

# La integración escuela comunidad como enfoque estratégico gerencial en el desarrollo institucional

School-community integration as a strategic management approach in institutional development

**MSc Visleiby Virginia López Lugo\***

<visleibylopez@gmail.com> <https://orcid.org/0000-0001-8052-6333>

**Dr. C. José Napoleón Santeliz Alvarado\*\***

<santelizjose@gmail.com> <https://orcid.org/0000-0003-4085-9410>

**Dr. C. Enrique Cecilio Cejas Yanes\*\*\***

<enrique.cejas@nauta.cu> <https://orcid.org/0000-0002-1762-7243>

\*, \*\* Universidad Bolivariana de Venezuela sede Carabobo y \*\*\*Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, La Habana, Cuba.

---

## RESUMEN

El artículo tiene como objetivo proponer un programa de integración escuela comunidad como enfoque estratégico gerencial para fortalecer el desarrollo institucional, de la Escuela Técnica Robinsoniana Petroquímica Agroambiental Ali Primera, Venezuela. La investigación se desarrolló desde el enfoque cuantitativo, descriptiva, bajo la modalidad de proyecto factible, destinada a atender necesidades específicas. La población estuvo representada por el personal directivo, docente, administrativo, obrero, padres y representantes de la escuela y habitantes de la comunidad. Esto sirvió de para fortalecer la integración de sus representantes con las distintas actividades que se llevan a cabo en la escuela.

**Palabras clave:** integración escuela comunidad, enfoque estratégico gerencial, desarrollo institucional.

## ABSTRACT

The objective of this article is to propose a school-community integration program as a strategic managerial approach to strengthen the institutional development of the Robinsoniana Petrochemical Agro-environmental Technical School Ali Primera, Venezuela. The research was developed from the quantitative approach, descriptive, under the feasible project modality, address to specific needs. The population was represented by the management, teaching, administrative, worker and parents and representatives of school. The investigation served as support to strengthen the integration of their representatives with the different activities that are carried out in the school.

**Keywords:** School-community integration, strategic management approach and institutional development.



## INTRODUCCIÓN

La integración es parte esencial de la humanidad, en consecuencia, la originada por la escuela en la comunidad, ha venido conquistando espacios inéditos en este sector de la sociedad. En tal sentido, se presenta la necesidad de explorar nuevos o diversos enfoques para alcanzar las metas institucionales, perspectivas que no solo se presenten como una opción, sino que sean aplicables a diferentes situaciones y problemáticas. Al respecto, Hidalgo<sup>1</sup> describe como integración, el proceso convergente, deliberado, fundado en la solidaridad, gradual y progresivo, entre dos o más Estados, sobre un plan de acción común en aspectos económicos, sociales, culturales, políticos, entre otros.

La gerencia con nuevo enfoque, con nueva visión, debe llevar a la organización a lograr objetivos de: utilidad y rentabilidad, así como la satisfacción a las necesidades del consumidor y maximización del valor de la empresa. Es decir, tomando en consideración tanto el contexto externo como el interno, ya que de esta manera se buscarán satisfacer los requerimientos de los actores sociales: sociedad, estado y empresa.

En Venezuela por ejemplo, organizaciones de diferentes sectores, estratos y ambientes, se ha venido gerenciando de manera innovadora de forma espontánea, siendo esto una afirmación local de la dialogística de este proceso, es decir un tipo de gerencia que escucha distintos puntos de vida y ve diversos enfoques.

Se puede asimilar que la gerencia provee operativamente una serie de mecanismos, técnicas o estrategias que tienen como objetivo común introducir cambios organizacionales planificados, que les garantice su posicionamiento y competitividad a través del mejoramiento continuo del rendimiento y el desempeño. Es importante señalar, que la gestión educativa en el ámbito universal está dirigida a llevar el desarrollo integral a la población y mejorar así su calidad de vida, a través de un proceso educativo, que debe tener correspondencia en cuanto a su elevada calidad.

Se pueden señalar tres (03) protagonistas básicos en el proceso de integración escuela comunidad; los estudiantes, sus representantes y los docentes, todos son indispensables más que en el proceso de enseñanza-aprendizaje, en la búsqueda de la integración escuela-comunidad.

Por tal motivo, se le presenta a la institución inmersa en la investigación, la Escuela Técnica Robinsoniana Petroquímica Agroambiental "ALI PRIMERA", del Municipio Juan José Mora Estado Carabobo, el enfoque de integración escuela comunidad, para que el mismo sea puesto

en práctica y utilizado constantemente en diversas situaciones institucionales, ya que históricamente, dicha integración, es desaprovechada por los gerentes educativos, teniendo así ciertas limitaciones a la hora de abordar problemática educativas de diversos índoles

Específicamente en esta institución educativa, donde se imparte la educación inicial y primaria, la Escuela Técnica Robinsoniana Petroquímica Agroambiental "ALI PRIMERA", del Municipio Juan José Mora Estado Carabobo, se evidencia mucha desatención de los padres hacia sus representados, limitándose, solo a llevarlos o enviarlos a la institución, y no acudiendo en busca de información académica de los estudiantes, inexistencia en las pocas actividades y/o reuniones que se convocan, entre otras.

De este modo, el gerente institucional, como máximo líder en su institución, así como su equipo directivo, debe tener la iniciativa de utilizar la integración. Pues se evidencio a través de diversas visitas y coberturas de algunas reuniones y/o actividades convocadas, la carencia de una actitud integradora por parte de estos profesionales de la educación, ya que se muestran desinteresados en la afluencia o no de los padres y representantes, y hasta con la participación de los estudiantes en todo lo largo y ancho del proceso de enseñanza y aprendizaje, proceso el cual no debe limitarse solo a la práctica académica, repetitiva y teorizada, sino que en este nivel, debe ser más dinámico el proceso. Tomando en cuenta el rol protagónico y motivador del gerente en este proceso, dada su formación, liderazgo, responsabilidad y vocación, debe dar el primer paso de este proceso integrador.

La mejor manera de afrontar las problemáticas, dificultades, adversidades, es de lo particular a lo general, específicamente en esta temática investigativa, se aprecia ya desde los niveles iniciales de la educación formal, niveles de intolerancia, indisciplina y malos hábitos en los estudiantes en diversos estratos de la sociedad. Por tal motivo, se direccionó la investigación hacia el nivel inicial de Subsistema de Educación Media Técnica, específicamente hacia la primera etapa del Ciclo Básico, (1er, 2do y 3er Años), ya que se considera que es el momento idóneo para llegar a los estudiantes y padres o representantes, así como crear conciencia y romper paradigmas, todo esto junto a la comunidad educativa.

El objetivo del artículo es proponer un Programa para la Integración Escuela Comunidad como Enfoque Estratégico Gerencial para Fortalecer el Desarrollo Institucional de la Escuela Técnica Robinsoniana Petroquímica Agroambiental "ALI PRIMERA", Municipio Juan José Mora, Estado Carabobo, Venezuela.

## **DESARROLLO**

Debe señalarse, dado anteriores investigaciones, que integrar a la comunidad con el quehacer educativo es un acto complicado, dado diversos factores, como el tiempo, el trabajo y las ocupaciones. Esto sin duda resulta un hecho de relevancia que permite fortalecer los procesos desarrollados por la escuela, de allí que es vital que desde la escuela se promuevan acciones que permitan lograr el crecimiento en este proceso de integración.

En tal sentido, esta investigación permite abordar este aspecto, en aras de concretar acciones que permitan impulsar estrategias que propicien el mejoramiento de las relaciones de integración entre ambos sectores, de tal manera que promueva la construcción de espacios de convivencias de la escuela con respecto a la comunidad.

Asimismo, es importante destacar que la participación e integración de la escuela en el entorno comunitario se logra consolidar a través de una comunicación efectiva entre ambos, de tal manera que pueda fomentarse en la comunidad un sentido de identificación, de pertenencia y corresponsabilidad que tienen ambos en la concreción de metas comunes que redunden la formación integral de niños y niñas que hacen vida en la institución.

La integración escuela comunidad como estrategia gerencial permitiría a los gerentes educativos aprovechar este recurso en pro de sus instituciones educativas, para fortalecer algunas de las debilidades que más se presentan en las mismas, muchas de ellas derivadas de la falta de afecto familiar, educativo y colectivo. Así pues, para los cientos de miles gerentes educativos existentes en Venezuela, en el estado Carabobo y específicamente en la comunidad de Palma Sola, se presenta esta herramienta, la integración escuela-comunidad, a través de múltiples actividades esta puede tomar vida en las instituciones educativas, como pueden ser, festivales de juegos tradicionales, intercambios pre deportivos, charlas, talleres, exposiciones, entre otros. Todos estos acontecimientos van tomando fuerza con el pasar del tiempo, para el beneficio de propios y extraños, ya que los estudiantes hacen vida en la comunidad y a la comunidad pertenecen los estudiantes, de tal manera que es un beneficio en cadena.

Roa<sup>2</sup>, (2011), en su investigación denominada "*Plan estratégico para fortalecer la gerencia participativa en las escuelas bolivarianas en el marco del desarrollo endógeno*" publicado en una importante revista científica digital, establece a través del diagnóstico realizado sobre la gestión directiva desde la visión de la gerencia participativa, y con base a los resultados obtenidos, se detectó "la necesidad que tienen las instituciones de poner en práctica estrategias que conlleven al mejoramiento de la integración de directivos, docentes, padres y representantes, así como de otras personas vinculadas a la comunidad local", allí se evidencia la raíz de la situación

problemática. La citada investigación es descriptiva, con diseño de campo, bajo la modalidad de proyecto factible, apoyada en un paradigma cuantitativo, por estas características y por tener puntos de encuentro con la presente investigación se trae a colación dicho texto.

Asimismo, se puede evidenciar que en los planteles objeto de estudio, no existe ningún plan estratégico para el fortalecimiento de la gerencia participativa, en virtud que la gestión gerencial desplegada por los directivos, basada en las funciones de planificación, organización, coordinación, ejecución, y evaluación propias del proceso gerencial, se cumplen, centrada en acciones a manera de, controlar y transmitir; configurando así una gestión tradicional de tipo normativo con rasgos autoritarios, una visión corta en la toma de decisiones y un significativo aislamiento con otros sectores de la sociedad.

El diseño corresponde a una Investigación Acción Participativa enmarcada en el paradigma humanista cualitativo y emergente, mediante cuatro (4) fases: Diagnóstico, Planificación, Ejecución del plan de acción y Reflexión Final para la evaluación de los resultados.

La población estuvo conformada por 13 directivos y 86 docentes. Para la recolección de los datos se aplicó como técnica la entrevista y observación directa y como instrumento se diseñó una encuesta tipo (cuestionario) versionado con 5 alternativas de respuesta Siempre, Casi siempre, Algunas veces, Casi nunca y Nunca, en escala tipo Lickert, conformado por 34 ítems. Los resultados permitieron determinar que las estrategias gerenciales de enlace, delegativas y de gestión presentan debilidades, e igualmente en la gestión al conocimiento, y de cambios, como también en las competencias analítica e innovadora, a pesar de que la calidad de supervisión presento fortalezas, en relación a las directrices organizacionales que ha de cumplir el personal del mismo modo, los requerimientos para la calidad de desempeño, y la competencia comunicativa, lo cual representa uno de los aspectos fundamentales para lograr la calidad de desempeño y por ende la buena marcha de las instituciones

La investigación se enmarca en un estudio de tipo descriptivo con un diseño documental y de campo. La población objeto de estudio está constituida por 5 directivos, 89 docentes y 14 líderes comunitarios, para la muestra se tomó 10 docentes especialistas en el Área de Educación para el Trabajo y la totalidad de los directivos y líderes comunitarios. La información se recolectó a través de un cuestionario dirigido a todos los estratos constituido por 24 preguntas cerradas dicotómicas (dos alternativas de respuestas Si-No). La validez de dicho instrumento estuvo sometida a juicios de expertos, y la confiabilidad fue de 0,95 y se determinó través del coeficiente de Kuder Richardson.

Los resultados arrojaron que los integrantes de la comunidad no participan en el fortalecimiento económico de la localidad, así como también que los mismos no muestran expectativas con relación a la implementación del desarrollo endógeno como alternativa para el fortalecimiento económico de la localidad. Se recomienda establecer mecanismos de comunicación y apoyo permanente entre los directivos, los representantes, fuerzas vivas de la localidad y comunidad en general para fortalecer la organización y dirección de la escuela como centro de desarrollo endógeno.

El presente estudio guarda cierta relación en cuanto al problema a estudiar ya que se busca la integración de la escuela y la comunidad, mediante mecanismos de comunicación a través de estrategias gerenciales para fortalecer el desarrollo institucional de la Escuela Técnica Robinsoniana Petroquímica Agroambiental "ALI PRIMERA", pues existe una poca participación de la comunidad en las distintas actividades que se realizan en la escuela.

Es así como Párica<sup>3</sup> realizó un trabajo de investigación titulado *Estrategias Administrativas para la Comunicación e Integración de Directivos, Docentes y Comunidad Escolar de la Escuela Básica Padre Zaldívar del estado Bolivariano de Miranda*. El tema estudiado se ubica en el área de gerencia educativa; se plantea la situación problemática indicando que en la Escuela Básica Padre Zaldívar del Estado Bolivariano de Miranda, el equipo directivo demuestra mucha desatención lo que respecta a la búsqueda de informaciones académicas de los estudiantes, inexistencia de quórum en las pocas actividades y/o reuniones que se convocan, entre otras.

Llevadas a cabo diferentes revisiones bibliográficas, a fin de establecer las bases teóricas del presente estudio, se logró recolectar suficiente material teórico para establecer la integración escuela comunidad como enfoque estratégico gerencial para el desarrollo institucional. Se plasman conceptualizaciones, teorías y bases legales referentes a las variables en estudio, es decir; el enfoque estratégico gerencial y el desarrollo institucional.

### **Teoría de la Comunicación**

Pasquali<sup>4</sup> establece que la comunicación ocurre cuando hay "interacción recíproca entre los dos polos de la estructura relacional (Transmisor-Receptor)" realizando la "ley de bivalencia", en la que todo transmisor puede ser receptor, todo receptor puede ser transmisor. "Es la correspondencia de mensajes con posibilidad de retorno mecánico entre polos igualmente dotados del máximo coeficiente de comunicabilidad", (p.33).

Los únicos entes capaces de presentar comportamientos comunicacionales y sociales, de transmitir y recibir intelectual y sensorialmente son los seres racionales, (los seres humanos), los

cuales poseen lo que Pasquali denominó el "con-saber" de la conciencia de la co-presencia de ambos para que se dé la comunicación, (el saber que existen dos presencias, la del "otro" y la propia), que interactúan simétricamente, tratando de acondicionar la voluntad de entendimiento mutuo, es lo que se denomina diálogo. Expresa que "No hay "comunicación" ni relaciones dialécticas de otro tipo con la naturaleza y la materia bruta" en este caso sólo existe una "relación monovalente" o una "relación de información", donde los mensajes emitidos no tendrían retorno mecánico, ya que los participantes presentan un bajo coeficiente de comunicabilidad. En su acepción más amplia "comunicación es la elucidación de una respuesta"; (p.72) tomando en cuenta que la elucidación sugiere que el ser que inicia la comunicación tenga un objetivo determinado (conducta o respuesta realizada conscientemente) del por qué, ejecuta tal acción. Esta expresión es genérica ya que no especifican quien o quienes son los seres ejecutantes "...no establece ningún distingo entre la comunicación implicada en la interacción de materia animada o inanimada o entre animales y seres humanos", (p.110). Presentando la salvedad de exclusividad al decir que, el ser humano es el único que puede expresarse a través de símbolos verbales, y no verbales, teniendo en cuenta que la palabra verbal, no se refiere sólo al hecho de "... la existencia de un sonido, sino la representación de abstracciones de... datos específicos... que... transforma el signo ... en símbolo", (p. 125).

La teoría de la comunicación se enmarca en este proceso comunicativo, ya que en la situación evidenciada se haya una fractura en el canal comunicativo entre la escuela y la comunidad, concluyendo la ausencia y a su vez falta de comunicación eficiente y eficaz entre la escuela y su entorno comunal.

### **Teoría de la Organización**

La teoría clásica concibe la organización como una estructura. Para Fayol<sup>5</sup>, la organización abarca solamente el establecimiento de la estructura y de la forma, siendo por lo tanto, estática y limitada. Así pues, la organización es la forma de toda asociación humana para la realización de un fin común. La organización militar es el modelo del comportamiento administrativo, así, la preocupación por la estructura y la forma de la organización marca la esencia de la teoría clásica. Para la teoría clásica los aspectos organizacionales se analizan de arriba hacia abajo, es decir, de la dirección a la ejecución, y del todo para las partes, exactamente al contrario del enfoque de la administración científica.

Organización formal e informal: La organización formal cuenta con manuales de organización que definen por escrito la organización de la empresa. Mientras que la informal es una estructura

espontánea que se forma por relaciones no oficiales. La estructura organizacional es el arreglo e interrelación de las partes componentes y de las posiciones de una compañía y esta a su vez se divide en los siguientes elementos:

\*Especialización. \*Estandarización. \*Coordinación.

### **Teoría de la Administración**

Esta fue desarrollada por el francés Fayol, (1915.). Para la época en que fue desarrollada, la teoría en boga era la formulada por Taylor en los Estados Unidos y se caracterizaba por el énfasis en la tarea realizada por el operario, es decir, el cargo o función, era pues, la administración científica. Por otro lado, Fayol formulaba su teoría clásica que se caracteriza por el énfasis en la estructura que la organización debería poseer para ser eficiente.

De acuerdo a esta, la eficiencia en las organizaciones se obtiene a través de la racionalización del trabajo del operario y en la sumatoria de la eficiencia individual. Sin embargo, en la teoría clásica por el contrario, se parte de un todo organizacional y de su estructura para garantizar eficiencia en todas las partes involucradas, fuesen ellas órgano o personas. Estas últimas teorías de la organización y la administración, se relacionan directamente con la segunda variable del estudio presente, el enfoque estratégico gerencial, ya que las mismas proporcionan los fundamentos básicos de la gerencia estratégica, que a su vez va permitir a través de la integración escuela-comunidad el desarrollo institucional, lo que en resumidas cuentas es lo que plantean los objetivos de la investigación.

### **Integración Escuela Comunidad**

La Integración escolar por su parte es la interacción entre los alumnos, directivos y docentes de un centro educativo con la comunidad que le circunda, con la finalidad de apoyarse mutuamente y satisfacer necesidades comunes. Un aporte significativo es el de Rocambrun<sup>6</sup>, quien al referirse a la Integración Escuela-Comunidad, establece que: La integración entre la escuela y la comunidad es un proceso vital y necesario en el devenir del proceso educativo, y que para ello el nivel gerencial- en este caso el directivo debe promover dicho proceso de integración, estableciendo para ello estrategias de comunicación que le permita captar el interés y la participación de la comunidad en la escuela, para que ésta en suma pueda ser un centro donde el aprendizaje y el conocimiento se construyen colectivamente.

Según lo establecido por la autora, el nivel directivo es el garante de la integración entre la escuela y la comunidad, promoviendo para ello estrategias que sean efectivas en el logro de dicha integración.

Para Henríquez y Paredes<sup>7</sup>, la escuela ha de entenderse como espacio de la comunidad, desde la cual parte para organizarse como proyecto y como tal el punto de entrada es el diagnóstico de la comunidad, construido por todos los diferentes sujetos sociales; personal directivo y de apoyo, profesores, estudiantes, familias, organizaciones e instituciones de la comunidad con las necesidades plurales y diferentes. Del análisis de las mismas construye la propuesta educativa del centro - comunidad.

Al respecto Cañón<sup>8</sup>, plantea que la escuela debe estar inmersa dentro de un proceso que se genere a través de la construcción de una escuela abierta, participativa y solidaria con la posibilidad de reconocer su entorno y de incorporarse y reflexionar sobre sus propias necesidades. Sobre la base de lo antes expuesto, se plantea que la comunidad debe estar comprometida con la gestión de la escuela, ya que el proceso de aprendizaje que se gesta en esta debe entenderse definitivamente como el resultado de un proceso permanente de construcción colectiva de los distintos actores que se involucran en el diario acontecer de la misma.

Es así como, la investigación, los aprendizajes por descubrimiento, así como los de resolución de problemas, y como los de proyectos cobran vida en las propuestas institucionales y comunitarios, se introducen nuevas áreas de conocimientos ligadas a las necesidades y problemas de la comunidad, al fluir de la vida cotidiana y a los nuevos desafíos de la sociedad interconectada y la automatización de la información, teniendo como centro el interés de los estudiantes. Por su parte, las familias de los estudiantes y agentes de la comunidad, tienen una presencia activa en la planificación, evaluación y ejecución de la planificación global del centro, participan de las reuniones, se integran con los estudiantes en actividades, participan en proyectos escolares integrados, se interesan por la escuela.

La gestión participativa, según Almerida<sup>9</sup>, es el proceso que permite la incorporación de padres, alumnos y otros miembros de la comunidad educativa en la participación y toma de decisiones propias del hecho educativo. Es por ella que se hace necesario, aplicar estos conceptos a la práctica, para así lograr a mediano y a largo plazo, concretar la tan necesaria integración. En este preciso contexto entran en juego los gerentes, los directivos de las instituciones educativas, los cuales deben ser pioneros y establecer criterios estratégicos y gerenciales para fortalecer la institución educativa.

García<sup>10</sup> expresa: “La escuela debe ser el centro del quehacer comunitario, impulsando el desarrollo local sostenible, sustentable y diversificado, orientado al desarrollo comunitario, a

través del ejercicio directo de la democracia, y con la participación activa, protagónica, multiétnica y pluricultural de las comunidades para la práctica de la ciudadanía y la respectiva corresponsabilidad” (p. 50).

En este sentido, queda entendida la importancia social que representa la escuela en relación con la comunidad, lo cual significa el impulso de estas variables. Asimismo, Ruiz aseveran que para establecer procesos de integración se requiere el ejercicio de un liderazgo transformador, éstos autores consideran que la comunicación es la herramienta principal y esencial para lograr integrar en forma positiva y a todos los actores de un proceso. Pero la forma en la que a menudo están organizadas nuestras sociedades lleva a que algunos grupos no sean capaces de ejercer plenamente sus derechos fundamentales y sean excluidos socialmente.

### **Enfoque Estratégico Gerencial**

Strickland<sup>11</sup> define como estrategias; los métodos que se utilizan para alcanzar un fin. Cabe destacar, por ejemplo, para derrumbar una pared, se pueden utilizar distintos sistemas: darle golpes con la cabeza, o darle golpes con un martillo, o llamar a un albañil profesional, por mencionar unos pocos casos. ¿No se tarda lo mismo en tirar una pared a cabezazos que con un martillo neumático? Los resultados que obtenga, e incluso el bienestar de quien lo desarrolle, dependerán en gran medida de que sepa elegir el método más eficaz para cada tarea, un martillo neumático puede ser muy eficaz para tirar una pared, y un desastre si lo que se quiere es hacer un agujero para colgar un cuadro.

Cuando se aprende algo también se puede elegir entre distintos métodos y sistemas de aprender. Dependiendo de lo que se aspire aprender, convendrá utilizar una estrategia y no otra. No existen estrategias buenas y malas en sí mismas, pero sí estrategias adecuadas o inadecuadas para un contexto determinado. Los resultados que se obtienen, lo bien o rápido que se aprende, dependerá en gran medida de saber elegir la estrategia adecuada para cada tarea. La mayoría de las veces el trabajo en el aula consiste en explicar conceptos, en dar información, y en hacer ejercicios para comprobar si esos conceptos se entendieron. Muchas veces lo que no se explica ni se trabaja son las distintas estrategias o métodos que los alumnos pueden emplear para realizar un ejercicio o absorber una determinada información.

Cuando las estrategias no se explican en clase cada alumno se ve obligado a descubrirlas por su cuenta. Lo que suele suceder es que algunos alumnos, por si solos y sin necesidad de ayuda, desarrollan las estrategias adecuadas. De esos alumnos se dice que son brillantes. Pero habrá otro grupo de alumnos que desarrollarán métodos de trabajo inadecuados, y así pues como se

ve evidenciada, que es una estrategia y qué significado tiene en el ámbito educativo, la estrategia gerencial, o estrategias aplicables por el gerente educativo, es de gran importancia en el medio, ya que el gerente supone la máxima jerarquía de las instituciones educativas.

Por tanto, formular la estrategia empresarial, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes. Formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos:

- 1) Determinar dónde se encuentra usted: analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz foda.
- 2) Determinar a dónde quiere llegar: esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.
- 3) Determinar cómo va llegar hasta allá: es decir, el plan estratégico - la serie de decisiones que se deben.

De nada sirve contar con una fabulosa estrategia, si esta no se lleva a cabo. Implementar el plan implica una serie de pasos:

1. Asignar y procurar los recursos necesarios: financieros, humanos, tiempo, tecnología, etc.
2. Establecer la estructura humana: puede ser una estructura jerárquica de comando, equipos multi-funcionales, etc.
3. Establecer responsabilidades: cada tarea o proceso debe ser responsabilidad de una persona o un equipo.
4. Manejar el proceso: evaluar los resultados, y hacer los ajustes necesarios.

Asimismo, la gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y controla fin de lograr objetivos establecidos. De allí que, en muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerencial tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegados, etc. De allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término.

Bajo este criterio Simón<sup>12</sup>, (2012), describe diversos tipos de gerencia, específicamente una escala que conforman los siguientes cuatro tipos:

- 1) Gerencia Patrimonial: Este tipo de gerencia es aquella que en la propiedad, los puestos principales de formulación de principios de acción y una proporción significativa de otros cargos superiores de la jerarquía son retenidos por miembros de una familia extensa. Sisk y Sverdlik<sup>13</sup>.

2) La Gerencia Política: La gerencia política es menos común y al igual que la dirección patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles en las sociedades industrializantes modernas, ella existe cuando la propiedad, en altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves están asignados sobre la base de la afiliación y de las lealtades políticas.

3) La Gerencia por Objetivos: La gerencia por objetivos se define como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.

4) La Gerencia Estratégica: esta incluye los elementos de la administración tradicional, pero concede más importancia a seis elementos fundamentales: 1. La misión y visión de la organización 2. La actuación prospectiva de la organización 3. La capacidad de definir la dirección y control de la organización 4. El compromiso y la planificación gerencial, deben estar presentes en todas las fases del proceso productivo 5. El enfoque del personal como el recurso más valioso de la organización 6. La definición clara de lo que se busca a largo plazo y cómo lograrlo.

La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación. Más detalladamente, la gerencia estratégica es el proceso de especificar los objetivos, las políticas que se convierten y los planes de una organización para lograr estos objetivos, y la asignación de recursos para poner los planes en ejecución.

En este contexto, el gerente educativo, no logra incentivar a su personal para llevar a cabo actividades que resulten beneficiosas para la institución, hasta que no logre con antelación la integración institucional.

Partiendo de esa premisa, encontramos que en la gerencia estratégica, el docente con funciones directivas debe velar ante todo por acoplarse con su personal.

Etapas en el proceso de Gerencia Estratégica: Fred<sup>14</sup> indica que existen ciertas etapas en el proceso gerencial, entre ellas se encuentran:

a) Formulación de estrategias: Es el proceso conducente a la fijación de la misión de la firma, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos, y externos y fijando objetivos y estrategias para la industria. Las estrategias seleccionadas deben

aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una industria, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claras y evitando las amenazas externas. Se requieren, tres actividades importantes; investigación, análisis y toma de decisiones.

### **Desarrollo Institucional**

De acuerdo con distintos teóricos, el desarrollo institucional puede definirse como el cambio planificado, sistemático, coordinado y asumido por la institución, en la búsqueda del incremento en los niveles de calidad, equidad y pertinencia de los servicios ofrecidos. Esto mediante la modificación de sus procesos sustantivos y su organización institucional.

En el desarrollo institucional se reconoce una serie de características:

- Ha de ser intencional, planificado y sistemático. El desarrollo de las instituciones educativas no es un cambio espontáneo, es un proceso continuo de largo plazo que debe ser cuidadosamente planificado, organizado y evaluado.
- Considera los diferentes niveles que conforman la acción educativa. No obstante que las universidades son el centro del cambio, es necesario tener en cuenta el contexto en que éstas se desarrollan, así como prestar atención a sus integrantes.
- Ha de estar implicada y comprometida toda la comunidad universitaria, es decir, la dirección de la institución, los profesores y los alumnos y las familias; además de la comunidad en general.
- Fomenta el desarrollo profesional de los docentes. Sin una modificación de las actitudes, los comportamientos y la práctica del profesorado, ningún cambio es posible.
- Busca conformar una organización de aprendizaje, una institución escolar que supere el mero desarrollo personal para procurar su crecimiento como entidad global.

La institución educativa es el centro del cambio. Ello implica una doble perspectiva: por una parte, las reformas externas deben ajustarse a las características propias de cada institución educativa, pero también los cambios deben superar la visión exclusiva de la institución como protagonista del cambio. Así, en términos generales, la institución educativa es la que debe orientar su propio proceso de cambio.

Las bases legales constituyen un soporte de gran importancia a la hora de desarrollar la presente variable de este trabajo, a continuación se mencionan las bases legales más relevantes de la presente variable de la investigación: Comenzando por citar como principal base legal el artículo 103 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). El cual

establece que toda persona tiene derecho a una educación integral de calidad, permanente, en igualdad de condiciones y oportunidades, sin más limitaciones que las derivadas de sus aptitudes, vocación y aspiraciones. En tal sentido, que se garantiza en dicho texto una educación de calidad, cargada en valores éticos y morales, con la respectiva corresponsabilidad.

De igual forma la Ley Orgánica de Educación Venezolana en su Artículo 3, referente a principios y valores rectores de la educación, que establece, como principios de la educación, la democracia participativa y protagónica, la responsabilidad social, la igualdad entre todos los ciudadanos y ciudadanas sin discriminaciones de ninguna índole, la formación para la independencia, la libertad y la emancipación.

Asimismo, se consideran como valores fundamentales: el respeto a la vida, el amor y la fraternidad, la convivencia armónica en el marco de la solidaridad, la corresponsabilidad, la cooperación, la tolerancia y la valoración del bien común, la valoración social y ética del trabajo, el respeto a la diversidad propia de los diferentes grupos humanos. Dentro de la citada LOE en la sección de la Competencias del Estado docente, específicamente en el artículo 6, numeral 4, refiere la misma que "el Estado, a través de los órganos nacionales con competencia en materia Educativa, ejercerá la rectoría en el Sistema Educativo, dentro de cual promueve, integra y facilita la participación social a través de una práctica social efectiva de relaciones de cooperación, solidaridad y convivencia entre las familias, la escuela, la comunidad y la sociedad, que facilite las condiciones para la participación organizada en la formación, ejecución y control de la gestión educativa".

En tal sentido existe un claro basamento legal en la presente ley que motiva a indagar y construir en base a estos artículos y entre otros, el trabajo de investigación que se desarrollara. Asimismo, reseña el aspecto importante de las familias, la escuela, las organizaciones sociales y comunitarias en la defensa de los derechos y en el cumplimiento de los deberes comunicacionales para la educación integral de los ciudadanos y las ciudadanas, en la interpretación crítica y responsable de los mensajes de los medios de comunicación social públicos y privados, universalizando y democratizando su acceso.

La presente investigación es de tipo descriptiva porque se pretende comprender la delineación, análisis e interpretación de los aspectos más relevantes de las variables objetos de estudios interacción escuela - comunidad como enfoque estratégico gerencial para lograr el desarrollo institucional de la Escuela Técnica Robinsoniana Petroquímica Agroambiental "ALI PRIMERA".

La modalidad de la investigación está enmarcada bajo un proyecto factible.

## CONCLUSIONES

Para el desarrollo de esta investigación se realizaron una serie de pasos que forman parte del logro de los objetivos de la misma: Se realizara la intervención comunitaria para diagnosticar el problema existente entre la escuela y la comunidad, esto a través de visitas y cobertura en algunas reuniones realizadas por la institución y de esta manera observar cual es el nivel de participación que mantiene la comunidad en dichas actividades, así como también observar como es la dirección de la institución y que actividades realizan que vayan en pro de su desarrollo institucional.

Se aplicaran instrumentos de recolección de datos, para determinar la factibilidad del el problema sobre programa de interacción escuela comunidad como Enfoque Estratégico Gerencial para fortalecer el Desarrollo Institucional de la Escuela Técnica Robinsoniana Petroquímica Agroambiental “ALI PRIMERA” y establecer estrategias que le permitan a la institución crear mecanismos favorables para elevar la participación de la comunidad en cada una de las actividades planificadas por la misma. Así mismo se diseñara una propuesta sobre un Programa de Integración Escuela Comunidad como Enfoque Estratégico Gerencial para Fortalecer el Desarrollo Institucional de la Escuela Técnica Robinsoniana Petroquímica Agroambiental “ALI PRIMERA”, Municipio Juan José Mora Estado Carabobo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

1 Hidalgo L. Factores que influyen en el proceso de integración escuela comunidad en el L.B Cirilo Alberto. Valencia Edo. Carabobo (Trabajo especial de grado). Venezuela: Universidad de Carabobo; 2005.

2 Roa O. Plan estratégico para fortalecer la gerencia participativa en las escuelas bolivarianas en el marco del desarrollo endógeno. Revista científica digital del centro de investigación y estudios gerenciales. 2011; 2 (Edición Especial):93-105.

3 Párica A. Estrategias Administrativas para la Comunicación e Integración de Directivos, Docentes y Comunidad Escolar de la Escuela Básica Padre Zaldívar del estado Bolivariano de Miranda; 2014.

4 Pasquali A. Comprender la Comunicación. Monte Ávila Editores. Caracas, Venezuela; 1979.

5 Fayol A. Comprender la Teoría de la Organización. Editores. Caracas, Venezuela; 1915.

- 6 Rocambrun M. Integración de la comunidad a las Escuelas Bolivarianas (Trabajo de grado). Barquisimeto, Lara; 2005.
- 7 Henríquez y Paredes A. Integración de la comunidad a las Escuelas Bolivarianas (Trabajo de grado). Barquisimeto, Lara; 2004.
- 8 Cañón A. Integración de la comunidad a las Escuelas Bolivarianas. Marco Referencial. Trabajo de grado. Barquisimeto, Lara; 2000.
- 9 Almerida O. Gestión Participativa. Integración de la comunidad a las Escuelas Bolivarianas; 2007.
- 10 García J. Desarrollo endógeno. Caracas. Venezuela; 2001.
- 11 Strickland, T. (2005). Los 12 pasos claves para dirigir mejor y evitar errores comunes. Gerencia Estratégica. [Revista digital]. Año 1, N° 58.
- 12 Simón, H (2012), Tipos de Gerencia. [Página Web en línea]. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S012>.
- 13 Sisk, L. Henry N y Sverdlik P. Administración y Gerencia de Empresas. South-westernpublishingco.U.S.A. 1979.
- 14 Fred D. La Gerencia Estratégica. Editorial Serie Empresarial. IX Reimpresión. Guías De Asistencia Técnica. Bogotá, Colombia; 1991

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Cardoza A. Analizar la Integración Escuela- Comunidad para el Fortalecimiento del Desarrollo Endógeno de la Escuela Nacional "San Esteban", Puerto Cabello del Estado Carabobo; 2013.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 5.453. (Extraordinario). Marzo 24, 2000. Caracas-Venezuela.
- Fayol A. Comprender la Teoría de la Administración; 1915.
- Ley Orgánica de Educación Venezolana. Artículo 3; 2009.

Recibido: 15 de marzo de 2022

Aceptado: 12 de junio de 2022

El (los) autor(es) de este artículo declara(n) que:

Este trabajo es original e inédito, no ha sido enviado a otra revista o soporte para su publicación.

Está(n) conforme(s) con las prácticas de comunicación de Ciencia Abierta.

Ha(n) participado en la organización, diseño y realización, así como en la interpretación de los resultados.

Luego de la revisión del trabajo, su publicación en la revista Pedagogía Profesional.

NO HAY NINGUN CONFLICTO DE INTERÉS con otras personas o entidades