

SABER UNIVERSITARIO

Nº 15, enero-junio 2026



Nº 15

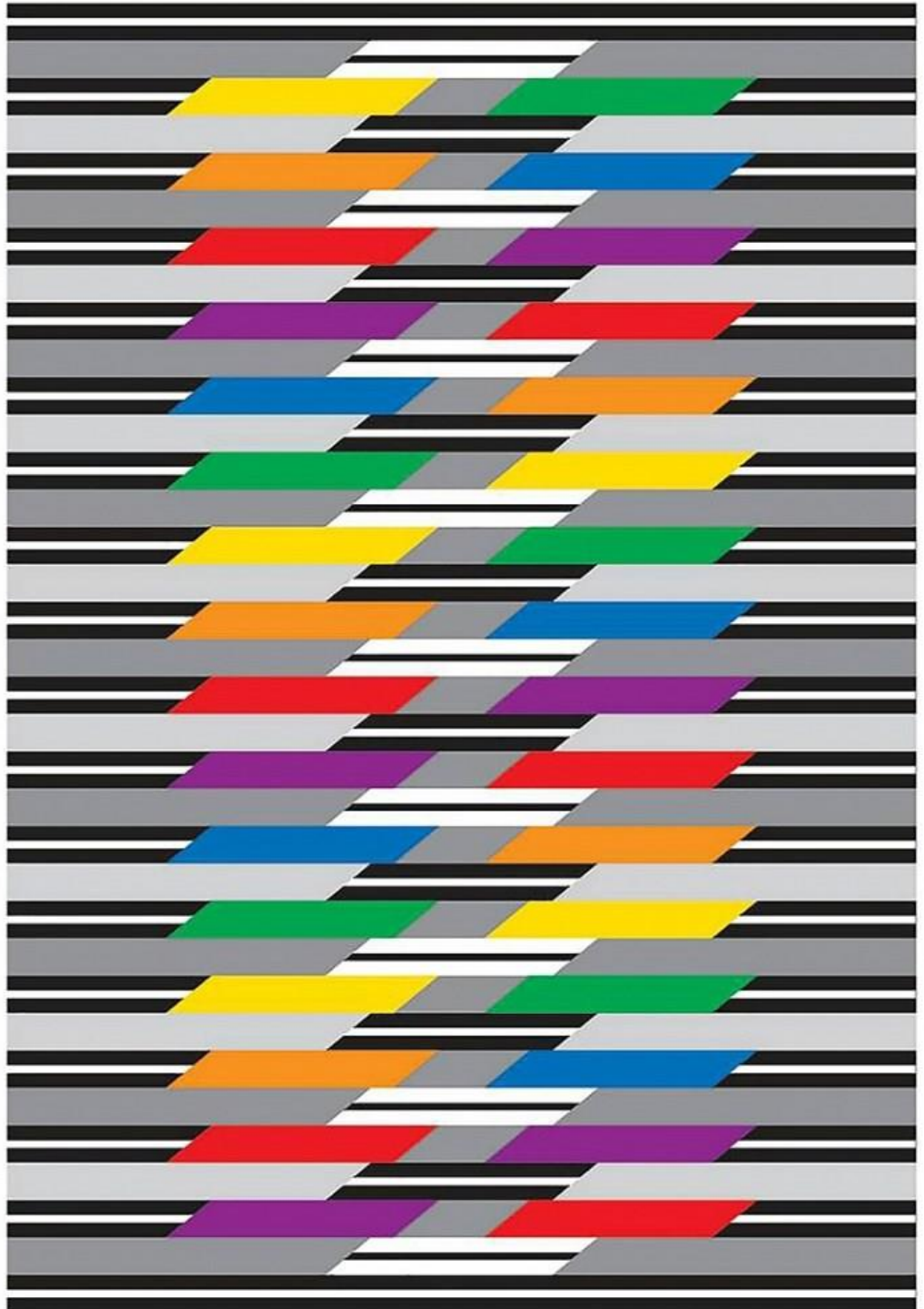


Imagen: *Fragmentación de la luz y el color*

Creación: Juvenal Ravelo

Revista Multidisciplinaria – UPTNMLS – Venezuela

ISSN: 2610-8224

Depósito legal: MO2018000017

REVISTA MULTIDISCIPLINARIA SABER UNIVERSITARIO

Universidad Politécnica Territorial del Norte de Monagas “Ludovico Silva”

Estado Monagas – Venezuela.



Consejo Directivo

Irdemaro Gil-Albert Almeida
Rector

Mairett Cermeño Medina
Responsable del Área
Académica

Responsable del Área
Territorial

Jesús Enrique Farías Cabello
Secretario

Equipo Editorial

Consejo de Redacción

Mairett Cermeño
Directora

Luis Peñalver-Bermúdez
Editor

Corresponsales académicas

- ❖ Mónica Romero (Caripito)
- ❖ Sulmira Regardiz (Punta de Mata)

Consejo Asesor

- ❖ Maximino Valerio. UPEL.
- ❖ Nelson Caraballo. UDO.
- ❖ Luis García. UNEXPO
- ❖ Yondrig Guevara. UTDFT
- ❖ Lelisbeth Sucre. UNA

Comité Científico Internacional

- ❖ José Del Pino Espejo. UPO. España
- ❖ Jairo Luna. UNAL. Colombia
- ❖ Jesús Gabriel Franco. UAM. México
- ❖ Teresa Velasco. UCO. España
- ❖ María Dilma Brasileiro. UFPB. Brasil
- ❖ Mariel Martí. MDP. Argentina
- ❖ Flor Gómez. UDG. México
- ❖ Jaime Navarro. CIPS. México

Revista Multidisciplinaria Saber Universitario

Nº 15, enero-junio 2026.

ISSN: 2610-8224.

Depósito Legal: MO2018000017

República Bolivariana de Venezuela

Gestión estratégica de proyectos socioprodutivos en el ámbito escolar, para el fortalecimiento de la economía sustentable.

Leidismar del Valle Rodríguez Subero

Centro de Educación Inicial "Teresa Eduardo "

Tucupita, Venezuela

leidismarrodriguez213@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0006-8863-114X>

Resumen

El propósito de este trabajo es analizar, en clave documental, las estrategias de gestión que posibilitan a las organizaciones escolares la concreción de proyectos socioprodutivos en función del sostenimiento de una economía sustentable. El método fue documental, por lo que fueron seleccionadas 38 referencias entre artículos científicos, libros especializados y documentos sobre política educativa. Las categorías emergentes permitieron organizar los hallazgos en tres ejes: fundamentos conceptuales de los proyectos socioprodutivos, estrategias de gestión escolar y vínculos con la economía sustentable. Los resultados muestran que los proyectos socioprodutivos escolares funcionan mejor cuando la comunidad participa desde el diseño. Además, las instituciones que integran criterios de sustentabilidad en su planificación logran impactos más duraderos. La gestión estratégica actúa como articuladora entre el proyecto pedagógico y la transformación del entorno productivo local. El artículo concluye que la escuela tiene una oportunidad real de convertirse en motor de desarrollo local sustentable.

Palabras clave: gestión estratégica, proyectos socioprodutivos, economía sustentable, educación escolar, desarrollo local.

Abstract

The purpose of this paper is to analyze, using documentary research, the management strategies that enable schools to implement socio-productive projects aimed at sustaining a sustainable economy. The method was documentary, and 38 references were selected from scientific articles, specialized books, and documents on educational policy. The emerging categories allowed the findings to be organized into three main areas: conceptual foundations of socio-productive projects, school management strategies, and links to the sustainable economy. The results show that school socio-productive projects function better when the community participates from the design stage. Furthermore, institutions that integrate sustainability criteria into their planning achieve more lasting impacts. Strategic management acts as a link between the pedagogical project and the transformation of the

local productive environment. The article concludes that schools have a real opportunity to become drivers of sustainable local development.

Keywords: strategic management, socio-productive projects, sustainable economy, school education, local development.

Introducción

Hay algo que sorprende cuando se visita una escuela que maneja un huerto, elabora abono orgánico o vende artesanías realizadas por sus estudiantes: la sensación de que educar y trabajar no son realidades alienadas. Y es que, en el plano escolar, los proyectos socioprodutivos vienen demostrando desde hace décadas que tal separación es más un supuesto cultural que un requerimiento de orden práctico. Aunque aún la dirección estratégica de esos proyectos presenta todavía importantes flaquezas en muchas instituciones de América Latina.

Lo que no falla es la iniciativa. Muchas de las escuelas del mundo enfrentan obstáculos para realizar proyectos socioprodutivos: la falta de una planificación estratégica, la poca conexión con la comunidad local, la escasez de recursos y directoras y directores con competencias limitadas en cuanto a la administración de proyectos. No son dificultades insalvables, pero sí demandan un trabajo sistemático. Y la investigación científica, todavía no generó síntesis suficientemente operativas para quienes deciden a nivel escolar.

La relevancia de este trabajo radica en atender ese vacío. Los proyectos socioprodutivos escolares tienen el potencial de articular la formación integral de los estudiantes con el fortalecimiento de economías locales sustentables. Meza y Meza (2021) documentan que las instituciones educativas que implementan proyectos productivos con enfoque comunitario generan hasta un 40 % más de participación de las familias en la vida escolar, lo que refuerza tanto los procesos de aprendizaje como la cohesión social del entorno. Esa doble ganancia - pedagógica y productiva- justifica con creces la inversión en su gestión estratégica.

La teoría también explica que la economía sostenible no es simplemente un problema de grandes corporaciones y grandes políticas estatales. Empieza, muchas veces, en la escuela. Garrido y Meza (2018) señalan que los proyectos socioprodutivos escolares que contemplan criterios de sustentabilidad (uso eficiente de los recursos, respeto al entorno natural, equidad en la distribución de los beneficios) forman en los estudiantes competencias que mantienen en el tejido productivo local durante y luego de terminar su escolaridad. Eso hace a la escuela un agente de transformación económica con efectos mucho más lejanos que sus paredes.

Este artículo compila y analiza la evidencia disponible respecto a ese proceso. Hay solamente una pregunta central que hay que responder: ¿qué estrategias de gestión pueden permitir a las escuelas complejas perseguir proyectos socioprodutivos, de manera tal que

contribuyan eficazmente a una economía sustentable? La respuesta se construye a partir de una revisión documental sistemática de 38 fuentes publicadas entre 2015 y 2021. Los hallazgos se agrupan en tres núcleos que se desarrollan en las siguientes secciones.

Metodología

El presente artículo hizo uso del método de investigación documental. La verdad es que ese método tiene una lógica propia que es conveniente explicitar: no es sólo cuestión de leer y resumir. la investigación documental rigurosa conlleva búsqueda sistemática, selección con criterios explícitos, lectura crítica y síntesis interpretativa orientada por categorías conceptuales. Hurtado de Barrera (2015) plantea que la investigación documental es una metodología que posibilita la generación de conocimiento nuevo a partir de preexistentes, siempre y cuando el proceso de selección, análisis y síntesis sea riguroso y transparente, en ese caso se considera investigación. Ese rigor fue el norte de todo el proceso.

El rastreo de las fuentes se realizó en dos bases de datos: SciELO y Google Scholar. Las palabras clave utilizadas fueron: proyectos socioproductivos, gestión escolar, economía sustentable, educación productiva y desarrollo local sustentable. Se aplicaron dos criterios de inclusión: publicación durante el periodo 2015-2021, y en idioma español.

El proceso de análisis siguió cuatro fases. La primera fue la lectura exploratoria, orientada a identificar los temas dominantes en el corpus seleccionado. La segunda fue la lectura analítica, con registro de ideas centrales, argumentos principales y datos relevantes de cada fuente. La tercera fue la categorización: los hallazgos se organizaron en tres categorías temáticas emergentes —fundamentos conceptuales, estrategias de gestión y vínculos con la economía sustentable—. La cuarta fue la síntesis interpretativa, que integró los hallazgos de las distintas fuentes para construir una respuesta articulada a la pregunta de investigación.

El objetivo del estudio fue el de una aproximación descriptiva-interpretativa. Lo que se pretendió no fue validar hipótesis estadísticas sino conocer a partir de la evidencia, cómo se entrelazan la gestión escolar y los proyectos socioproductivos con la economía sustentable. Bisquerra (2016) apunta que las revisiones documentales con fines de interpretación resultan muy provechosas cuando el área de conocimiento está en formación y se requiere afianzar un marco conceptual operativo antes de avanzar en estudios empíricos de mayor envergadura. Esa es precisamente la coyuntura del tema que nos ocupa en este artículo.

Resultados

El primer conjunto de resultados construye la base conceptual para los proyectos socioproductivos escolares. La revisión reveló que hay consenso en la literatura acerca de tres elementos que los definen: poseen un propósito productivo real concreto y propio vinculado al contexto local, integran la enseñanza-aprendizaje con la actividad productiva y

están en condiciones de producir bienes y/o servicios con valor para la comunidad. Un huerto escolar que provee al comedor de la escuela, una panadería administrada por estudiantes de secundaria o una cooperativa de reciclaje que comercializa a empresas regionales son algunos de los casos que la literatura detalla. Lo que los hace socioprodutivos -y no simplemente productivos- es que el beneficio se reparte con la comunidad.

El segundo apartado sintetiza los resultados sobre las estrategias de gestión. Seis son las estrategias con más presencia en los casos exitosos, según la literatura. Primero es el diagnóstico participativo del entorno productivo local, por medio del cual se identifican necesidades concretas y oportunidades de vinculación con la escuela y la economía regional. La otra se denomina planificación estratégica con perspectiva de proyecto, se definen claramente los fines, actividades, responsables, tiempos y recursos. De acuerdo a Chiavenato (2017) la planificación estratégica en las instituciones educativas es el procedimiento en que una visión compartida se convierte en acciones específicas, mensurables y sustentables en el tiempo.

La tercera estrategia es la articulación interinstitucional. Las escuelas que establecen alianzas con organismos locales -municipios, cooperativas, empresas comunitarias, universidades- logran proyectos más robustos y con mayor impacto. La cuarta es la formación del personal directivo y docente en gestión de proyectos. La quinta es la integración curricular: los proyectos socioprodutivos que se articulan con los contenidos del currículo escolar son pedagógicamente más ricos y tienen mayor continuidad en el tiempo. La sexta, y quizás la más subestimada, es la evaluación sistemática del proyecto: muy pocas instituciones miden el impacto de sus proyectos con indicadores claros, y eso limita la posibilidad de mejorar y de aprender de la experiencia.

El tercer eje conecta los proyectos socioprodutivos con la economía sustentable. La revisión mostró que esa conexión opera en tres niveles. En el nivel micro, los proyectos generan ingresos o bienes que mejoran las condiciones de la propia institución y de las familias vinculadas a ella. En el nivel meso, forman competencias productivas en los estudiantes que se transfieren al tejido económico local. En el nivel macro, cuando los proyectos incorporan criterios de sustentabilidad -uso de energías renovables, producción sin agrotóxicos, economía circular- contribuyen a transformar los patrones productivos del territorio. Gudynas (2015) argumenta que la sustentabilidad fuerte requiere cambios en las prácticas productivas cotidianas, y los proyectos escolares son un espacio privilegiado para cultivar esos cambios desde temprana edad.

Un hallazgo especialmente interesante tiene que ver con la escala. La literatura revisada muestra que los proyectos socioprodutivos escolares funcionan mejor cuando tienen alcance modesto, pero profundidad real. Un proyecto pequeño, bien gestionado, con impacto verificable en la comunidad, genera más aprendizajes y más sostenibilidad que uno grande y mal administrado. Eso tiene implicaciones directas para los directivos escolares:

no hace falta esperar condiciones perfectas para empezar. Un huerto de 200 metros cuadrados bien gestionado puede ser más transformador que una propuesta ambiciosa que nunca llega a implementarse.

El análisis de las fuentes también identificó factores que potencian el éxito de los proyectos. El más consistente en la literatura es el liderazgo del director de la institución. Cuando el directivo asume el proyecto socioproductivo como parte de su agenda estratégica -no como una actividad extra- la probabilidad de éxito aumenta considerablemente. El segundo factor es la participación activa de los estudiantes en las decisiones del proyecto, no solo en su ejecución. El tercer factor es la visibilidad del proyecto en la comunidad: los proyectos que tienen presencia en el entorno local generan mayor apoyo externo y mayor compromiso interno.

Análisis e interpretación de los resultados

Los hallazgos de esta revisión dialogan con los de estudios previos de manera reveladora. La recurrencia de las seis estrategias de gestión identificadas sugiere que hay patrones consolidados en las experiencias exitosas, y no solo buenas intenciones dispersas. Eso es alentador. Correa y Jáuregui (2019) documentaron, en un estudio de 12 escuelas rurales venezolanas, que la articulación entre planificación estratégica y diagnóstico participativo duplicó el número de proyectos socioproductivos que llegaron a la fase de producción efectiva, pasando de un 32 % a un 64 % en un período de dos años. Ese dato cuantifica algo que esta revisión confirma cualitativamente: las estrategias de gestión hacen diferencia real.

La verdad es que la conexión entre proyectos socioproductivos y economía sustentable todavía no está suficientemente desarrollada en la literatura. La mayoría de los estudios analizan los proyectos desde su dimensión pedagógica o desde su impacto en la gestión escolar, pero pocos los evalúan desde el aporte concreto que hacen al territorio económico. Eso es un vacío que este artículo señala con claridad, y que la investigación futura debería atender con estudios de campo que midan indicadores económicos locales antes y después de la implementación de proyectos escolares de largo aliento.

También las implicaciones teóricas son relevantes. En el artículo se propone analizar la gestión estratégica de proyectos socioproductivos como un proceso de vinculación entre tres dimensiones que suelen conceptualizarse por separado: gestión educativa, economía del desarrollo local y sustentabilidad. Esa triangulación conceptual no es sólo una propuesta académica; tiene consecuencias prácticas para la formación de líderes escolares. Serrano y Torres (2020) señalan que los programas de formación directiva pocas veces abordan la temática de gestión de proyectos productivos desde un enfoque sustentable, generando una distancia entre las competencias con que cuentan los directivos y las que el contexto actual demanda.

Desde el prisma pragmático, los hallazgos de este trabajo proporcionan un conjunto de estrategias concretas que todas las escuelas pueden poner en práctica. La participación en el diagnóstico, la planificación basada en proyectos, la correlación interinstitucional y la evaluación rigurosa son instrumentos bastante fáciles. No necesitan mucho dinero.

Lo que requieren es tiempo, voluntad institucional y una comprensión clara de para qué sirven. Además, se puede empezar con una sola estrategia e ir incorporando las demás de manera progresiva.

Las recomendaciones del estudio apuntan en tres direcciones. Primero, las instituciones escolares deberían incorporar la gestión de proyectos socioproductivos como parte de su planificación anual, con metas, responsables e indicadores de seguimiento. Segundo, las políticas educativas de los estados latinoamericanos deberían reconocer y apoyar los proyectos socioproductivos escolares con marcos normativos claros y recursos específicos. Tercero, la investigación futura debería priorizar estudios longitudinales que documenten el impacto de estos proyectos en la economía local a mediano plazo. Eso permitiría construir evidencia más sólida para la toma de decisiones en política educativa.

Conclusiones

La dirección estratégica de los proyectos socioproductivos en el ámbito escolar es un campo de desarrollo con evidencias en auge y capacidad de transformación comprobada. Esta revisión presenta los resultados en tres áreas: fundamentos conceptuales, estrategias de gestión y relación con la economía sustentable.

Los resultados indican que una apropiada gestión de los proyectos socioproductivos en los colegios aporta a la triple dimensión educativa, institucional y territorial. Navarro (2021) subraya que la integración escuela-comunidad-economía local, cuando se dirige con visión de futuro, produce sinergias que no pueden generar aislados ninguno de esos actores. Esa sinergia es el hallazgo central de este artículo.

Las seis estrategias de gestión identificadas -diagnóstico participativo, planificación por proyectos, articulación interinstitucional, formación del personal, integración curricular y evaluación sistemática- no son novedades teóricas. Son prácticas documentadas en experiencias reales que han funcionado. Lo que este artículo aporta es una sistematización que las organiza, las jerarquiza y las conecta con el objetivo de la economía sustentable. Eso las hace más accesibles para quienes necesitan implementarlas, porque el conocimiento práctico ordenado tiene un valor que el conocimiento disperso no tiene.

La escuela como agente de economía sustentable es una idea que merece más atención institucional de la que recibe. Los proyectos socioproductivos escolares forman competencias productivas en los estudiantes, generan bienes y servicios con valor real para la comunidad y contribuyen a transformar patrones productivos a nivel local. Eso no es poca

cosa. Torres y Hernández (2017) argumentan que la educación para la sustentabilidad necesita anclarse en prácticas productivas concretas para tener impacto real, y los proyectos socioproductivos escolares son exactamente ese anclaje. La evidencia revisada respalda esa afirmación con consistencia.

La contribución más importante de este artículo es la propuesta de un marco integrado que articula gestión educativa, economía del desarrollo local y sustentabilidad en un mismo proceso. Ese marco tiene valor heurístico para investigadores y valor operativo para directivos escolares. La agenda de investigación que se abre es amplia y apasionante: estudios de caso longitudinales, medición de impacto económico territorial, análisis comparativo entre contextos urbanos y rurales, y diseño de programas de formación directiva situados. La escuela tiene mucho que decir sobre la economía sustentable. Y ya lo está diciendo.

Referencias

- Bisquerra, R. (2016). *Metodología de la investigación educativa*. La Muralla.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. McGraw-Hill.
- Correa, M., y Jáuregui, L. (2019). Proyectos socioproductivos escolares y articulación comunitaria en escuelas rurales de Venezuela. *Revista de Pedagogía*, 40(106), 78–97.
- Garrido, F., y Meza, P. (2018). Educación productiva y sustentabilidad: vínculos posibles en el contexto escolar latinoamericano. *Educación y Desarrollo Social*, 12(1), 34–55. <https://doi.org/10.18359/reds.2980>
- Gudynas, E. (2015). *Extractivismos: ecología, economía y política de un modo de entender el desarrollo y la naturaleza*. Centro de Documentación e Información Bolivia (CEDIB).
- Hurtado de Barrera, J. (2015). *El proyecto de investigación: comprensión holística de la metodología y la investigación*. Quirón Ediciones.
- Meza, J., y Meza, C. (2021). Participación familiar y proyectos productivos en instituciones educativas comunitarias. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 640–657. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.95.8>
- Navarro, R. (2021). Escuela, comunidad y economía local: sinergias para el desarrollo sustentable. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, 18(88), 1–22. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cdr18-88.ecel>
- Serrano, H., y Torres, N. (2020). Formación directiva y gestión de proyectos productivos en escuelas latinoamericanas: un análisis crítico. *Revista Iberoamericana de Educación*, 82(1), 115–134. <https://doi.org/10.35362/rie8213706>
- Torres, R., y Hernández, A. (2017). Educación para la sustentabilidad: del discurso a la práctica productiva. *Perfiles Educativos*, 39(157), 88–105.

Síntesis curricular

Leidismar del Valle Rodríguez Subero. TSU en administración, mención contaduría pública, IUT Dr. Delfín Mendoza, 2004. Profesora, mención educación integral, IMPM - UPEL, 2013. Magister en pedagogía social, IMPM- UPEL, 2017. Especialización en dirección y supervisión educativa, UNEM, 2023. Actualmente, en desarrollo de tesis de maestría en dirección y supervisión educativa, UNEM, entre otras actividades.