

Gerencia participativa y la calidad educativa en las instituciones universitarias de la ciudad de Barranquilla

Jesús Enrique Ospina González¹, Leonilde Montenegro Mendoza², Greys Maria Rodelo Olmos³, Juan Carlos Miranda Passo⁴

¹Corporación Universitaria Americana, Colombia. Doctor en Humanidades, Mención Educación. Magíster Scientiarum en Gerencia de Empresa y Economista, Universidad del Zulia. Profesor Investigador vinculado al Grupo de investigación Business Intelligence (Categoría C).

Correo electrónico: ospinajesus@americana.edu.co

ORCID: <https://0000-0002-9706-745X>

²Doctora en Humanidades, Mención Educación. Magíster Scientiarum en Gerencia de Proyectos de Investigación y Desarrollo, Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín. Enfermera, Universidad Simón Bolívar. Programa de enfermería, Universidad Simón Bolívar, Colombia.

Correo electrónico: lmontenegro@unisimonbolivar.edu.co

ORCID: <https://0000-0002-5014-9511>

³Magíster en Epidemiología, Universidad del Norte. Enfermera, Universidad Simón Bolívar. Profesor Programa de Enfermería, Universidad Simón Bolívar, Colombia.

Correo electrónico: grodelo2@unisimonbolivar.edu.co

ORCID: <https://0000-0001-7335-780X>

⁴Corporación Universitaria Americana. Magíster en RED aplicados en la Educación, Especialista en aplicación de las TIC en la enseñanza, Universidad de Santander. Ingeniero Industrial de la Universidad Libre. Asistente editorial, SEHAT, categoría A.

Correo electrónico: jmirandapasso@americana.edu.co

ORCID: <https://0000-0002-7372-5147>

Recibido: 2 de noviembre de 2024

Aprobado: 5 de diciembre de 2024

Resumen. El presente artículo tuvo como objetivo central analizar la gerencia participativa y la calidad educativa en las instituciones universitarias de la ciudad de Barranquilla, partiendo de la premisa de que la gerencia participativa, busca involucrar de manera activa a todos los actores de la comunidad universitaria a la hora de tomar decisiones, lo que contribuye a la mejora los procesos educativos. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, descriptivo y no experimental. La población estuvo conformada por seis directivos y una muestra de 52 docentes de tres instituciones universitarias, a quienes se les aplicó para la recolección de datos, encuestas estructuradas. Los resultados muestran fortalezas en aspectos como el liderazgo y la planificación de metas, pero también revelan debilidades en la comunicación institucional y en el uso de incentivos para motivar al personal docente. Se concluye que debe hacerse hincapié en los principios y valores que son primordiales para llevar a cabo el desarrollo de las actividades educativas con miembros de la comunidad, resaltando la participación con transparencia y responsabilidad, fomentando procesos de innovación en pro de la calidad educativa.

Palabras clave: gerencia participativa; calidad educativa; desarrollo participativo.

Participatory management and educational quality in university institutions in the city of Barranquilla

Abstract. The main objective of this article was to analyze participatory management and educational quality in university institutions in the city of Barranquilla, based on the premise that participatory management seeks to actively involve all stakeholders in the university community in decision-making, thereby contributing to the improvement of educational processes. The research adopted a quantitative, descriptive, and non-experimental approach. The population consisted of six administrators and a sample of 52 faculty members from three university institutions, who were subjected to structured surveys for data collection. The results show strengths in areas such as leadership and goal setting, but also reveal weaknesses in institutional communication and the use of incentives to motivate faculty. It is concluded that emphasis should be placed on the principles and values that are essential for carrying out educational activities with community members, highlighting participation with transparency and accountability, and fostering innovation processes that promote educational quality.

Palabras clave: Participatory management; educational quality; participatory development.

A gestão participativa e a qualidade da educação nas instituições universitárias da cidade de Barranquilla

Abstrato. O objetivo principal deste artigo foi analisar a gestão participativa e a qualidade educacional em instituições universitárias da cidade de Barranquilla, partindo da premissa de que a gestão participativa busca envolver ativamente todos os atores da comunidade universitária na tomada de decisões, o que contribui para a melhoria dos processos educacionais. A pesquisa adotou uma abordagem quantitativa, descritiva e não experimental. A população foi composta por seis gestores e uma amostra de 52 professores de três instituições universitárias, aos quais foram aplicados questionários estruturados para coleta de dados. Os resultados mostram pontos fortes em áreas como liderança e definição de metas, mas também revelam fraquezas na comunicação institucional e no uso de incentivos para motivar o corpo docente. Conclui-se que devem ser enfatizados os princípios e valores essenciais para a realização de ações educativas com os membros da comunidade, privilegiando a participação com transparência e responsabilidade, e fomentando processos inovadores que promovam a qualidade educacional.

Palavras-chave: Gestão participativa; qualidade educacional; desenvolvimento participativo.

Introducción

Actualmente, a nivel mundial, las organizaciones se encuentran enfocadas en desarrollar, profundizar formas de gestión y liderazgo con la finalidad de tener un sello distintivo con excelencia. En este contexto, Valle (2021) señala que las exigencias de la globalización han llevado a las organizaciones a hacerles frente a los continuos cambios que genera el entorno. Así pues, desde esta perspectiva, Ospina et al. (2017) manifiesta que la gerencia debe mantener un ambiente en el cual los individuos, partiendo de un trabajo en equipo eficiente, puedan alcanzar el logro de sus objetivos y sus metas. Se puede señalar, que tanto las organizaciones como las educativas requieren evoluciones.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, para gerenciar una institución educativa se requiere de estrategias y mecanismos para que todos los miembros de comunidad se involucren y se comprometan con el cumplimiento de todo el proceso educativo, así como también vincularse con las actividades comunitarias. En este sentido, Salas y Chirinos (2017) expresan que la gerencia participativa rompe con una dirección vertical y se enfoca con la gestión institucional, la cual es entendida como la toma de decisiones compartidas por todos los actores de la institución educativa como directores, docentes, obreros, alumnos, personal administrativo y miembros de la comunidad en general.

Así pues, se hace necesario mediante una gerencia participativa de los directores de las instituciones educativas, en el cual se desarrollen políticas que garanticen un progreso organizacional vinculante a la sociedad, dirigiéndolas eficazmente hacia el logro de las metas con el aprovechamiento del recurso humano, asegurando así la calidad de la educación. Cabe destacar que, conceptualmente la gerencia participativa se define como un estilo de gestión en el que los directivos fomentan la toma de decisiones compartida, la comunicación abierta y la corresponsabilidad entre todos los actores institucionales, que se fundamenta en principios de liderazgo distribuido, motivación del personal, sinergia organizacional y empoderamiento colectivo (Bastidas, 2018). Por otro lado, la calidad educativa es entendida como un conjunto de procesos y resultados que garantizan el cumplimiento de los fines institucionales en términos de pertinencia, eficiencia, equidad y satisfacción de los estudiantes, docentes y la sociedad (Fuentes, 2020).

Al respecto, señala Ricci (2017) que la Gerencia participativa en las instituciones universitarias implica no solo la asignación de tareas, pues se nutre con la toma de decisiones

compartidas, sin imposiciones, donde el poder del gerente participativo no es limitar la autonomía, sino que nutre el trabajo en conjunto, produciendo una sinergia rompiendo con la dirección vertical. Asimismo, afirma que la gerencia participativa establece una relación con la gestión institucional, pues es un nuevo concepto de gerencia buscando el mejor apoyo tanto administrativo, como pedagógico e institucional. De esta manera, el director es la persona llamada a propiciar un trabajo sinérgico, cultivando la motivación en todos los actores de la institución educativa, acarreando un desempeño eficaz y un resultado positivo, a través de acciones sincronizadas.

Por su parte, Ospina et al. (2017) expone que la gerencia al ser concebida como una disciplina de conocimiento, tiene como objetivo estudiar las formas de gestión de las organizaciones humanas, considerando que las organizaciones educativas atraviesan procesos de cambios continuos y para hacerle frente la gerencia participativa cobra una relevante importancia. En este contexto, es sumamente útil el papel del directivo, ya que este debe avanzar con una capacidad multidisciplinar y ser capaz de adaptarse al entorno y sus transformaciones. Así pues, es necesario tener claridad del porqué y para qué del cambio, involucrado a todos los actores necesarios, resaltando un liderazgo activo y con responsabilidad.

En tal sentido, en el contexto actual de la educación superior, caracterizado por transformaciones aceleradas y una creciente demanda de calidad, las instituciones universitarias enfrentan el reto de adaptar sus estructuras de gestión para responder eficazmente a las exigencias del entorno, ya que, la globalización, los avances tecnológicos y los nuevos modelos pedagógicos exigen una gerencia educativa capaz de movilizar recursos humanos y materiales de forma eficiente, ética y colaborativa. En esta línea, surge la gerencia participativa como un enfoque que promueve la inclusión de todos los actores de la comunidad universitaria en los procesos decisorios, con el fin de fortalecer la institucionalidad, y, en consecuencia, la calidad educativa.

De igual manera, Mogollón (2019) sostiene que en este momento histórico se observa una mayor incapacidad para resolver los problemas presentados en las instituciones educativas, manteniendo el mismo estilo gerencial, es decir, no existe un nivel de integración, participación en las instituciones que garanticen la toma de decisiones para dar respuesta a los desafíos actuales. Si bien existen estudios que abordan de forma general la relación entre estilos de liderazgo y desempeño institucional, se identifica un vacío en la literatura respecto a cómo la gerencia participativa, entendida como una estrategia de dirección, impacta de manera específica en los indicadores de calidad educativa en el nivel universitario. Este vacío es particularmente notorio en

el contexto colombiano y más específicamente en la ciudad de Barranquilla, donde las dinámicas institucionales requieren de una revisión crítica y contextualizada de los modelos de gestión vigentes.

En este mismo orden de ideas, se deben abrir nuevos horizontes, estableciendo metas de interés institucional, una comunicación permanente, siendo la participación una herramienta en la cual se muestre representatividad en las decisiones y acciones de los directivos, ya que actualmente en instituciones como la Corporación Universitaria Americana, Universidad Simón Bolívar y la Corporación Universitaria de la Costa se ha observado que requieren acciones basadas en necesidades concretas y no como un deber. Asimismo, el investigador considera que se amerita la participación activa de la gerencia, ya que no se incorpora a la comunidad universitaria en toma de decisiones, entorpeciendo un liderazgo capaz de mejorar la calidad educativa.

A pesar de los aportes teóricos de Sánchez et al. (2021), quienes destacan el valor de la participación y la comunicación horizontal en la gestión universitaria, persiste una escasa evidencia empírica que permita medir de forma confiable cómo estos elementos se traducen en mejoras concretas en la calidad educativa. En este sentido, la presente investigación se propone analizar la gerencia participativa y la calidad educativa, no solo desde un enfoque teórico, sino a partir de datos obtenidos en las tres instituciones universitarias de Barranquilla, nombradas en el párrafo anterior, lo que representa una contribución original al cuerpo de conocimiento sobre gestión universitaria.

Por lo anteriormente expuesto, el presente artículo se orienta a responder la siguiente pregunta: ¿cómo incide la gerencia participativa en la calidad educativa de las instituciones universitarias de la ciudad de Barranquilla? Siendo el objetivo analizar la gerencia participativa y la calidad educativa en las instituciones universitarias de la ciudad de Barranquilla, puesto que brinda un cambio significativo en estas, influyendo en sus procesos educativos y por ende en la calidad de la educación. A partir de esto, se pretende aportar un modelo conceptual que permita medir de forma sistemática las variables de estudio, generando insumos relevantes para el diseño de políticas institucionales que promuevan una gestión participativa orientada a la mejora continua de la calidad educativa.

Método

El presente artículo se enmarcó bajo el enfoque cuantitativo. A este respecto, Fernández (2016) manifiesta que dicho enfoque representa un acercamiento a los sucesos por estudiar, es

decir, se conoce la realidad de los distintos fenómenos sociales. Asimismo, Hernández et al. (2014) enfatizan que la mejor ruta para comprender los fenómenos concentrándose directamente en las relaciones de las variables es a través del método cuantitativo. En este contexto, el presente artículo según las variables estudiadas como gerencia y calidad educativas, confrontando la teoría en los hechos a través de la observación, verificación y el análisis científico. Igualmente, conforma un elemento dinamizador, abierto a las constantes aportaciones que se hagan (Rodríguez y Vargas, 2022).

De la misma manera, se considera una investigación descriptiva, ya que se orienta a recolectar la información según el estado real de los fenómenos. En este sentido, Hernández et al. (2014) expresa que los estudios descriptivos proporcionan información con la finalidad de llevar a cabo estudios explicativos. Veiga et al. (2008) y Acosta et al. (2022) describen las características más importantes de una población determinada, proporcionando datos. Así pues, la investigación pretende registrar información con un sentido de entendimiento, haciendo una interpretación correcta.

Por su parte, se considera no experimental, ya que no se manipulan las variables, pues se observan en su contexto natural. Al respecto, Sabino (2012) menciona que la investigación no experimental se observa los fenómenos en su ambiente natural, es decir, se describe situaciones ya existentes.

En cuanto a la población, Tamayo y Tamayo (2004) definen que se encuentra constituido por el total del fenómeno sobre el cual se pretende estudiar. Para los efectos de esta investigación, la población total estuvo conformada por los directivos y docentes adscritos a las Facultades de Ciencias Económicas y Sociales de tres instituciones universitarias de la ciudad de Barranquilla: la Corporación Universitaria Americana, la Universidad Simón Bolívar y la Corporación Universitaria de la Costa.

En el caso de los directivos, la población fue de seis personas, correspondiente a dos directivos por cada institución. Dado el tamaño reducido, se consideró una población finita y accesible, por lo que no se aplicó muestreo, y se optó por incluir el total de la población, es decir, un censo completo de directivos. En cuanto a los docentes, la población total no fue determinada con precisión, por lo que se aplicó un muestreo por cuotas aleatorio, seleccionando una muestra de 52 docentes distribuidos proporcionalmente entre las tres instituciones. Cabe resaltar, que la selección se basó en la disponibilidad y voluntariedad de los docentes, dentro del marco institucional permitido para la recolección de datos. Aunque no se efectuó un análisis de poder

estadístico formal, se consideró este tamaño muestral como suficiente para estimar tendencias descriptivas en los indicadores definidos, bajo criterios de accesibilidad y representatividad mínima por institución.

Tabla 1.

Distribución de la muestra aleatoria por Universidad

Escuelas	Directivos	Docentes
Corporación Universitaria Americana	02	12
Universidad Simón Bolívar	02	20
Corporación Universitaria de la Costa	02	20
Total	06	52

Con respecto a los instrumentos aplicados a la población objeto de estudio, se utilizaron dos instrumentos tipo encuesta, uno dirigido a los directivos y otro a los docentes, con ítems cerrados en escala Likert (de 1 a 5), organizados en torno a cinco dimensiones clave, tales como liderazgo, comunicación institucional, toma de decisiones, planificación de metas e incentivos motivacionales. Así pues, los datos recolectados se procesaron con apoyo de herramientas de estadística descriptiva, calculando promedios por dimensión, identificando las fortalezas y debilidades percibidas en cada categoría analizada. El análisis permitió contrastar los resultados con los referentes teóricos previamente revisados.

De igual modo, la investigación se realizó respetando los principios éticos fundamentales de confidencialidad, consentimiento informado y voluntariedad, puesto que, los participantes fueron informados del objetivo del estudio, explicando que se respetaría el anonimato en sus respuestas y de su derecho a retirarse en cualquier momento. Hay que hacer notar, que los datos fueron utilizados solo con fines académicos, garantizando el cumplimiento de la normativa ética institucional.

La gerencia participativa, hacia la calidad educativa

Para entrar en contexto sobre la gerencia participativa, Blanco (2018) afirma que son funciones realizadas por un individuo o un grupo en particular, los cuales deben aplicar una serie de procedimientos administrativos para el logro de sus objetivos.

Según el criterio de Camacaro (2016), la gerencia es un proceso sistemático que utiliza el recurso humano para el logro de sus objetivos. Para Díaz (2016), la gerencia es una calificación para dominar a un determinado grupo de empleados. De acuerdo con los planteamientos anteriormente expuestos, se infiere que la gerencia procura obtener unos objetivos utilizando recursos tanto

materiales como humanos. Este último es el pilar fundamental para el cumplimiento de las metas de la organización, controlando sus actividades para el logro de sus tareas por Ospina et al. (2024).

No obstante, Sánchez et al. (2021) expresan que la gerencia participativa es una nueva forma de percibir al líder con sus habilidades, saberes, experiencia para el manejo de grupos, coadyuvando en el trabajo en equipo para la toma de decisiones. Pues el gerente participativo distribuye su poder generando resultados satisfactorios y sostenibilidad para la empresa.

Así pues, en el contexto educativo, la gerencia participativa motiva en toda la comunidad educativa espíritu de colaboración, conllevando la interrelación de estos. Asimismo, se genera un trabajo mancomunado. De acuerdo con Bastidas (2018), la gerencia participativa involucra a todo el personal académico, administrativo, obrero, estudiantes; es decir, la comunidad en general, involucrándolos en la toma de decisiones, a través de una comunicación fluida.

Así pues, los directivos deben ejercer una gerencia participativa y protagónica, tales como reuniones con el personal e interacción permanente. Asimismo, para el hacer de las instituciones universitarias se requiere la utilización de incentivos para motivar. A este respecto, Fuentes (2020) expresa que la motivación se ejerce mediante el progreso individual del grupo y el respeto mutuo. Todo ello involucra una actitud de compartir la paternidad de la gestión.

Se puede señalar el liderazgo participativo, el cual Aguirre et al. (2017) manifiesta que se centra en un trabajo conjunto, mediante un alto grado de compromiso y cooperación. En este sentido, los directivos deben aunar esfuerzos con el fin de propiciar en todos los actores de la comunidad educativa la coordinación de proyectos con sentido de responsabilidad y compromiso, impulsando el logro de los objetivos institucionales.

Por otro lado, se presenta la naturaleza de la comunicación en su dimensión social, pues todo el intercambio que se realiza del proceso comunicacional debe conllevar una forma dialógica. Freire (2010) plantea que el proceso del diálogo es de suma importancia para la transformación de la sociedad y en el ámbito educativo se debe comprender y reflexionar la esencia de una educación universitaria como emancipación del ser humano.

Por todo lo anteriormente expuesto, la gerencia involucra nuevos componentes en pro de la calidad educativa, la cual es considerada como una prioridad dentro de los países, generando política con un enfoque integral de calidad tales como igualdad, solidaridad, democracia y equidad.

Resultados

En el siguiente apartado, se presentan los resultados de la investigación que, según Arias (2012), es donde se dilucidan los hallazgos relacionados con el fenómeno de estudio. A este respecto, se exponen los resultados del estudio según la información obtenida de dos grupos de participantes, directivos (6 en total) y docentes (n=52), pertenecientes a tres instituciones universitarias de la ciudad de Barranquilla. A ambos grupos se les aplicó encuestas estructuradas adaptadas a su rol institucional, construidas en torno a cinco dimensiones clave de la gerencia participativa: liderazgo, comunicación, toma de decisiones, establecimiento de metas e incentivos para motivar.

De esta manera, cada dimensión fue evaluada mediante ítems cerrados en escala Likert de 5 puntos (1 = nunca; 5 = siempre), y los resultados fueron procesados utilizando estadística descriptiva, específicamente el cálculo de medias aritméticas por dimensión. A continuación, se presenta la siguiente tabla para luego confrontar los resultados con las teorías planteadas en el desarrollo de la investigación.

Tabla 2
Resultados de promedios por dimensión según directivos y docentes

Dimensión evaluada	Directivos (n = 6)	Docentes (n = 52)
Incentivos para motivar	3.14	2.87
Liderazgo	4.83	4.10
Comunicación	2.75	2.94
Toma de decisiones	4.83	3.52
Establecimiento de metas	4.83	3.95
Promedio general	4.08	3.48

Como se puede observar en la tabla anterior, los resultados revelan diferencias significativas en la percepción que tienen directivos y docentes sobre el ejercicio de la gerencia participativa en sus instituciones; ya que, los directivos tienden a valorar de forma más positiva su propio desempeño, especialmente en las dimensiones de liderazgo, toma de decisiones y establecimiento de metas, que tiene un promedio cercano al valor máximo.

Mientras que, los docentes presentan valoraciones moderadas en la mayoría de las dimensiones, siendo la mayor discrepancia en toma de decisiones, donde los docentes otorgan una

media de 3.52, y los directivos alcanzan 4.83, lo que sugiere que los docentes no perciben un nivel tan alto de participación en las decisiones institucionales como sus superiores creen brindar.

En relación con la dimensión de comunicación, ambos grupos coinciden en considerarla una debilidad, con medias por debajo de 3.0, lo cual indica que los flujos de información son percibidos como poco efectivos o escasamente estructurados. En cuanto a incentivos para motivar, ambos grupos también reflejan puntajes bajos, 3.14 para directivos y 2.87 para docentes, lo que señala una necesidad de fortalecer las políticas de reconocimiento y estímulo al personal académico.

En consecuencia, el promedio general de los directivos es de 4.08, siendo superior al de los docentes, que fue de 3.48, lo que podría interpretarse como una brecha entre la percepción de quienes diseñan las estrategias de gestión y la percepción de quienes las experimentan en la práctica. Dichas diferencias enfatizan la importancia de construir espacios de diálogo real entre directivos y docentes, con el fin de alinear las expectativas institucionales y mejorar la coherencia entre el discurso y la práctica gerencial.

Discusión y conclusión

Según el criterio de Salas y Chirinos (2017) la gerencia participativa rompe con una dirección vertical y se enfoca con la gestión institucional, la cual es entendida como la toma de decisiones compartidas por todos los actores de la institución educativa como directores, docentes, obreros, alumnos, personal administrativo y miembros de la comunidad en general. En este contexto, la gerencia participativa es tomada como un sistema de dirección ejecutando actividades que le sean de significación para los docentes, pues incurre en su autorrealización como sujeto activo de la sociedad.

De acuerdo con el planteamiento anterior, se coincide con el criterio de Aguirre et al. (2017) cuando manifiesta que los directivos deben centrarse en el trabajo conjunto, aunando esfuerzos en todos los actores de la comunidad educativa con sentido de responsabilidad y compromiso, impulsando el logro de los objetivos institucionales. Así pues, en el ámbito de la gerencia educativa en las instituciones universitarias los directivos deben asumir un liderazgo con miras a satisfacer las necesidades y expectativas del personal docente y todos los miembros de la comunidad universitaria con el fin de lograr un mejor desempeño y desarrollo en la institución.

Ahora bien, en cuanto a la comunicación, es un proceso de diálogo de suma importancia y en el ámbito educativo se debe comprender y reflexionar la esencia de una educación universitaria

como emancipación del ser humano. Cabe resaltar que la comunicación determina las relaciones de las personas, a través de palabras, gestos, es decir; con todo su cuerpo comunica lo que le sucede. De la misma forma, la comunicación proporciona a los directivos de las instituciones educativas el buen desempeño en sus actividades, pues proporciona la información asertiva y necesaria para que todo el personal pueda desempeñar sus actividades.

Por otra parte, la motivación implica cultivar un trabajo sinérgico, acarreado un desempeño eficaz y un resultado positivo, a través de acciones sincronizadas. Fuentes (2020) expresa que la motivación se ejerce mediante el progreso individual del grupo. Todo ello involucra una actitud de compartir la paternidad de la gestión. De allí que los directivos deben hacer mayor énfasis en la búsqueda de incentivos para motivar a sus docentes.

Por lo tanto, se concluye que urge la adopción de las herramientas que proporciona la gerencia participativa en pro de la calidad educativa, liderado por los directivos para mejorar el desempeño de las actividades asignadas, así como la planificación de estrategias en cuanto a la utilización de incentivos para motivar a toda la comunidad universitaria.

Cabe resaltar que el directivo es un líder natural de la comunidad que lleva a una forma de gestión y liderazgo, teniendo un sello distintivo con excelencia, llevando a cabo un trabajo conjunto, mediante un alto grado de compromiso y cooperación. En este sentido, los directivos deben aunar esfuerzos con el fin de propiciar en todos los actores de la comunidad educativa la coordinación de proyectos con sentido de responsabilidad y compromiso, impulsando el logro de los objetivos institucionales.

Así pues, lo anteriormente expuesto se convierte en un desafío para las instituciones universitarias, pues es sumamente útil el papel del directivo, ya que este debe avanzar con una capacidad multidisciplinar y ser capaz de adaptarse al entorno y sus transformaciones.

Por otra parte, debe hacerse hincapié en los principios y valores que son primordiales para llevar a cabo el desarrollo de las actividades educativas con miembros de la comunidad, resaltando la participación con transparencia y responsabilidad, fomentando procesos de innovación en pro de la calidad educativa.

Referencias

- Acosta Echavarría, A. A., Mejía Toro, W. A., & González Uribe, A. M. (2022). Coeficiente intelectual y rendimiento académico en un grupo de estudiantes de primer semestre de psicología. *Pensamiento Americano*, 15(29), 153–167. <https://doi.org/10.21803/penamer.15.29.450>

- Aguirre León, G., Serrano Orellana, B., & Sotomayor Pereira, G. (2017). El liderazgo de los gerentes de las PYMES de Machala. *Universidad y Sociedad*, 9(1), 187–195. <http://rus.ucf.edu.cu/>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación* (6ª ed.). Editorial Episteme.
- Bastidas, P. (2018). Gerencia participativa y la promoción social en las escuelas urbanas. *Revista Educativa. Universidad Carabobo*. <https://revistas.var.ic.cr/index.php/educación>
- Blanco, M. (2018). Gerencia participativa en el contexto humanista. *Revista Ciencias Sociales y Educativas*, 7(2, Número especial “Sociedad y Gerencia”), 111–121. <https://issuu.com/revistacienciasocialesyeducativas/docs/volviintro2esg>
- Camacaro, G. (2016). Hacia la epistemología de la gerencia. *Contribuciones a la Economía*. <http://www.eumed.net/se/2010b/prc.htm>
- Díaz, C. (2016). Gestión del cambio en las organizaciones: Efectos sobre la actividad y las personas. *Laboreal*, 12(2). <http://journals.openedition.org/laboreal/2314>
- Fernández, P. (2016). Acerca de los enfoques cuantitativo y cualitativo en la investigación educativa cubana actual. *Atenas*, 2(34). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=478054643001>
- Fuentes, N., Boza Valle, J. A., & Mendoza Vargas, E. Y. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el cantón Quevedo, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 11(5), 359–365.
- Freire, P. (2010). *Pedagogía de la autonomía y otros textos*. Caminos.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Martínez, A., & Fernández, D. (2018). *Economía de la educación: Un análisis dialógico*.
- Mogollón, Y. (2019). Gerencia, docencia y gestión del conocimiento en la educación universitaria venezolana. *Revista Ciencias de la Educación*, 29(53), enero–junio. <https://revistas.ucla.edu.ve/index.php/cde>
- Ospina, D., Burgos, S., & Madera, J. (2017). La gerencia educativa y la gestión del cambio. *Diálogos de Saberes*, (46), 187–200.
- Ospina González, J. E., Montenegro Mendoza, L., Rodelo Olmos, G. M., & Miranda Passo, J. C. (2024). La universidad como agente de desarrollo socioeconómico en Latinoamérica. *Dictamen Libre*, 34(enero-junio), 147–155. <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.34.11727>
- Ricci, E. (2017). *Gerencia participativa del equipo directivo y acompañamiento pedagógico del docente en los CEBA de la provincia de Huaura, Lima* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. file:///C:/Users/Owner/Downloads/Ricci_MHFDM.pdf
- Rodríguez Parra, P., & Vargas Guzmán, F. E. (2022). Proyecto integrador, como generador de competencias y resultados de aprendizaje. *Pensamiento Americano*, 15(30), 1–14. <https://doi.org/10.21803/penamer.15.30.463>
- Salas, M., & Chirinos, E. (2017). Gerencia participativa e implementación de círculos de calidad en organizaciones escolares de Venezuela. *Revista Internacional de Investigación y Formación Educativa*.
- Sabino, C. (2012). *Cómo hacer una tesis* (4ª ed.). Editorial Lumen.

- Sánchez López, R., & Cabrera Rojas, I. (2021). Gerencia y responsabilidad social: Construcción colectiva desde la complejidad y la acción comunicativa. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 23(1), 100–114.
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de investigación científica*. Editorial Episteme.
- Valle, N. (2021). La gerencia participativa. *Revista Científica Arbitrada*, 3(9), 216–228. <https://revista.eia.edu.ve>
- Veiga, J., De la Fuente, E., & Zimmermann, M. (2008). Modelos de estudios en investigación aplicada: Conceptos y criterios para el diseño. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 54(210), 81–88.
- Zhigue, A., & Sanmartín, G. (2019). Gerencia educativa e inclusión: Una mirada a la diversidad. *Revista Visión Gerencial* (2), 324–332.