autores orientan este enfoque como una actividad o estrategia muy productiva que los docentes, dentro de sus ambientes educativos debe

emplear en sus labores de gestión cotidiana, por otro lado, Vegas (2017), plantea este enfoque como la labor conjunta en función a la entidad o institución, menciona además de resaltar que el sector público más que una obligación, se desarrolla como una necesidad operativa, creando ambientes proactivos y climas laborales agradables. Asimismo, Ramírez y Rojas (2014) aseveran que “además de fomentar la democracia participativa, el trabajo colaborativo exige a sus miembros desarrollar las habilidades necesarias para una comunicación efectiva de ideas y, por tanto, la toma de decisiones” (p. 92). También se puede señalar a Gros y Adrián (2004) que lo conceptualizaron como un proceso de interacción que busca solucionar problemas, administrar algún proyecto o conversar un tema en específico; los miembros del trabajo colaborativo asumen un rol activo en el proceso compartido.

Como se puede interpretar es una actividad donde los protagonistas del contexto en este caso educativo, desempeña su rol específico, pero con una actitud de apoyar la ejecución de los objetivos, solucionar los problemas, obstáculos, o situaciones que se presentan en las labores académicas. Pero más que una obligación laboral o un directriz institucional, es una posición o cultura que se puede cultivar en los espacios escolares.

Este artículo tiene como propósito brindar un resumen de la literatura existente sobre estrategias de gestión docente en el contexto de la administración escolar con un enfoque colaborativo, ofreciendo un cuerpo de evidencia que pueda servir como guía para futuras investigaciones y prácticas educativas.

METODOLOGÍA

Desde la perspectiva metodológica, este artículo concierne a una investigación interpretativa, por lo que se trata de un diseño cualitativo con un enfoque hermenéutico, ya que se analizaron las disertaciones planteadas en los textos objeto de elucidación, por lo cual se enmarca dentro de una investigación documental. En este apartado, además, se describe el procedimiento para la situación y clasificación de las fuentes empleadas para la elaboración del artículo documental. Por tratarse de un artículo documental se efectuó una pesquisa intensiva de artículos y trabajos en base de datos como Dialnet, Scielo, Redalyc y Google Escolar.

Entre los criterios llevados a cabo para esta búsqueda se tomaron en cuenta los siguientes: 1. Se seleccionaron palabras clave tales como gestión docente, administración escolar y enfoque

colaborativo. 2. En algunos casos se utilizan sinónimos o traducciones de estas palabras para tener acceso a un mayor número de artículos. 3 Se realizó una revisión de los artículos encontrados y se escogieron los más apropiados a partir de los criterios de selección, tales como que contengan esas palabras clave y que pertenezcan a cualquier nivel educativo. 4. Que los artículos fueran originales. Con su autor, año, título y resumen. 5. Los artículos revisados se organizaron en una tabla de recuperación y sistematización de la información para posteriormente organizar en una tabla de análisis para encontrar las convergencias y divergencias entre las fuentes seleccionadas con el fin de llegar a los resultados, discusión y conclusiones.

ARTÍCULOS SELECCIONADOS

Database: Google Escolar

Revista: Ciencia y Educación

Autor(es)/año: González y Agramonte (2024)

Resumen: En este artículo se ofrece una revisión sistemática de cómo la administración educativa afecta el rendimiento de los educadores, especialmente en la educación de la primera infancia. Las estrategias administrativas y sus efectos sobre la calidad de la instrucción y los resultados educativos se examinan en una revisión absoluta de estudios recientes. Con base en los estudios explorados, el ejercicio de los docentes se ve afectado significativamente por el liderazgo transformador e instructivo. Los líderes que inspiran y brindan apoyo pedagógico, mejoran la moral, la dedicación y la eficacia de los docentes.

Database: Scielo

Revista: Revista Internacional de Investigaciones en Ciencias Sociales

Autor(es)/año: Hasek y Ortiz (2021)

Resumen: El artículo reflexiona acerca del liderazgo como conveniente para la Gestión Educativa, basada en la cultura organizacional y procesos de cambios fundamentales. El líder debe preocuparse con la realidad educativa y tener herramientas suficientes para gestionar relaciones. Libros, artículos científicos y títulos afines han coadyuvado a interpretar perspectivas como tema central: el liderazgo en la educación, desde sus funciones, ayudan a cumplir metas en una educación enfocada en equidad. A través de este trabajo, se desarrolló un nuevo estilo de liderazgo llamado “Liderazgo Tekovera” (Liderazgo para la vida) para ayudar a los estudiantes a desarrollar valores y alcanzar las pericias indispensables para desenvolverse en la sociedad.

Database: Redalyc

Revista: REencuentro

Autor(es)/año: Farfán y Reyes (2017)

Resumen: Explicar las ideas principales de un nuevo enfoque y método de gestión de la educación conocido como gestión educativa estratégica es el propósito de este artículo, que surgió de la necesidad de evaluar y cambiar la calidad de la educación. Desde 2001, la Secretaría de Educación Pública (SEP), en colaboración con organismos internacionales como la OCDE, viene implementando un conjunto más vasto de reformas político- educativas.

Database: Dialnet

Revista: Areté

Autor(es)/año: García y Vélez (2024)

Resumen: Examinar la relación entre el liderazgo pedagógico y directivo en la cultura institucional de la educación básica regular fue el objetivo de este estudio. Esto se logró mediante la realización de un estudio sistemático esgrimiendo repositorios de datos científicos bien conocidos y de alta calidad. En la revisión se encontraron 18 artículos que fueron sujetos a estrictos criterios de inclusión y exclusión antes de la exploración. Un líder eficaz en la educación superior, según los hallazgos, necesita un enfoque holístico que incorpore la planificación estratégica, la participación comunitaria y el pensamiento crítico.

Database: Google Escolar

Revista: Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar

Autor(es)/año: Maza y Campana (2025)

Resumen: Su propósito principal fue: Determinar la relación entre liderazgo y gestión educativa en Ucayali. Materiales y Método: Se realizó un estudio correlacional básico en 260 padres mediante cuestionarios y los datos se procesaron en SPSS. Resultados: $Rho = 0,904$ muy alto en como lideran directivos en gestión educativa, acuerdo a la percepción de padres, donde la mayoría afirman estar conforme con el manejo de la escuela, confirmando el trabajo relevante de los actores educativos. Conclusión: el liderazgo directivo es vital para el éxito de la oferta pedagógica, requiriendo capacitarse y aplicar competencias del manejo del liderazgo que aporte al cambio, según las evidencias estadísticas.

Database: Google Escolar

Revista: Ciencia y Educación

Autor(es)/año: Vega (2020)

Resumen: Su principal objetivo fue: Mejorar los resultados educativos y lograr la adaptación a las nuevas necesidades de la comunidad. Los cambios socioeconómicos actuales y severos han hecho imperativa la reestructuración de la gestión escolar y

sus estructuras. Se han planteado nuevos retos con el fin de mejorar los resultados educativos y facilitar la adaptación de la comunidad a las nuevas exigencias. El maestro funge como mediador en el campo educativo, expresando cambios y transformaciones en los saberes. Este estudio descubre la implicación de la gestión educativa y su vínculo con el rendimiento docente. Un componente fundamental de la capacidad del docente es la gestión educativa. Existen diversas prácticas que pueden contribuir al desarrollo del manejo de liderazgo.

Database: Dialnet

Revista: Revista Iberoamericana de Educación

Autor(es)/año: Botero (2009)

Resumen: En este artículo se hace referencia a la gestión educativa en cuanto a diversos aspectos entre los que se puede mencionar, por ejemplo que desde el siglo XI, se ha desarrollado el concepto histórico de la autonomía, que se refiere a enfoques específicos para satisfacer las necesidades de estudiantes, profesores, familias y la sociedad universitaria en general, enfrentando desafíos como las restricciones impuestas por los Ministerios de Educación, que limitan la obtención de recursos para la gestión universitaria. El otro aspecto es en cuanto a la democratización de la gestión educativa lo cual involucra una cooperación ciudadana con respecto a la programación y administración de sus políticas internas, para lo cual es necesario acometer la paridad de género y apoyar a las poblaciones indígenas, minorías étnicas y migrantes, principalmente en América latina donde la carencia de democratización está ligada a problemas económicos y sociales. Por último, hace referencia a la universidad virtual para adaptarse a la era digital.

ANÁLISIS DE LOS ARTÍCULOS

El artículo de González y Agramonte (2024) determina que la gestión eficaz de estos factores es notable para un hábitat laboral positivo en la educación preescolar. El ejercicio de los profesores depende de la administración educativa. El liderazgo eficiente, las estrategias de crecimiento profesional y el enfoque en la motivación y el bienestar laboral son esenciales para optimizar la efectividad educativa. También es necesario tomar en cuenta los factores institucionales y culturales que influyen en los lugares de trabajo de los docentes. Esta revisión sistemática enfatiza la necesidad de una administración educativa positiva para apoyar el progreso profesional inicial de los educadores y proporciona estrategias basadas en evidencia para mejorar la calidad y los resultados.

La inversión sistemática de la influencia de la administración educativa en el desempeño de los docentes en la educación inicial resalta la importancia crítica de un sistema de gestión educativa eficaz para mejorar la calidad de la instrucción. Uno de los principales resultados del liderazgo educativo, particularmente a través de enfoques institucionales y transformacionales, afecta la moral y el compromiso de los docentes, facilitando prácticas pedagógicas más efectivas.

Según los resultados, los líderes transformacionales inspiran a los docentes a través de una visión compartida y un apoyo individualizado; los líderes institucionales, por otro lado, se centran en el desarrollo curricular y la supervisión pedagógica, lo que mejora en gran medida el aprendizaje de los estudiantes. Para maximizar su influencia en el desempeño docente, los líderes deben estar capacitados en estas áreas. Según esta revisión, las estrategias de desarrollo profesional como la mentoría y el aprendizaje colaborativo son esenciales para el desarrollo continuo de las habilidades de los docentes. También enfatiza la necesidad de un ambiente de trabajo positivo que cumpla con las expectativas, las necesidades de higiene y los factores motivacionales.

Las estrategias de enseñanza efectivas que incluyen el aprendizaje en el aula, el desarrollo profesional integrado, la tutoría y el entrenamiento son esenciales para que los docentes mejoren continuamente sus destrezas y conocimientos. Las prácticas pedagógicas que fomentan la colaboración, la reflexión y el aprendizaje contextualizado son más efectivas. La estimulación y el entusiasmo laboral están fuertemente emparentadas con el desempeño educativo. Los docentes comprometidos y efectivos se mantienen gracias al reconocimiento, las situaciones de crecimiento y las condiciones de trabajo limpias. Una educación exitosa depende de recursos, apoyo administrativo y condiciones de trabajo.

Más adelante, Hasek y Ortiz (2021) sostienen que el liderazgo en educación es esencial para mejorar el desempeño de la comunidad educativa porque afecta directamente el logro de las metas educativas y la transformación del sistema educativo en su conjunto. Existen muchas formas de liderazgo, como el instructivo, el transformador y el moral, que se complementan y enriquecen entre sí al mismo tiempo que avanzan en el desarrollo holístico de Educación. La idea de liderazgo enfatiza la importancia de los valores humanos para el desarrollo de los estudiantes en la sociedad, enfocándose en formarlos y guiarlos desde edades tempranas.

Este tipo de liderazgo posibilita una visión compartida y fomenta estrategias de autoevaluación que permitan mejoras en las prácticas educativas, asegurando que todos los miembros de la comunidad participen en el proceso educativo. Por otro lado, la gestión educativa debe fomentar capacidades internas que respalden el deber de enseñar y aprender. Este proceso de transformación requiere o hace necesario el compromiso de las instituciones educativas con el apoyo de políticas adecuadas que permitan cambios en la educación, siendo interdependientes las políticas estatales y la participación activa de la sociedad civil.

La trascendencia de la gestión estratégica educativa como respuesta a las reformas y necesidades educativas vigentes también es resaltada por Farfán y Reyes (2017). El objetivo de la gestión estratégica educativa a nivel macro es establecer planes de acción para mejorar y cambiar el sistema educativo. Este enfoque, por otro lado, también plantea a nivel micro que ofrece herramientas teóricas y prácticas para una mejor gestión de los centros educativos. En conclusión, es importante examinar la implementación de un plan de gestión estratégica teniendo en cuenta ciertos factores sociales para mejorar sus resultados y hacer creíble su viabilidad.

Según García y Vélez (2024), el liderazgo pedagógico y directivo son dos filosofías de liderazgo diferentes que tienen un efecto en la cultura organizacional de las instituciones educativas y el rendimiento académico de sus docentes. El uso de técnicas proactivas de resolución de conflictos y la cooperación de todas las partes involucradas en el proceso educativo, la gestión de los recursos, incluyendo a los administradores, maestros y directores, es esencial para la gestión eficaz de los recursos. También se hace hincapié en la necesidad de incorporar la gestión educativa y el liderazgo pedagógico como un componente clave para lograr la excelencia académica y la calidad educativa. Se puede decir que el liderazgo educativo desempeña un papel crucial tanto en el fomento del potencial humano dentro del entorno educativo como en el ejercicio de influencia.

Es importante que los líderes se centren en la planificación, la comunicación eficaz, la asignación de tareas y la mejora continua de los nuevos conceptos educativos. Un sistema de apoyo administrativo sólido y la promoción de una cultura ética y responsable también son esenciales para un enfoque educativo sostenible. La colaboración entre administradores, maestros y gerentes es esencial para una mejor práctica pedagógica. Para maximizar el

funcionamiento de una institución educativa, es esencial un liderazgo eficaz, para este fin, es crucial abordar los problemas de manera proactiva y fomentar una visión compartida entre los miembros del equipo directivo.

Establecer y mantener estándares éticos también es crucial, al igual que promover el crecimiento del equipo mediante la evaluación comparativa. Una cultura organizacional sólida es esencial para que las instituciones educativas fomenten un entorno constructivo y positivo. Los hallazgos también muestran una relación entre el ethos de una organización y su liderazgo pedagógico y directo. Para garantizar la calidad académica los líderes deben colaborar con el crecimiento profesional y la formación continua.

De acuerdo con Masa y Campana (2025), se puede afirmar que el liderazgo directivo influye positivamente en la gestión educativa dado que existe una conexión evidente entre cómo los directivos lideran y cómo gestionan las escuelas, lo que señala que un buen liderazgo es indispensable para desarrollar una mejor gestión. Por otro lado, el liderazgo también impacta en la gestión institucional, dado que la forma en que los directivos lideran está íntimamente vinculada con la gestión educativa en general, incluyendo la estructura comunitaria educativa con la intención de alcanzar las metas planteadas.

El liderazgo directivo se vincula también con la gestión administrativa de los recursos humanos, materiales y financieros dado que un liderazgo efectivo es primordial en una buena gestión administrativa.

Por otra parte, la forma en que los directores lideran los establecimientos tiene un vínculo estrecho con los métodos de aprendizaje en las aulas, lo que subraya la envergadura de un liderazgo efectivo que permita esta una mejor gestión pedagógica. Existe también una conexión estrecha entre los directivos que lideran las instituciones y el nivel de contribución de los papás en la formación de sus hijos, lo que es un indicativo que un buen liderazgo puede afectar positivamente una mayor participación de los padres.

Por último, la percepción de la calidad del liderazgo en la gestión varía de acuerdo con la influencia positiva o negativa del directivo en la gestión, ya que dicha percepción influye en la gestión en general, lo cual varía entre los integrantes de la comunidad escolar, lo que señala que existen áreas de mejora.

Según Vega (2020), el estado actual de la investigación educativa ha cambiado hacia una forma de aprendizaje más activa que requiere una base sólida y nuevas ideas constantemente para ajustarse a las necesidades del presente y del futuro. Inspirar, motivar, apoyar y orientar son componentes esenciales para maximizar el desempeño docente y, por ende, mejorar el desempeño académico de los estudiantes. La gestión educativa es un catalizador clave para este proceso. Un hallazgo recurrente en esta investigación es la importancia de la gestión educativa para fomentar el crecimiento de los docentes. Factores como la motivación, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, el compromiso cívico y el liderazgo docente son componentes esenciales que inciden en la gestión educativa. De acuerdo con la revisión de la literatura, estos factores juegan un papel crucial en el desarrollo y fortalecimiento profesional de los educadores dentro del entorno educativo.

De acuerdo con el artículo de Botero (2009), la autonomía de la educación superior es esencial para que las instituciones actúen en temas prioritarios en cuanto a la mejora y transformación de los procesos educativos. Esto tiene una conexión con la gestión educativa y la calidad de las prácticas pedagógicas, así como con las teorías pedagógicas y el desarrollo humano, dada su conexión con la comunidad para cambiar la sociedad y asegurar el financiamiento. La autonomía universitaria permite la adaptación de las instituciones a las necesidades locales y globales, sosteniendo su independencia para tomar decisiones estratégicas.

El clima democrático en la educación presume que el conocimiento científico no es propiedad exclusiva de una élite, sino que debe ser alcanzado por toda la sociedad en general. Esto fomenta la participación ciudadana dentro de los procesos educativos, asegurando el acceso de todos a información sobre descubrimiento científico y aplicaciones tecnológicas que permita transformar su vida diaria. La conquista de los aprendizajes de excelencia es un desafío global que requiere enfocarse en la transformación del adiestramiento de futuro científicos, profesionales, tecnólogos y técnicos indispensables para el progreso económico y social de una sociedad.

La educación de calidad permite que los ciudadanos sean competentes para percibir las complejas demandas de la ciencia la tecnología y los aspectos sociales, económicos, políticos y culturales para un efectivo proceso de decisiones que permita erigir una sociedad más equitativa y democrática

punto la educación debe ser integrada centrada en desarrollos de competencias profesionales y personales para que los estudiantes consigan afrontar las pruebas del siglo XXI.

Para lograr esto, no solo son necesarios los conocimientos académicos, sino también habilidades sociales, emocionales y éticas que fomentan un desarrollo integral de la personalidad. Por lo tanto, es crucial que la educación sea holística para formar individuos capaces de contribuir positivamente a la sociedad. por último, la universidad virtual es una necesidad para expandir en la educación a lugares donde no es posible tener infraestructuras físicas esto permite que la educación sea más flexible y accesible y a una audiencia más amplia independientemente de la ubicación geográfica donde se encuentre; es por ello que la educación virtual facilita la colaboración internacional y el intercambio de conocimiento contribuyendo a la globalización del aprendizaje.

Otro aspecto es la calidad en cuanto a la competitividad que requiere una formación educativa de alta calidad mediante programas de capacitación y evaluaciones permanentes. En cuanto a la formación integral la educación debe centrarse en valores éticos y morales, los profesores necesitan formación en temas éticos y axiológicos para impartir valores lo cual es crucial desarrollar mediante políticas y gestiones encauzadas para la educación sistémica. Además de la implementación de universidades virtuales, las cuales necesitan infraestructuras tecnológicas de avanzada y una gestión constante para desarrollarse de manera efectiva y para ello los programas deben cumplir con estándares de calidad y tener legalización y reconocimiento oficial.

CATEGORIZACIONES

Del análisis de los artículos anteriores, surgen las siguientes categorías:

GESTIÓN EDUCATIVA EFECTIVA

Esta categoría enfatiza la importancia de una gestión efectiva como motor que permitirá un mejor clima laboral en materia educativa, demostrando que una administración educativa es esencial para el desarrollo profesional de los educadores y la mejora de la calidad educativa en general. Se dice que el desempeño de los educadores está estrechamente vinculado a la administración educativa, con un enfoque en el liderazgo efectivo, las estrategias de desarrollo profesional y la atención a la motivación y satisfacción laboral de los educadores. Por otro lado, afirma que es necesario considerar los factores

institucionales y culturales que influyen en los entornos laborales de los docentes (Agramonte y González, 2024).

Sin embargo, según Vega (2020), la gestión educativa es esencial para inspirar, motivar, apoyar y guiar a los docentes con el fin de maximizar su desempeño y, por ende, el rendimiento académico de sus estudiantes. Adicionalmente, destaca cómo la gestión educativa afecta el desarrollo docente al destacar factores como la motivación, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la ciudadanía y el liderazgo docente.

LIDERAZGO EDUCATIVO

El liderazgo educativo en la educación es la segunda categoría que surge del análisis. Debido a que afecta directamente al logro de los objetivos y a la transformación integral del sistema educativo, este liderazgo es significativo. Permite experimentar con muchas formas de liderazgo, como el instructivo, el transformador y el moral, que se complementan y ayudan al desarrollo integral de los educadores. Propone también que el liderazgo busca formar y orientar a los estudiantes desde sus inicios, destacando la relevancia de los valores humanos (Hasek y Ortiz Ortiz, 2021).

Por otra parte, Maza y Campana (2021) señalan que el liderazgo directivo impacta directamente en la gestión educativa, ya que existe una evidente vinculación entre los directivos, entre cómo los directivos lideran y cómo gestionan las escuelas, destacando que un buen liderazgo es fundamental para un mejor desarrollo institucional y administrativo de los recursos humanos, materiales y financieros.

GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA

Surge, además, una tercera categoría: gestión educativa estratégica, donde Farfán y Reyes (2017) señalan la trascendencia de este proceso estratégica como respuesta a las reformas pedagógicas de la actualidad. Estos autores señalan que la gestión pretende establecer líneas de acción que permitan mejorar el sistema educativo, mientras que, por otro lado, proporcionan herramientas teóricas y prácticas para una mejor administración de los centros educativos. Una cuarta categoría es liderazgo pedagógico y directivo (García y Vélez, 2024) sostienen que el liderazgo pedagógico y directivo constituyen estilos distintos que impactan en la cultura organizacional de los establecimientos educativos en cuanto al desempeño académico de los docentes.

Recalcan que la gestión eficaz de los recursos necesita la aportación de todos los actores implicados, así como el empleo de técnicas proactivas para la resolución de conflictos. También señala la necesidad de combinar el liderazgo educativo y la administración escolar como elementos clave para alcanzar el éxito pedagógico, así como la excelencia educativa.

AUTONOMÍA UNIVERSITARIA

También surge una quinta categoría: la autonomía universitaria y la democratización del conocimiento. Sobre esto, Botero (2009) menciona que la autonomía universitaria es fundamental para que las instituciones puedan abordar temas importantes para mejorar y transformar los procesos educativos. Relaciona esto con la gestión educativa, la calidad de los procesos pedagógicos, las teorías pedagógicas y el desarrollo humano. También indica que el clima democrático en la educación permite una participación ciudadana, asegurando el acceso de todos a la información científica y tecnológica, subrayando que la educación de calidad facilita a los ciudadanos comprender las complejas interrogaciones entre ciencia, tecnología y la sociedad en general. Finalmente, señalan la virtualidad de la enseñanza para expandir la educación para una sociedad más justa y equitativa.

RESULTADOS

Esta investigación reveló tres hallazgos fundamentales: 1. Sobre la gestión docente: el proceso interno de planificar, organizar, dirigir y controlar el espacio académico necesita tener en cuenta la realidad biopsicosocial de los estudiantes. Esto requiere flexibilidad, motivación e innovación en la educación. 2. Con respecto a la administración escolar, se puede decir que el sistema está compuesto por múltiples subsistemas de gestión con una función supervisora y reguladora de los procesos educativos que integra diferentes niveles organizacionales con responsabilidades macro y micro y tres con respecto al enfoque colaborativo. Trasciende instrucciones normativas, promueve una cultura de trabajo conjunto y facilita la comunicación asertiva y la toma de decisiones colaboradas.

En el ámbito educativo, se puede decir que la gestión del profesorado y la administración escolar están estrechamente relacionadas. Este ciclo se muestra a través de un enfoque colaborativo que aumenta la eficacia de ambos sistemas. Se enfatiza que la gestión del profesorado debe tener en cuenta los contextos biológicos y sociales de los estudiantes, así

como el ambiente del aula, estableciendo canales de comunicación que fomenten la participación de los padres y la participación de la comunidad educativa.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Como resultado de este análisis se llegó a las siguientes conclusiones sobre la gestión educativa efectiva: Maximizar las condiciones laborales de los docentes y, por lo tanto, su influencia en la calidad de la instrucción es esencial. Se establece la importancia del liderazgo tanto transformacional como institucional para motivar a los docentes y mejorar el rendimiento de los estudiantes. Por otro lado, se enfatiza que las estrategias de desarrollo profesional como la mentoría y el aprendizaje colaborativo son esenciales para que los docentes sigan creciendo en un entorno laboral positivo. En la misma línea, la gestión educativa busca mejorar el sistema educativo tanto a nivel macro como micro a través de una administración escolar adecuada y un ambiente colaborativo donde la influencia directa del director se sienta claramente en la gestión escolar, lo que por esta razón requiere la cooperación e involucramiento de administradores, maestros y directores.

El estudio demuestra que la gestión docente y la administración escolar deben trabajar juntas de manera simbiótica, con cada elemento complementando a los otros para lograr las metas educativas de manera sistemática. Es evidente de la discusión que, al incorporar teorías administrativas al campo educativo, se puede mejorar la organización del trabajo dentro de las instituciones educativas. Por otro lado, es esencial o fundamental que la administración escolar no solo cumpla con los roles de vigilancia y regulación, sino que también fomente una cultura de cooperación y apoyo entre maestros y administración, posibilitando así un ambiente de aprendizaje más adecuado.

Las conclusiones alcanzadas recalcan la relevancia del liderazgo y la formación permanente en la gestión escolar se aprecia que un liderazgo efectivo y una planificación estratégica pueden impactar de forma notable en la calidad educativa, así como el cumplimiento de los requerimientos de los participantes implicado, es por ello que la gestión docente requiere flexibilidad e innovación al igual que la administración escolar debe equilibrar la supervisión y el desarrollo educativo punto además el trabajo colaborativo se presenta como una práctica esencial que representa una cultura de trabajo más que una directiva para el desarrollo de habilidades comunicativas y toma de decisiones entre los

componentes de la comunidad educativa. La literatura revisada muestra que la estrategia de gestión docente debe enfocarse en la innovación y la flexibilidad. Para ello, se deben utilizar tecnologías que se adapten a los cambios actuales y a las necesidades del entorno educativo.

La gestión docente es un proceso interno, de las aulas o espacios académicos, que se ven impactados, por la simbiosis con la administración escolar, el mismo parte de un proceso de planificación, organización, dirección y control, que debe tomar en cuenta la particularidad y generalidades de los alumnos, su realidad biopsicosocial y entorno familiar, además de evaluar los recursos materiales y temporales que dispone.

Las estrategias de gestión docente parte de los conocimientos propios de nivel y área de desempeño, pero administrados con una claridad de los objetivos a lograr en su contexto. Adicionalmente los elementos de flexibilidad e impulso o motivaron debe estar insertos en las mismas, a fin de que la gestión no solo quede en la idea o papel, sino que forme parte de ese proceso.

Asimismo, la innovación de procesos, el uso de las TIC, la importancia de la ética como estrategia interna y externa conforma ese grupo de estrategias de la gestión docente. La administración escolar en un sistema compuesto por varios sistemas de gestión docente y otros sistemas administrativos, servicios, el mismo por sus características propias tiene un papel de supervisor y regalador, pero no debe desestimar la esencia de la organización educativa que es la que se da en conjunto con los estudiantes en los espacios académicos. El enfoque colaborativo más allá de ser una instrucción o directriz viene a crear esos lazos proactivos y de armonía entre estos dos sistemas, planteándose como una cultura o actitud de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Botero, C. (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 2-11. Obtenido de <https://rieoei.org/historico/deloslectores/2811Botero.pdf>
- Carrillo-Velarde, M. (2020). La ética y los valores en la educación superior. *Dominio de las ciencias*, 6(3), 1108-1117. doi:<https://doi.org/10.23857/DC.V6I3.1340>
- Farfán, M., & Reyes, I. (enero-junio de 2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *REencuentro.*, 28(73), 45-61. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34056722004>
- Fathman, A., & Kessler, C. (1992). Cooperative Language Learning in School. *Eric*, 13, 127-140. Obtenido de <https://eric.ed.gov/?id=EJ464199>
- Ferreiro, R. (2001). *Estrategias didácticas del Aprendizaje Cooperativo*. Trillas. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/551883882/FERREIRO-GRAVIE-Estrategias-didacticas-del-aprendizaje-cooperativo>
- García, L., & Vélez, D. (noviembre-febrero de 2024). Liderazgo pedagógico y directivo en relación con la cultura organizacional en instituciones de educación básica regular. *Areté. Revista Digital del Doctorado en Educación.*, 10(20), 49-67. doi:<https://doi.org/10.55560/arete.2024.20.10.3>
- González, L., & Agramonte, R. (2024). La influencia de la administración educativa en el desempeño docente: Un análisis de estrategias y resultados en docentes de Educación Inicial. *Ciencia y Educación*, 5(5), 39-54. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.11424742>
- Gros, B., & Adrián, M. (2004). Estudio sobre el uso de los foros virtuales para favorecer las actividades colaborativas en la enseñanza superior. *EKS*, 5(1), 1-11. doi:<https://doi.org/10.14201/eks.14357>
- Hasek, S., & Ortiz, L. (2021). Liderazgo: Oportunidad de Gestión Educativa. *Revista Internacional en Investigación en Ciencias Sociales*, 17(2), 405-416. doi:<https://doi.org/10.18004/riics.2021.diciembre.405>

- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global*. (14a ed.). McGraw Hill. Obtenido de https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf
- Maza, L., & Campana, A. (enero-febrero de 2025). Liderazgo pedagógico y directivo en relación con la cultura organizacional en instituciones de educación básica regular. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 9(1), 5774-5789. Obtenido de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/16281/23250>
- Posso, R., Córdor, M., Córdor, J., & Nuñez, L. (2022). Desarrollo Ambiental Sostenible: un nuevo enfoque de educación física pospandemia en Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(98), 468-478. doi:<https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.6>
- Ramírez, E., & Rojas, R. (enero-junio de 2014). El trabajo colaborativo como estrategia para construir conocimientos. *Revista de Antropología Y Sociología: Virajes*, 16(1), 89-101. Obtenido de <https://revistasoj.s.ucaldas.edu.co/index.php/virajes/article/view/1001>
- Rizo, M. (2020). Rol del docente y estudiante en la educación virtual. *Revista Multi-Ensayos*, 6(12), 20-37. doi:<https://doi.org/10.5377/multiensayos.v6i12.10117>
- Rodríguez, M., García, W., & Fuentes, C. (2020). Valores éticos y emociones desde el desarrollo de metodologías activas en la formación docente. *Revista Científica*, 5(15), 229-246. doi:<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.15.11.229-246>
- Tobón, S. (2011). *Formación Integral y Competencias. Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación* (4ta ed.). Bogotá: Ecoediciones. Obtenido de <https://ecoeediciones.com/wp-content/uploads/2015/08/Formacion-integral-y-competencias.pdf>
- Vargas, I. (enero-abril de 2008). Análisis de cinco desafíos en el ejercicio de la Administración Educativa. *Actualidades investigativas en Educación*, 8(1), 1-15. doi:DOI:10.15517/aie.v8i1.9307
- Vega, L. (2020). Gestión educativa y su relación con el desempeño docente. *Ciencia y Educación*, 1(2), 18-28. doi:<https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0102202008>
- Vegas, H. (enero-junio de 2017). Participación y Gestión Pública: Un Enfoque Reflexivo Desde el Contexto Local Venezolano. *Redalyc*, 46(119). Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/4560/456050279005/456050279005.pdf>
- Villafuerte, J., Bermello, J., Bello, J., & Pantaleón, Y. (enero-abril de 2020). Rol de los docentes ante la crisis del Covid-19, una mirada desde el enfoque humano. . *REFCaLE: Formación y Calidad Educativa*, 8(1), 134-150. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Jhonny-Villafuerte/publication/345882688_ROL_DE_LOS_DOCENTES_ANTE_LA_CRISIS_DEL_COVID-19_UNA_MIRADA_DESDE_EL_ENFOQUE_HUMANO/links/5fb0545a45851518fda6cfd5/ROL-DE-LOS-DOCENTES-ANTE-LA-CRISIS-DEL-COVID-19-UNA-MIRADA-DESD