

# Impacto de la participación Directiva en la integración Escuela-familia-Comunidad

*Impact of Management Participation on School-Family-Community Integration*

**Yamily del Carmen Betancourt Duno**  
[yamilyacademia@gmail.com](mailto:yamilyacademia@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0003-3563-6706>  
**Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt.**  
**Zulia, Venezuela**

**José Roberto Ochoa Gómez**  
[jrog8a@gmail.com](mailto:jrog8a@gmail.com)  
<https://orcid.org/0009-0000-4170-4803>  
**Universidad ECCL.**  
**Bogotá, Colombia**

Artículo recibido 09 de mayo de 2024 / Arbitrado 23 de mayo de 2024 / Aceptado 08 julio 2024 / Publicado 01 de octubre de 2024

## RESUMEN

La participación directiva en la integración de la escuela, la familia y la comunidad es un aspecto fundamental para el desarrollo educativo integral. La investigación tuvo como objetivo determinar el impacto entre la participación de los directivos y la integración escuela, familia y comunidad en escuelas básicas del Estado Zulia. El enfoque es cuantitativo, de tipo descriptiva, diseño no experimental. La población conformada por 359 sujetos. Se aplicaron 2 instrumentos con preguntas cerradas. Los resultados revelan que solo a veces se incentivan a la participación e integración de la familia y comunidad en las actividades institucionales. Se concluye que los directivos no están cumpliendo de manera efectiva con los parámetros necesarios para lograr la integración, ya que la participación de la comunidad, padres y representantes en las acciones institucionales es esporádica. Además, rara vez se les ofrece la oportunidad de implementar sus propias ideas, lo que restringe su involucramiento y compromiso con la escuela.

**Palabras clave:** Comunidad; Directivos; Familia; Escuela; Integración

## ABSTRACT

The participation of directors in the integration of school, family and community is a fundamental aspect for comprehensive educational development. The objective of the research was to determine the impact between the participation of directors and the integration of school, family and community in basic schools in Zulia State. The approach is quantitative, descriptive, non-experimental design. The population consisted of 359 subjects. Two instruments with closed questions were applied. The results reveal that only sometimes are the participation and integration of the family and community encouraged in institutional activities. It is concluded that directors are not effectively complying with the parameters necessary to achieve integration, since the participation of the community, parents and representatives in institutional actions is sporadic. In addition, they are rarely offered the opportunity to implement their own ideas, which restricts their involvement and commitment to the school.

**Keyword:** Community; Managers; Family; School; Integration.

## INTRODUCCIÓN

El mejoramiento de la calidad en la educación está profundamente relacionado con el fortalecimiento de las instituciones educativas. El proceso educativo se fundamenta en estas instituciones, estableciendo una relación dinámica entre educador, educando e institución. Por lo tanto, es esencial no solo fortalecer y consolidar la práctica educativa, sino también reforzar la escuela como institución y el sistema educativo en su conjunto.

En este contexto, la participación se convierte en un elemento clave. Según Fernández (2020), en el proceso de dirección se pueden identificar dos perspectivas sobre la participación: la primera es de carácter afectivo, donde los participantes experimentan satisfacción al compartir con los demás; la segunda es de carácter instrumental, ya que, al colaborar, los individuos pueden lograr resultados más poderosos y eficientes en conjunto que si trabajaran de manera aislada.

Es por ello, que la participación de los directivos en la integración de la escuela, la familia y la comunidad se ha convertido en un tema relevante a nivel internacional, especialmente en el contexto educativo. La literatura global resalta que la colaboración entre estos actores es fundamental para el desarrollo de un entorno educativo inclusivo y eficiente. Según el informe de la UNESCO (2016), la participación activa de la comunidad en la educación no solo mejora el rendimiento académico de los estudiantes, sino que también fortalece el tejido social y promueve una cultura de paz y cooperación. Este enfoque se ha implementado en diversos países, donde se ha demostrado que las políticas educativas que fomentan la participación comunitaria logran mejores resultados en el aprendizaje y en la cohesión social.

Por otro lado, Fernández (2020) la participación a nivel de sociedad es un pilar para el logro de los objetivos propuestos, y por la importancia que tiene para ello los procesos directivos, es que se puede afirmar la importancia de la participación en la dirección, y asumirla como una concepción o una filosofía para dirigir, que es lo mismo que decir el desarrollo de la Dirección Participativa.

En este contexto, la participación significa acción o acciones emprendidas para lograr objetivos, de tal manera que según Fernández (2020) la participación a nivel de sociedad es un pilar para el logro de los objetivos propuestos, y por la importancia que tiene para ello los procesos directivos, es que se puede afirmar la importancia de la participación en la dirección, y asumirla como una concepción o una filosofía para dirigir, que es lo mismo que decir el desarrollo de la Dirección Participativa. En este sentido, la participación es la acción directiva, que resalta al comportamiento asumido por líderes para ejercer dominio sobre los demás a través de la relación directa con el grupo, resaltando la comunicación como elemento que permite el logro de una gestión excelente, resultado muy importante en las organizaciones educativas para realizar funciones administrativas.

A nivel nacional, Venezuela enfrenta desafíos significativos en su sistema educativo, donde la participación de las familias y la comunidad se vuelve crucial para la mejora de la calidad educativa. El Ministerio del poder popular para la Educación (2010) estableció que la nueva escuela debe ser un espacio para la formación integral en donde interactúen todos los actores de la comunidad en los procesos pedagógicos. En este sentido la integración escuela-comunidad no es tarea exclusiva de los docentes, ni de la escuela, sino que es una función que deben compartir los padres, representantes,

comunidad educativa y el Estado. Esta triada debe promover la integración de la escuela y la comunidad en los diferentes aspectos como la recreación, actividades culturales, el deporte, salud y ambiente, entre otras actividades para ayudar al ambiente educativo.

En tal sentido, la educación como centro de socialización y formación no es responsabilidad exclusiva de la escuela, instancia creada para garantizar el proceso sistemático de la educación según la orientación ideológica, los principios y valores de la sociedad. Educar es una tarea de la sociedad misma y de sus diversos agentes: la familia, las organizaciones civiles, religiosas, militares, medios de comunicación, entre otros. Lograr la integración para la participación de todos estos agentes en la tarea educativa y en la gestión escolar es uno de los ideales más preciados de las instituciones (Mezquita, 2018).

En este contexto, la dirección en las instituciones educativas, es el órgano encargado de procurar la máxima funcionalidad entre los objetivos organizacionales, las finalidades de la Educación Básica y las estructuras de funcionamiento en el sistema educativo venezolano. Por ello, el gerente como líder pedagógico dentro de una perspectiva cultural, es el gestor del recurso, debiendo ser persona proactiva, capaz de gerenciar y propiciar condiciones para que su personal, se incorpore eficientemente en un proceso de capacitación académica. Por su parte, Diez (2014) describe a los gerentes educativos como líderes que deben llevar a cabo dos tipos de funciones: académicas y administrativas.

De acuerdo a lo anteriormente dicho, el Currículo Nacional Bolivariano (CNB) contiene lineamientos que son adaptables al efectuar las planificaciones que impulsen los procesos de participación como las que se realizan desde el Proyecto Escolar Integral Comunitario (PEIC), hasta los Proyectos de Aprendizaje (PA) en cada espacio de aprendizaje, grado o nivel, según las particularidades de cada institución.

Según Meza (2011), el Proyecto Educativo Integral Comunitario (PEIC) ofrece un marco para desarrollar y llevar a cabo acciones pedagógicas, culturales, recreativas, deportivas, artísticas, tecnológicas, de salud, científicas y sociales desde una perspectiva integral y diversificada, a través de una acción cooperativa. Este proceso requiere la participación y realización de actividades de planificación, evaluación, observación e investigación por parte de los docentes, quienes son actores fundamentales en el proceso educativo. Además, el directivo desempeña un papel clave como figura administrativa principal, mientras que las familias, como miembros primordiales de la comunidad educativa en las instituciones escolares, también deben estar involucradas activamente en estas iniciativas.

Por esta razón, las organizaciones educativas tienen un programa o estrategias para alcanzar sus metas, para ello es de gran importancia y muy necesario que en su programa se incluya la "administración", ya que ella, consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones, y así poder alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales esto depende, en gran medida, del desempeño de los directivos de las instituciones educativas.

Por consiguiente, el director que ejerce la responsabilidad de gerenciar las instituciones de Educación Básica, debe poseer los conocimientos necesarios que le garantice éxito en su gestión,

conocer también los objetivos de la institución, considerando además a todos los actores escolares y crear las condiciones para el cumplimiento de la planificación, distribuir responsabilidades y diseñar la estructura funcional de la misma orientando y estimulando a todos los involucrados para que ejecuten las labores que se asignen y poder lograr así el funcionamiento general de la institución.

En cuanto a la teoría de la Integración de Koontz y O'Donnell (1979) son los primeros que se preocuparon por establecer una función administrativa independiente a la cual denominaron staffing, pero que en la actualidad se conoce como integración. Justifican tal decisión al afirmar, citando a Domínguez (2014):

En primer lugar, ocupar los puestos en una organización exige criterios y conocimientos que generalmente no tienen cabida en el concepto de organización (estructura) que posee el administrador práctico. Una segunda razón es que los administradores directivos suelen pasar por alto la naturaleza esencial de su responsabilidad en esta área y se han inclinado a considerar la integración como algo que puede ser asignado a unidades operativas de menor rango. Una tercera consideración es que se ha conjuntado un considerable e importante cuerpo de conocimientos y práctica en esta área.

Sobre el tema, hay que agregar, lo señalado por Salazar (2020) quien asegura que el director escolar debe caracterizarse por actitudes que demuestren justicia, empatía, tolerancia, dinamismo, asertividad y responsabilidad; así como por la honestidad, compromiso, colectivismo y participación activa en la vida de la escuela.

Además, este cúmulo de particularidades convierten al director de escuela en un dirigente capaz y competente para el desempeño de sus funciones; entre las cuales Mejía (2019) significa las siguientes:

- Acompañar a los docentes en la planificación, la evaluación y la disciplina de forma coordinada y eficiente.
- Apoyar la labor del docente con insumos didácticos básicos.
- Diseñar y evaluar la pertinencia de proyectos científicamente fundamentados en la búsqueda de mejoras educativas mediante el trabajo colegiado.
- Propiciar sistemáticamente eventos artísticos y estrategias con el propósito de potenciar la sensibilidad y conciencia estudiantil.
- Establecer relaciones con el sector de salud para promover la vida sana (alimentación, deporte, ejercicios físicos...) para contribuir al desarrollo físico y mental de los educandos.
- Establecer relaciones con organizaciones que puedan apoyar la labor de la escuela.
- Potenciar la cultura tecnológica de los estudiantes y docentes (uso ético de las tecnologías de la informática y las comunicaciones).
- Coordinar la atención especializada de los estudiantes que presenten situaciones como: baja autoestima, delincuencia, adicción a sustancias tóxicas, depresión, etc.

- Mantener comunicación con los estudiantes (jefes de grupo y líderes estudiantiles).
- Propiciar las relaciones con los distintos actores representativos de la escuela.
- Ser genuino representante de la escuela en cualquier espacio y momento.

Si bien es cierto que, los directivos escolares deben desarrollar competencias clave para liderar efectivamente las instituciones educativas, esto incluye establecer metas claras y precisas que orienten el trabajo de la escuela. Igualmente, deben fomentar relaciones armoniosas y respetuosas entre todos los miembros de la comunidad educativa, creando un ambiente propicio para el aprendizaje y el desarrollo. Deben propiciar espacios de reflexión y diálogo para analizar los desafíos y oportunidades de la práctica educativa, así como aglutinar a los docentes en torno a un objetivo común, promoviendo la colaboración para alcanzar las metas establecidas. Asimismo, tienen la responsabilidad de impulsar la superación y capacitación continua del personal docente, fomentando su desarrollo profesional. Por último, es esencial que promuevan la participación activa de la comunidad educativa en la toma de decisiones, lo que fomenta el compromiso y la corresponsabilidad en el mejoramiento de los resultados de la labor educativa. Solo a través de un liderazgo efectivo y la participación de todos los actores involucrados se podrá lograr una educación de calidad y pertinente a las necesidades de la sociedad. Bounds y Woods (1999) explican que la toma de decisiones ofrece la oportunidad para poner en práctica una mejora con la cual los procesos de trabajo son más eficientes.

En lo que respecta a la integración de la escuela, familia y comunidad, según Blanco (2001) la escuela se reconoce como la institución social componente del sistema educativo, comunidad de trabajo conformada por el colectivo pedagógico y el colectivo escolar en la que se establece un sistema de relaciones sociales entre sus miembros y el resto de la sociedad (la familia, comunidad y organizaciones sociales).

Por otro lado, Rodríguez y Concepción (2019) sostienen que, es en la familia como célula básica de la sociedad donde comienza la socialización del individuo y este se apropia de las normas, costumbres, tradiciones y valores de sus antecesores, aspectos que no siempre coinciden en toda su magnitud con los que se establecen a nivel de sociedad como un todo.

También, se debe mencionar que la Ley Orgánica de Educación (LOE) (2009) en su Artículo 20, tiene que “la comunidad educativa es un espacio democrático, de carácter social comunitario, organizado, participativo, cooperativo, protagónico y solidario. Sus integrantes actuarán en el proceso de educación ciudadana de acuerdo con lo establecido en la Constitución de la República, leyes y demás normas que rigen el Sistema Educativo.

La integración según Díaz (2008), la sociedad delega en las familias y en la escuela la misión más importante de generar reproductores y productores de conocimientos y de políticas que se implementan en cada sector de la comunidad. La escuela como institución que convoca a las familias, establece las reglas del juego de esa relación escuela – familia - comunidad que son aceptadas por aquellas y sobre todo en lo que respecta a la escala de valores de sus hijos.

En consideración a todo lo anterior, se plantea la necesidad de una directiva que promueva la participación, creando mecanismos estratégicos de concertación entre los diferentes sectores de la

administración pública, organismos no gubernamentales, empresas públicas, empresas privadas, medios de comunicación, la iglesia, organismos gremiales y comunitarios e integrando a las propias familias.

Debido a esto, surge la necesidad de formar una nueva ciudadanía con conciencia social comprometida con el desarrollo de las políticas sociales y garante de su adecuada implementación.

Por otra parte, es menester la participación de los directivos como líderes y elementos claves para la transformación y reestructuración de las organizaciones educativas como una persona única, capacitada para lograr modificaciones a nivel intrínseco y extrínseco de los individuos, en estos momentos la participación no ha sido notoria, ya que las instituciones siguen funcionando solamente para impartir conocimientos a los niños y niñas, obviando las múltiples necesidades no solo de la institución como tal, sino también, las existentes en las familias y comunidades de la que forma parte dichas instituciones.

En este sentido, Requeijo (2001) plantea que los directivos requieren de una clara conciencia profesional de colaboración y participación ciudadana para lograr así que la institución funcione eficazmente, sin obviar los objetivos educativos establecidos en la organización dirigida a la producción y comprobación de los resultados en general, que estén comprometidos con las metas dentro de los planteles públicos y con la comunidad.

En razón de esta situación planteada, el sistema educativo venezolano está buscando las alternativas más cónsonas y viables para propiciar la participación, requiriendo por ello, de líderes comprometidos con el cambio, con características proactivas, dinámicos, creativos, reflexivos y dispuesto a dar oportunidades, delegando y trabajando en equipo, porque el consenso entre las personas contribuye a conformar ideas novedosas, actualizadas y propias de la sociedad del conocimiento de este siglo XXI.

De la problemática planteada anteriormente, no escapan las Escuelas Básicas de la Parroquia Jorge Hernández del Municipio Cabimas, Estado Zulia, donde se observa que los directivos de estas instituciones no están utilizando las estrategias necesarias para lograr la integración escuela, familia y comunidad, ignorando la gran ayuda que esta integración podría suministrar para lograr un trabajo en equipo, por el bienestar de todos y cada uno de los miembros que participan en el proceso Educativo.

Considerando lo anterior, cabe resaltar que, el trabajo en equipo es definido como un conjunto reducido de personas que muestran permanencia con otras, que se comunican de manera abierta, con alto nivel de organización, flexibilidad que les permite trabajar de manera coordinada, con funciones definidas, ahora bien, un equipo es un grupo de empleados organizados, que trabajan juntas para lograr una meta (Reza, 2013).

También se puede notar la poca comunicación que mantiene el personal directivo con los representantes, al igual de no existir una toma de decisiones compartidas lo que dificulta la gestión en mora para abocar a un mismo fin, el bienestar social de todos los miembros de las escuelas objeto de estudio.

Por otra parte, en la planificación anual de las escuelas, no se toma en cuenta al personal de la

institución, ni a los miembros de la comunidad educativa. La falta de estrategias para lograr la integración de la escuela, familias y la comunidad, se ignora por completo que esto, es una ayuda para todos los participantes del proceso educativo, promoviendo y desarrollando acciones donde se incorporen de manera efectiva los padres, representantes o responsables, para así poder plantear estrategias de planificación desde la identificación de las necesidades e intereses, hacia el análisis y ejecución de acciones para promover alternativas y brindarles solución a los problemas.

Igualmente, se señala que el éxito o fracaso de las instituciones educativas es responsabilidad de los directivos dado a que le corresponde a él imprimir el estilo de vida de la misma, potenciar valores, garantizar con ello ciudadanos participativos, identificados con la escuela y la comunidad, de allí se garantiza, la misión y visión institucional, depende de la dirección orientada por el gerente, quien es considerado la máxima autoridad del plantel, para velar que las políticas implantadas se cumplan conforme a lo deseado.

Lo planteado indica que se requiere de una participación de los directivos, donde se integra a las instituciones, familias y a su comunidad, que partiendo de un diagnóstico inicie un trabajo colectivo e interactivo, es decir, una labor abierta a su entorno y comprometida a elevar la calidad institucional; en efecto la integración escuela, familia y comunidad, supone autores, ámbito, acciones y técnicas para dominar y articular la complejidad institucional.

Por lo tanto, es fundamental abordar esta situación para que las escuelas básicas, objeto de estudio de esta investigación, se conviertan en instituciones participativas dentro de la comunidad. Es necesario eliminar la percepción de que estas escuelas están desconectadas del entorno social. De esta manera, la integración entre la escuela, la familia y la comunidad facilitará una gestión que sea participativa, reflexiva y basada en un análisis crítico.

Atendiendo lo anterior, el objetivo de este estudio es determinar el impacto de la participación de los directivos en la integración de la escuela, la familia y la comunidad en las escuelas básicas de la Parroquia Jorge Hernández, Municipio Cabimas, Estado Zulia. A través de un enfoque metodológico cuantitativo, se espera contribuir a la comprensión de la importancia de fortalecer los vínculos entre la escuela, familia y la comunidad, promoviendo un modelo educativo más integral y participativo.

## MÉTODO

La investigación se orientó con el enfoque cuantitativo, del tipo descriptivo, y un diseño no experimental. Este estudio se considera correlacional, ya que se determinó a través del coeficiente de Pearson la relación entre la participación del director y la integración escuela-familia-comunidad de Escuelas Básicas de la Parroquia Jorge Hernández del Municipio Cabimas Estado Zulia, años escolar 2022-2023.

La población objeto de estudio estuvo constituida por el personal directivo, docentes y comunidad de las Escuelas Básicas “San Vicente de Paúl”, “José Ángel Lamas” y “Diluís Gómez de Ortíz”, y “Raul Osorio Lazo” conformada por 359 sujetos de los cuales nueve (9) son del personal directivo, cuarenta y cinco (45) personal docente y trescientos cinco (305) padres y representantes.



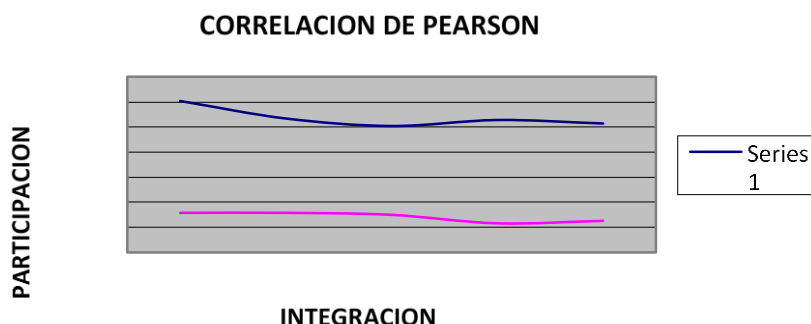
**Cuadro 1***Población de objeto de investigación*

Instituciones Educativas	Directivos	Docentes	Representantes
San Vicente de Paúl	2	4	<b>50</b>
José Ángel Lamas"	2	12	<b>60</b>
Diulis Gómez de Ortíz	2	6	<b>45</b>
Raúl Osorio Lazo	3	23	<b>150</b>
<b>Totales</b>	<b>9</b>	<b>45</b>	<b>305</b>

En función al objetivo definido para el presente estudio, donde se plantea determinar el impacto entre la participación de los directivos y la integración escuela-familia-comunidad en las Escuelas Primarias, pertenecientes a la Parroquia Jorge Hernández del Municipio Cabimas Estado Zulia; se emplearon dos instrumentos de tipo cuestionario; aplicados al personal directivo, docentes y familias, orientado de manera esencial a alcanzar los fines propuestos. Dichos cuestionarios estuvieron conformados por preguntas cerradas, que permitieron medir las variables en estudio.

Para el vaciado de los datos se diseñó una matriz de doble entrada en cuya parte superior se colocó la identificación de las dimensiones e indicadores; en el margen izquierdo el número de sujetos; en las columnas internas se vaciaron las respuestas de los sujetos investigados.

La relación entre la participación de los directivos y la integración escuela, familia y comunidad, en las Escuelas Básicas, pertenecientes a la Parroquia Jorge Hernández del Municipio Cabimas del Estado Zulia, fue determinada con una prueba de coeficiente de Pearson, para relacionar ambas variables. El coeficiente de correlación de Pearson ( $r$ ) se mide en una escala de 0 a 1, tanto en dirección positiva como negativa. Un valor de "0" indica que no hay relación lineal entre las variables. Un valor de "1" o "-1" indica, respectivamente, una correlación positiva perfecta o negativa perfecta entre dos variables.

**Gráfico 1***Correlación de las variables Participación e integración.*

*Nota: Cálculos basados en las respuestas de la prueba piloto aplicado a directivos y docentes.*



## RESULTADOS

A continuación se exponen los resultados obtenidos del análisis estadístico, procedente de la interpretación de los datos arrojados por el cuestionario dirigido al personal directivo, escuela (docente) y a la comunidad, padres y representantes para determinar el impacto entre la participación de los directivos y la integración escuela, familia y comunidad en escuelas básicas de la Parroquia Jorge Hernández del Municipio Cabimas, Estado Zulia, sus dimensiones e indicadores; trabajados a partir de la base teórica planteada por diversos autores a través de los cuales se fijó posición. En la próxima parte se muestran el cuadro 2 con el baremo utilizado en la investigación, seguido la tabla 1, con el elemento de la participación, toma de decisiones:

### Cuadro 2

*Baremo con el elemento de la participación, toma de decisiones*

Categorías	Escala	Alternativa
Muy Alta	3.00 – 2.51	Con mucha frecuencia
Alta	2.50 – 1.76	A Veces
Baja	1.75 - 1	Con muy poca frecuencia

### Tabla 1

*¿Permite la participación de la comunidad, padres y representantes en la toma de decisiones?*

**Variable:** Participación de los Directivos

**Dimensión:** Elementos de la Participación

**Indicador:** Toma de Decisiones

Categorías	Escala	Alternativas	Directivos		Escuela (docentes)	
			Fa	%	Fa	%
Muy Alta	3.00 – 2.51	Con mucha frecuencia	3	33%	5	11%
Alta	2.50 – 1.76	Algunas Veces	6	67%	40	89%
Baja	1.75 – 1	Con muy poca frecuencia	-	-	-	-
<b>Total</b>			<b>9</b>	<b>100%</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

En la tabla 1, en la cual los Directivos manifestaron “Algunas Veces” en el 67% de los casos manifestaron permitir la participación de los padres y/o representantes en la toma de decisiones; como lo comentan los docentes en un 87% respondieron “Algunas Veces” los directivos permiten la participación de los padres y/o representantes en la toma de decisiones.

### Tabla 2

*¿Utiliza su liderazgo para mantener las relaciones interpersonales saludables con todos los miembros de la institución?*

**Variable:** Participación de los Directivos

**Dimensión:** Elementos de la Participación

**Indicador:** Liderazgo

Categorías	Escala	Alternativas	Directivos		Escuela (docentes)	
			Fa	%	Fa	%
Muy Alta	3.00 – 2.51	Con mucha frecuencia	4	33%	8	18%
Alta	2.50 – 1.76	Algunas Veces	5	56%	37	82%
Baja	1.75 – 1	Con muy poca frecuencia	-	-	-	-
<b>Total</b>			<b>9</b>	<b>100%</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

En relación a la tabla 2, los directivos en un 56% expresa que “Algunas Veces” utilizan su liderazgo para mantener las relaciones interpersonales saludables con todos los miembros de la institución; los docentes por su parte manifestaron en un 82% de la población que “Algunas Veces” los directivos utilizan su liderazgo para mantener las relaciones interpersonales saludables con todos los miembros de la escuela. En concordancia con lo manifestado por Carreño (2018) cuando expresa que el liderazgo pedagógico en el contexto de la gestión escolar, es el “sujeto o conjunto de personas que afrontan los nuevos retos, problemas, necesidades y desafíos motivados por el deseo de mejorar el aprendizaje; este liderazgo no es exclusivo de los docentes o del director del plantel, puede ser generado por padres de familia o agentes externos, y ese conjunto de esfuerzos al instaurar prácticas para el bien común, crean experiencias exitosas y de autoaprendizaje, es el que se entiende como liderazgo en el centro escolar.

Esto implica que los directivos en el ejercicio de su liderazgo a pesar de su acción sobre otros, no debe ser concebido como uso de poder, autoridad o influencia.

**Tabla 3**

*¿Realiza estrategias en función de la misión y visión institucional?*

**Variable:** Participación de los Directivos

**Dimensión:** Elementos de la Participación

**Indicador:** Estrategias Gerenciales

Categorías	Escala	Alternativas	Directivos		Escuela (docentes)	
			Fa	%	Fa	%
Muy Alta	3.00 – 2.51	Con mucha frecuencia	8	89%	-	-
Alta	2.50 – 1.76	Algunas Veces	1	11%	45	100%
Baja	1.75 – 1	Con muy poca frecuencia	-	-	-	-
<b>Total</b>			<b>9</b>	<b>100%</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Del resultado obtenido en la tabla 3, se puede observar que el 89% de los directivos expresan que “con mucha frecuencia” realizan estrategias en función de la misión y visión institucional; por otra parte, los docentes en contraposición expresaron que “Algunas Veces” los directivos realizan estrategias en función de la misión y visión institucional.

**Tabla 4**

**Variable:** Integración de la Escuela – familia - Comunidad

**Dimensión:** Factores que sustentan el proceso de Integración

**Indicador:** Participación

¿El personal directivo incentiva a la comunidad educativa a participar en las acciones que se realiza en la institución?

Categorías	Escala	Alternativas	Directivos		Escuela (Docentes)		Comunidad (padres y representantes)	
			Fa	%	Fa	%	Fa	%
Muy Alta	3.00 – 2.51	Con mucha frecuencia	2	22%	6	13%	45	15%
Alta	2.50 – 1.76	Algunas Veces	7	78%	39	87%	230	75%
Baja	1.75 – 1	Con muy poca frecuencia	-	-	-	-	30	10%
<b>Total</b>			<b>9</b>	<b>100%</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>	<b>305</b>	<b>100%</b>

En relación a los resultados de la tabla 4 se muestra que el 78% de los directivos encuestados dicen que algunas veces incentivan a la comunidad, padres y representantes a participar en las acciones que se realiza en la institución; también los docentes opinaron en un 87% que algunas veces el personal directivo incentiva la comunidad, padres y representantes a participar en las acciones que se realiza en la institución; la comunidad, padres y representantes en un 75% manifestaron que “Algunas Veces” el personal directivo los incentivan a participar en las acciones que se realiza en la institución, estos resultados van en articulación con lo expresado por Chiavenato (2003), el cual afirma que los directivos deben crear en la institución un espíritu de colaboración que repercuta en los logros empresariales y en la satisfacción personal, incentivando o motivando a los padres y/o representantes a participar en las acciones de la institución, a fin de que se formen equipos de trabajo, lo que se observa basados en estos resultados que los directivos de estas instituciones lo están haciendo en ocasiones.

**Tabla 5**

*¿Conforma equipos de trabajo para desarrollar las actividades de la institución, con la participación de la comunidad, padres y representantes?*

**Variable:** Integración de la Escuela – Comunidad

**Dimensión:** Factores que sustentan el proceso de Integración

**Indicador:** Conformación de Equipos

Categorías	Escala	Alternativas	Directivos		Escuela (Docentes)		Comunidad (padres y representantes)	
			Fa	%	Fa	%	Fa	%
Muy Alta	3.00 – 2.51	Con mucha frecuencia	3	33%	39	87%	294	96%
Alta	2.50 – 1.76	Algunas Veces	5	56%	6	13%	11	4%
Baja	1.75 – 1	Con muy poca frecuencia	1	11%	-	-	-	-
<b>Total</b>			<b>9</b>	<b>100%</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>	<b>305</b>	<b>100%</b>

Los resultados obtenidos reflejan en la tabla 5, que un 56% los directivos encuestados expresan que algunas veces conforman equipos de trabajo para desarrollar las actividades de la institución, con la participación de la comunidad, padres y representantes; para los docentes el 87% expresaron que “Siempre” los directivos conforman equipos de trabajo para desarrollar las actividades de la institución, con la participación de la comunidad, padres y representantes; mientras que la comunidad, los padres y representantes en un 96% manifiestan que “Siempre” conforman equipos de trabajo para desarrollar las actividades de la institución, con la participación de a la comunidad, padres y representantes.

**Tabla 6**

*¿El personal directivo asume las decisiones en conjunto con la comunidad, los padres y representantes, cuando se evidencian problemas graves de la institución?*

**Variable:** Integración de la Escuela – Comunidad

**Dimensión:** Factores que sustentan el proceso de Integración

**Indicador:** Toma de Decisiones

Categorías	Escala	Alternativas	Directivos		Escuela (Docentes)		Comunidad (padres y representantes)	
			Fa	%	Fa	%	Fa	%
Muy Alta	3.00 – 2.51	Con mucha frecuencia	1	11%	3	7%	26	9%
Alta	2.50 – 1.76	Algunas Veces	8	89%	43	93%	279	91%
Baja	1.75 – 1	Con muy poca frecuencia	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>			<b>9</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>305</b>	<b>100%</b>

Como puede observarse en la tabla 5, el 89% de los directivos encuestados consideran que algunas veces asumen las decisiones en conjunto con la comunidad, padres y representantes, cuando se evidencian problemas graves de la institución; según lo manifestado por los docentes el 93% estuvo de acuerdo que “Algunas Veces” el personal directivo asume las decisiones en conjunto con a la comunidad, padres y representantes, cuando se evidencian problemas graves de la institución, y los

padres y/o representantes manifiestan en el 91% de los casos que “Algunas Veces” el personal directivo asume las decisiones en conjunto con la comunidad, padres y representantes, cuando se evidencian problemas graves de la institución.

**Tabla 7**

*¿La comunidad, los padres y representantes aprovechan los espacios escolares para desarrollar actividades de bienestar institucional?*

**Variable:** Integración de la Escuela – Comunidad

**Dimensión:** Aportes de la Integración

**Indicador:** Desarrollo de la Comunidad Educativa

Categorías	Escala	Alternativas	Directivos		Escuela (Docentes)		Comunidad (padres y representantes)	
			Fa	%	Fa	%	Fa	%
Muy Alta	3.00 – 2.51	Con mucha frecuencia	2	22%	1	2%	27	9%
Alta	2.50 – 1.76	Algunas Veces	6	67%	44	98%	278	91%
Baja	1.75 – 1	Con muy poca frecuencia	1	11%	-	-	-	-
<b>Total</b>			<b>9</b>	<b>100%</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>	<b>305</b>	<b>100%</b>

En la tabla 7, el 67% de los directivos encuestados manifiestan que algunas veces la comunidad, padres y representantes aprovechan los espacios escolares para desarrollar actividades de bienestar institucional; al respecto los docentes, en un 98% de la población manifestaron que “Algunas Veces” la comunidad, padres y representantes aprovechan los espacios escolares para desarrollar actividades de bienestar institucional, mientras que la comunidad, padres y representantes manifestaron en un 91% que “Algunas Veces” aprovechan los espacios escolares para desarrollar actividades de bienestar institucional.

Como se sabe, cuando los aumentos (disminuciones) de una variable producen aumentos (disminuciones) en la otra, la relación es positiva. Es negativa cuando los aumentos (disminuciones) de una variable producen disminuciones (aumentos) en la otra. De acuerdo con lo anterior expuesto, en la presente investigación el resultado fue de  $r = 0.691$ , existe una relación entre las variables, y de acuerdo con lo señalado por Pita (1999) existe una relación fuerte

## DISCUSIÓN

Según los resultados presentados en la investigación revelan que, si bien existe cierto nivel de participación, aún hay espacio para mejorar e incrementar la implicación de la comunidad educativa en el proceso de toma de decisiones.

La participación del personal docente y de la comunidad en la toma de decisiones es esencial para mejorar la eficiencia de los procesos educativos. Según los resultados obtenidos, se observa que

un 67% de los directivos y un 89% de los docentes indican que la participación de la comunidad, padres y representantes en la toma de decisiones ocurre "Algunas Veces". Esto sugiere que, aunque hay un reconocimiento de la importancia de la participación, aún se puede avanzar en la inclusión activa de la comunidad en este proceso. Estos resultados no están alineados con lo que sostienen Bounds y Woods (1999) donde señalan que la toma de decisiones brinda la oportunidad de implementar mejoras que aumentan la eficiencia en el trabajo. En este sentido, es crucial que los directivos asuman un enfoque colaborativo, involucrando al personal de institución, padres y representantes y a la comunidad, especialmente cuando surgen problemas significativos en la institución.

Otro hallazgo significativo tiene que ver con el aspecto del liderazgo en el que los directivos en un 56% expresa que "Algunas Veces" utilizan su liderazgo para mantener las relaciones interpersonales saludables con todos los miembros de la institución, y los docentes por su parte manifestaron en un 82% de la población que "Algunas Veces" los siendo un resultado muy significativo que revela un aspecto negativo para lograr la participación e integración de la escuela, familia la comunidad. Estos resultados obtenidos van en contraste a lo dicho por Carreño (2018) quien señala que el liderazgo no es exclusivo de los docentes o del director del plantel, puede ser generado por padres de familia o agentes externos, y ese conjunto de esfuerzos al instaurar prácticas para el bien común. Por lo tanto, los investigadores pueden inferir que estos resultados apuntan a la necesidad de que los directivos fortalezcan su liderazgo para fomentar un clima de colaboración y confianza en la institución.

Cabe destacar que la participación y el liderazgo son elementos clave para una gestión directiva efectiva. Para apoyar lo manifestado por los investigadores, se puede aseverar, que Diez (2014), expresa que los gerentes educativos deben ejecutar funciones académicas y administrativas, entre las cuales se encuentran asignar tareas, enfatizar la importancia del desempeño, orientar el proceso de aprendizaje, diseñar políticas institucionales y promover las relaciones interpersonales. Por lo tanto, es fundamental que los directivos fortalezcan su capacidad de liderazgo y fomenten una mayor participación de la comunidad educativa para cumplir con éxito su rol de gestión.

Los resultados también revelan que la gran mayoría de los directivos, docentes y miembros de la comunidad, indican que solo a veces se incentivan a la participación en actividades que se realizan en las instituciones. Los directivos dicen por su parte, que a veces motivan a la comunidad, los docentes los respaldan. De igual forma, los miembros de la comunidad confirman que solo a veces el personal directivo los invita a involucrarse en las actividades que se realizan en la institución. Esta respuesta va en contraposición con lo dicho por Chiavenato (2003) quien sostiene que los directivos deben cultivar un espíritu de colaboración dentro de la institución, ya que esto no solo impacta positivamente en los logros y consecución de objetivos institucionales, sino que también ofrece un gran sentido de satisfacción personal a los involucrados. Sin embargo, aunque existe cierto esfuerzo por parte de los directivos, los resultados revelan que no es un esfuerzo constante a la participación activa y comprometida de todos los miembros de la comunidad educativa.

## CONCLUSIONES

A través del análisis crítico de las teorías presentadas en esta investigación, respaldadas por datos estadísticos de la realidad estudiada, se han llegado a varias conclusiones relevantes en relación con el impacto de la participación de los directivos en la integración de la escuela, la familia y la comunidad en las escuelas básicas de la Parroquia Jorge Hernández del Municipio Cabimas, Estado Zulia.

En primer lugar, se identificó que los directivos permiten, en ocasiones, la participación de los docentes, la comunidad, padres y representantes en la toma de decisiones, pero no lo hacen de manera consensuada, lo que sugiere una falta de colaboración efectiva. Además, aunque los directivos utilizan su liderazgo para mantener relaciones interpersonales saludables de manera ocasional, esto no es suficiente para fomentar un ambiente de trabajo cohesionado. También se observó que, aunque algunos directivos implementan estrategias alineadas con la misión y visión institucional, estas acciones son poco frecuentes.

En cuanto a las funciones de los directivos en la integración escuela-comunidad, se evidenció que hay escasa organización de actividades que involucren a la comunidad educativa. La conformación de equipos de trabajo para desarrollar actividades programadas es limitada, y los directivos rara vez delegan responsabilidades a los miembros de la comunidad para abordar los problemas institucionales. Asimismo, se constató que los directivos no están cumpliendo de manera efectiva con los parámetros que sustentan el proceso de integración, ya que la participación de la comunidad, padres y representantes en las acciones institucionales es esporádica. Pocas veces se les brinda la oportunidad de ejecutar sus propias ideas, lo que limita su involucramiento y compromiso con la escuela.

Finalmente, al aplicar el coeficiente de correlación de Pearson para comprobar el impacto entre la participación de los directivos y la integración escuela, familia y comunidad en escuelas básicas, se encontró que existe una relación altamente significativa entre las variables objeto de estudio. Se evidenció que los directivos no están utilizando las estrategias adecuadas para lograr una integración efectiva, ignorando el potencial que esta colaboración podría ofrecer para fomentar un trabajo en equipo que beneficie a todos los miembros del proceso educativo.

## REFERENCIAS

- Blanco, A. (2001). Introducción a la Sociología de la educación. La Habana: Editorial Pueblo y Educación. <https://revistas.unica.cu/index.php/edusoc/article/view/1396/html>
- Bounds y Woods (1999) Supervisión – Soluciones empresariales [https://books.google.co.ve/books/about/Supervisi%C3%B3n.html?hl=es&id=P5ycOwAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.co.ve/books/about/Supervisi%C3%B3n.html?hl=es&id=P5ycOwAACAAJ&redir_esc=y)
- Carreño, C. (2018). Nociones de gobernanza y liderazgo en los centros escolares. Experiencia en la ontología del lenguaje. (Líder). En: María Verónica Nava Avilés (Coordinadora). Construcciones, de construcciones reto en instituciones de educación obligatoria. (pp. 251-



- 264). México: Administración Federal de Servicios Educativos en el Distrito Federal. Secretaría de Educación Pública.  
<https://institutojubones.edu.ec/ojs/index.php/societec/article/view/59/410>
- Chiavenato, A. (2003) Administración de recursos Humanos. Editorial, McGraw Hill. Quinta edición Bogotá Colombia. <https://bit.ly/4gbmUjC>
- Díaz, M. (2008) integración familia, escuela, comunidad en la Unidad educativa “Nueva Toledo” [http://ri2.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/3588/2/TESIS\\_MEDE.pdf](http://ri2.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/3588/2/TESIS_MEDE.pdf)
- Diez, M. (2014). El Director como gestor de aprendizaje escolar. 5ª. Ed. Argentina: Impresiones surmérica. <https://espacio.digital.upel.edu.ve/index.php/TD/article/download/204/204/307>
- Domínguez, M. (2014). La participación de los padres y representantes en la Comunidad Educativa, una visión comunitaria (trabajo de grado). Maracaibo, Universidad del Zulia, Venezuela. <https://acvenisproh.com/revistas/index.php/prohominum/article/view/22/87>
- Fernández, E. (2020) Consideraciones teóricas acerca de la participación en el proceso de dirección de las instituciones educativas <https://www.redalyc.org/journal/3606/360671237023/html/>
- Koontz, H. y O'Donnell, C. (1979). Curso de administración moderna. Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas. Ciudad de México: McGrawHill. <https://acvenisproh.com/revistas/index.php/prohominum/article/view/22/875>
- Ley Orgánica de Educación (LOE) (2009) <http://apps.ucab.edu.ve/nap/recursos/LeyOrganicadeEducacion.pdf>
- Mejía-Pérez, O. (2019) La función directiva en la escuela pública: retos y necesidades. Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo. <https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/07/funcion-directiva-escuela.html>
- Requeijo, D. y Lugo, A. (1998). Administración Escolar. Dominio de las técnicas de liderazgo. Editorial Biosfera. 3ª Edición. Caracas. <https://ojs.unipamplona.edu.co/index.php/cie/article/view/1729>
- Meza, M. (2011) El proyecto educativo integral comunitario: un instrumento para la promoción de la participación del docente <https://bit.ly/47hvhpo>
- Mezquita, E. (2018) Guía teórica sobre la integración participativa: familia, escuela y comunidad en el contexto intercultural bilingüe. <https://acvenisproh.com/revistas/index.php/prohominum/article/view/22/875>
- Rodríguez, O. y Concepción, P. (2019) La integración escuela-familia-comunidad: un reto para la educación contemporánea. <https://revistas.unica.cu/index.php/edusoc/article/view/1396/html>
- Ministerio del poder popular para la educación. Sistema Educativo bolivariano (2010) <https://repositorio.uvm.edu.ve/server/api/core/bitstreams/255692c9-8887-4e4a-b516-c93befdcfeea/content>
- Reza, J. (2013). Trabajo en equipo: Estrategia de excelencia empresarial, Revista Adminístrate Hoy, #114, México D. F. [http://www.spentamexico.org/v12-n3/A25.12\(3\)405-422.pdf](http://www.spentamexico.org/v12-n3/A25.12(3)405-422.pdf)
- Salazar, L. (2020) El director escolar como líder y gestor para la mejora educativa - Revista Acta Educativa, 26: <https://institutojubones.edu.ec/ojs/index.php/societec/article/view/59/411#citations>

UNESCO. (2016). Informe sobre la educación en el mundo 2016: La educación y la ciudadanía global.  
Recuperado de UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000248526>