



## Competencia de género, Economía Social y el liderazgo educacional: un estudio del colectivo Nektsitsin Tekitinij

### Gender competence, social economy and educational leadership: a study by the Nektsitsin Tekitinij collective

Verónica Juárez-Fonseca

✉ [veronica.juarezf@correo.buap.mx](mailto:veronica.juarezf@correo.buap.mx)

 <https://orcid.org/0000-0002-0562-1063>

Marco Steven Albino Molina-Oropeza

✉ [mo224470168@alm.buap.mx](mailto:mo224470168@alm.buap.mx)

 <https://orcid.org/0009-0005-0147-7163>

Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), México.

#### Resumen

La competitividad de las mujeres indígenas empresarias en el municipio de Cuetzalan del Progreso Puebla (México), se vio afectado a partir del covid/19. La investigación tiene como objetivo: analizar la relación entre la competencia de género, la economía social, el liderazgo educacional y el emprendimiento social, centrándose en el colectivo de mujeres en Nektsitsin Tekitinij. Participaron en este proyecto, cinco mujeres pioneras en la venta de productos medicinales a base de miel, así como el bordado. La investigación fue de corte cualitativo, como método se utilizó el estudio de caso, la técnica consistió en una entrevista semiestructurada y a profundidad. Los hallazgos dan cuenta que si bien, emplean recursos naturales de actividad económica responsable, la gestión de ventas y difusión de sus productos, evidencian un empirismo débil y sin beneficios para el colectivo. Se concluye que el colectivo requiere de estrategias encaminadas a la gestión operativa y financiera eficientes.

**Palabras clave:** colectivo, emprendimiento social, gestión financiera, control interno

#### Abstract

The competitiveness of indigenous women entrepreneurs in the municipality of Cuetzalan del Progreso Puebla (Mexico), was affected by covid/19. The objective of the research is to analyze

the relationship between gender competence and the social economy, educational leadership from a study of the collective and social entrepreneurship. Five women pioneers in the sale of medicinal products based on honey, as well as embroidery, participated in this project. The research was qualitative, the case study was used as a method, the technique consisted of a semi-structured and in-depth interview. The findings show that although they use natural resources from responsible economic activity, the management of sales and dissemination of their products show weak empiricism and no benefits for the collective. It is concluded that the collective requires strategies aimed at efficient operational and financial management.

**Keywords:** collective, social entrepreneurship, financial management, internal, control

## Introducción

El estudio sobre la relación entre la competencia de género, la economía social, el liderazgo educacional y el emprendimiento social surge de la creciente necesidad de comprender cómo las dinámicas de género influyen en el desarrollo de habilidades y competencias en contextos educativos y laborales. Históricamente, las mujeres han enfrentado barreras significativas en el acceso a la educación y en la participación en la economía, lo que ha limitado su capacidad para ejercer liderazgo y emprender. Este contexto ha generado un interés académico y social por investigar cómo la educación puede ser un motor de cambio para promover la igualdad de género y empoderar a las mujeres, permitiéndoles contribuir de manera efectiva a la economía social y al emprendimiento.

La pertinencia de este estudio radica en su potencial para informar políticas educativas y estrategias de desarrollo que fomenten la inclusión y la equidad de género. Al analizar cómo la competencia de género se entrelaza con el liderazgo educacional y el emprendimiento social, se pueden identificar prácticas efectivas que no solo benefician a las mujeres, sino que también fortalezcan las comunidades en su conjunto. Este enfoque permite visibilizar las experiencias y necesidades de las mujeres en el ámbito educativo, promoviendo un entorno más justo y equitativo que impulse el desarrollo sostenible y el bienestar social.

La metodología utilizada en esta investigación es cualitativa a través de un enfoque de estudio de caso de cinco mujeres de la comunidad de Pinahuista en el municipio de Cuetzalán del Progreso, perteneciente al estado de Puebla (México), se contextualiza en investigar

el aspecto socioeconómico y cultural para entender mejor las dinámicas del colectivo con enfoque educativos. El objetivo radica en analizar la relación entre la competencia de género, la economía social, el liderazgo educacional y el emprendimiento social, centrándose en el colectivo de mujeres en Nektsitsin Tekitinij.

Se recolectarán datos a través de entrevistas semiestructuradas para explorar sus experiencias, percepciones sobre la competencia de género, y su papel en la economía social, el emprendimiento y su liderazgo desde el punto de vista educativo en su sentido amplio (sociedad). Grupos Focales: para fomentar la discusión y obtener diferentes perspectivas sobre el liderazgo educacional y el emprendimiento social. Observación participativa: para observar dinámicas interpersonales y prácticas de liderazgo en un entorno natural.

El análisis de los datos se realizará mediante una codificación temática donde se analizan las transcripciones de las entrevistas y grupos focales mediante la codificación temática, identificando patrones y categorías relevantes. El análisis narrativo para examinar las historias y relatos de las participantes para comprender cómo construyen su identidad y su papel en la economía social. Además, la triangulación de datos para comparar los hallazgos de las entrevistas, grupos focales y observaciones para asegurar la validez y riqueza de los datos.

Por último, los datos serán interpretados a través de relacionar los hallazgos con la literatura existente sobre competencia de género, economía social, liderazgo educacional y emprendimiento social y la reflexión sobre cómo las experiencias del colectivo de mujeres en Nektsitsin Tekitinij pueden contribuir a un entendimiento más amplio de estos temas.

## Desarrollo

El nombre de la población está formado por las raíces náhuatl “quetzalli”: cosa brillante, hermosa; “lan”: junto, cerca, que significa: “junto a las aves preciosas llamadas quetzal”. De acuerdo con testimonios de los tatas (abuelos), se cuenta que éstos les acercaban a las leyendas a partir de la existencia de estas bellas aves, incluso, se hace alusión que el pueblo de Cuetzalan deba como tributo al imperio Tenochca que consistía en plumas de quetzal. Su población se compone por indígenas totonacos y nahuas, quienes manifiestan su cultura a través de diversos rituales como el de los Voladores; una danza asociada a la fertilidad. Asimismo, es considerado Patrimonio Cultural Inmaterial por la UNESCO desde 2009. (secretaría de turismo, 2019).

Cuetzalan está asentado entre las estribaciones de la Sierra Madre Oriental, a poco más de 1,000 metros de altitud, por lo que goza de un clima cálido húmedo. Se encuentra a 174 km de la ciudad de Puebla. Uno de los principales atractivos es su posición geográfica entre grandes y profundas barrancas siempre muy verdes, por las que corren ríos como el de Apulco, Cuichati y Zoquiate, afluentes del río veracruzano Tecolutla. Sus habitantes producen uno de los cafés más aromáticos y reconocidos del país. En cada rincón de sus calles hay un hermoso paisaje pintoresco. Destaca, además, el trabajo solidario y participativo de su gente, por lo que el tema del cooperativismo es un referente que los identifica. Esto significa, el preludeo del Colectivo. En cuanto a la ubicación, del colectivo pertenecen a la comunidad de Pinahuista, en el municipio de Cuetzalán del Progreso, y es en esta parcela en la que se llevó a cabo el trabajo de campo.

#### *Acercamientos teóricos*

Son tres acercamientos teóricos los que permiten entender el tema del emprendimiento del colectivo; en primer lugar, el centro de la medicina ancestral (como producto principal de su actividad), el otro es el tema de lo que debe ofrecer un producto al cliente; es decir la calidad, y finalmente el tema del emprendimiento como eje rector de la actividad económica y social. Los procesos productivos que se llevan a cabo sobre todo en ámbitos socioculturales, y más en temas de salud (medicina), nos sitúan a estudiar brevemente algunas aportaciones teóricas que permiten comprender aún más el tema del colectivo. Como primigenia se considera que los productos medicinales ancestrales derivan de la experiencia y conocimiento de los antepasados; es decir, de origen prehispánicos y la combinación con las culturas donde surge. Porque es una reconstrucción de ideas y culturas que se construyeron en un hito entre las raíces (náhuatl) y las imposiciones ibéricas, con la finalidad de atender ambos bandos para la salud. Es decir, constituye el origen de una sociedad que ha sido fragmentada (Guevara, 2023). Lo que significa que la atención médica ancestral, obedece más al empirismo que de origen científico, quizá aquí empieza la ruptura entre cultura y ciencia.

Por otra parte, y en un sentido más estricto enfocado a las empresas que producen, es insoslayable el término de calidad (calidad en el producto), el término de calidad desde la visión de aportaciones teóricas nos aporta que debe existir además del enlace entre producto

y consumidor, éste último de satisfacer sus necesidades; es decir, en cuanto a que, si la calidad del diseño está a la altura de los requisitos del consumidor, las ventas aumentarían y esto provocaría una economía de escala.

En temas relacionados con el emprendimiento, se precisa destacar que para que este concepto ocurra; o bien, se aplique a la actividad procesal de algún producto, se deben tomar en cuenta aportaciones conceptuales como creatividad e ingenio, inexorables de la persona, siendo el primero un rasgo característico de su origen (latín *creare*) que significa “dar origen a algo nuevo”, para Juárez (2022), resulta útil, ya que debe ser además de una cualidad; es una facultad personal para crear y dar solución a un problema, se trata entonces de características personales y no exclusivas del proceso cognitivo. En el caso del ingenio, es un término más de enfoque cognitivo (de la persona).

Pasando al terreno del emprendedor como un agente económico con atributos y que, entre otros destinos, tiene la audacia de poner a prueba su intuición. Para Amorós et al. (2019), es una persona que detecta una oportunidad y crea una organización plasmada en un proyecto. De ahí que, el emprendedor goza de la pericia para transitar con aptitudes y vislumbrar oportunidades de crecimiento. Esto constituye una aproximación continua de conocimientos y experiencias expresada en su persona y hacia objetivos en beneficios (empresa-persona) Juárez<sub>b</sub> (2022), el empresario es el resultado de estas articulaciones, tenemos entonces que son la causa y el efecto respectivamente.

En este breve marco teórico, pensadores de la administración científica como, por ejemplo, Henri Fayol (1841-1925), enfatizó que la capacidad de administrar debía descansar en ciertas cualidades tales como; intelectuales, de conocimiento y físicas. Todo en su conjunto permitirá aplicar las funciones básicas del proceso administrativo, planear, organizar, dirigir y ejecutar; o bien, atender a la teoría de la innovación de Schumpeter (2002), como motor de crecimiento económico de las organizaciones.

De igual manera investigadores como García Gutiérrez et al. (2023); Pla López et al. (2023); Ramos Bañobre et al. (2023) y Marichal Guevara (2018) hacen referencia a la importancia del desarrollo de competencias asociados al emprendimiento, se asumen las dimensiones para el liderazgo educacional ofrecidas por Marichal Guevara (2018) por su rigor científico en la

construcción del constructo teórico “Competencia Liderazgo educacional en Directores de Escuelas” y el contenido declarado para establecer indicadores y poder medir el nivel de liderazgo, así como los estilos desde el punto de vista educativo en estos contextos.

El liderazgo educacional juega un papel crucial en la promoción de la competencia de género desde la economía social, ya que establece las bases para una educación inclusiva y equitativa que fomente la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Un liderazgo educacional comprometido con estos principios puede influir en la creación de políticas y prácticas que integren la perspectiva de género en todos los niveles del sistema educativo, asegurando que tanto estudiantes como docentes adquieran una comprensión profunda de la economía social y su papel en la construcción de una sociedad más justa e igualitaria. A través de este enfoque, se promueve un cambio cultural que valora y respeta la diversidad de género, impulsando así un desarrollo económico y social más equitativo y sostenible.

Al respecto un grupo de investigadores destacan la importancia y su relación del liderazgo con la competencia de género: Agudelo et al. (2023); Barrientos Piñeiro et al. (2022a); Barrientos Piñeiro et al. (2022b); García Gutiérrez et al. (2022); Hinojo Lucena et al. (2022); Misas Hernández et al. (2022a); Misas Hernández et al. (2022b); Navarro Corona et al. (2022); Rodríguez Torres et al. (2022); Maradiagas Chirinos et al. (2021); Marichal Guevara et al. (2021a); Marichal Guevara et al. (2021b); Marichal Guevara et al. (2021c); Marichal Guevara et al. (2021d); Trillo et al (2021); Barrientos Piñeiro et al. (2019); Marichal Guevara et al. (2019a); Marichal Guevara et al. (2019b); Marichal Guevara et al. (2019c); Marichal Guevara (2018b); Marichal Guevara et al. (2018a); Marichal Guevara et al. (2018b); Marichal Guevara et al. (2018c); Marichal Guevara et al. (2018d); Marichal Guevara et al. (2018e); Marichal Guevara (2017a); Marichal Guevara (2017b); Marichal Guevara et al. (2017a); Marichal Guevara et al. (2017b); Marichal Guevara et al. (2017c); Marichal Guevara et al. (2017d) Hernández Crespo et al. (2017); Hernández Crespo et al. (2015); Marichal Guevara et al. (2015a); Marichal Guevara et al. (2015b) Ramos Bañobre et al. (2015); Marichal Guevara (2010); Marichal Guevara et al. (2012); Marichal Guevara (2006). Estos investigadores asocian el liderazgo con el emprendimiento.

Otro elemento de suma importancia es el trabajo en redes de investigación, fundamentales para

avanzar en la competencia de género desde la economía social, ya que permiten la colaboración interdisciplinaria y transnacional en la generación de conocimientos y prácticas inclusivas. A través de estas redes, investigadores, académicos y profesionales pueden compartir experiencias, metodologías y hallazgos que aborden las desigualdades de género en contextos económicos diversos. Esto facilita la creación de enfoques innovadores que integren la perspectiva de género en la economía social, promoviendo políticas y estrategias que empoderen a las mujeres y otros grupos marginados. Al fortalecer la cooperación y el intercambio de saberes entre diferentes instituciones y países, las redes de investigación contribuyen a un desarrollo económico más equitativo y a la construcción de sociedades más inclusivas.

Investigadores como: Agudelo Velásquez et al. (2024); Barrientos Piñeiro et al. (2024); Barrientos Piñeiro et al. (2023); Céspedes Carreño et al. (2024); Espinosa Fernández et al. (2024); González González et al. (2023); Marichal Guevara et al. (2024); Marichal Guevara et al. (2023); Valeria Iglesias et al. (2024); Valeria Iglesias et al. (2023); Santovenia Díaz et al. (2024); Marichal Guevara et al. (2018); Marichal Guevara et al. (2016a); Marichal Guevara et al. (2016b) y Ramos Bañobre et al. (2015). Destacan a las redes de investigación desde un papel clave en el desarrollo y fortalecimiento de la competencia de género desde la economía social, al conectar a investigadores y profesionales que comparten un interés común en promover la equidad de género en el ámbito económico.

El análisis teórico y la exploración exhaustiva, permitió una relación fructífera de ambas partes, sin transgredir la investigación (Tojar, 2006), pues se logró capturar el interés y participación de las mujeres empresarias. Por tanto, la voz de cada una de las mujeres del colectivo se convirtió en la expresión más clara y no sólo se trató de obtener información superficial, dado que se propició al desarrollo de una interpretación asequible lo que permitió llegar a propuestas de estrategias.

La temporalidad de la investigación se consideró en esta investigación como una primera etapa, por lo que se requirió dos meses (junio y julio, 2023), período en el que se identificaron, analizaron e interpretaron los resultados, para así conducir el trabajo hacia expresiones más claras vinculadas con las narrativas prominentes del trabajo de la cooperativa Nektsitsin Tekitiniij.



### *Hallazgos del análisis*

Los hallazgos dan cuenta que, de las cinco que integran el colectivo, todas en general se dedican a la venta de miel y polen, así como al bordado, y que además catalogan su actividad como parte del sector agrícola. Sin embargo, la venta de miel es la actividad principal, lo que implica que el resto de estas, sean soslayadas. Asimismo, no existe una delimitación de funciones en específico, por lo que todas llevan a cabo las mismas actividades, lo que provoca discrepancias constantes.

Un dato importante consiste en que estas mujeres desempeñan otras funciones como son: amas de casa, esposas y madres solteras, y no cuentan con seguridad social que les brinde alguna protección médica en caso de requerirlo. En cuanto a la venta de productos herbolarios, y elaboración de productos medicinales, sí cumple sus finalidades; sin embargo, no existe una promoción y difusión que abra las posibilidades de ampliar su mercado.

Respecto al control interno, y derivado de la falta de una estructura organizacional, las funciones administrativas de este colectivo no se han distribuido bajo una jerarquía que pueda evitar roces internos u opiniones encontradas durante la toma de decisiones. Adicionalmente, al no contar con un organigrama funcional, es evidente que no se hayan establecido descriptivos de puesto donde se plasmen los deberes y expectativas de cada una de sus integrantes. Estas 2 herramientas se encuentran dentro del elemento conocido como “Ambiente de Control” que busca primordialmente asegurar que todos los colaboradores de una organización o entidad comprendan sus funciones, alcance y responsabilidades para la consecución de objetivos compartidos (Juárez, Pérez, y García, 2022).

A decir de la elaboración de los productos medicinales de este colectivo proviene de una huerta propia, tratada por estudiantes especializados en la agricultura, mismos que son inscritos a través del programa gubernamental “jóvenes construyendo el futuro”, lo que genera empleo sin representar costos adicionales; en este sentido el colectivo no cuenta con acuerdos o cartas de confidencialidad que mitiguen el riesgo de que las prácticas o técnicas utilizadas dentro de su operación puedan ser replicadas en otras zonas o grupos, lo que podría eliminar un potencial diferenciador sobre sus productos y posiblemente restar su participación a futuro.

Por otra parte, respecto al establecimiento de “Actividades de Control”, la falta de conoci-



mientos administrativos sobre como definir indicadores para medir aspectos clave como la eficiencia (tasa de producción, tiempo de ciclo, productividad de la mano de obra, tiempos de inactividad, rendimiento de la materia prima), o calidad (tasa de defectos, retrabajos), dificultan que el colectivo pueda desarrollar una visión de crecimiento y mejora continua. Aunado a lo anterior, no existe una cultura de inventarios que asegure que los activos físicos se están gestionando adecuadamente, y por la falta de estados financieros, tampoco se puede llevar a cabo un comparativo sobre las existencias reales y las teóricas.

Finalmente, la escasa, por no decir nula participación de la educación superior, particularmente de la Facultad de Administración de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), no ha sido sensible ante temas como, comercialización de productos artesanales de zonas alejadas como el caso del colectivo, e innovación de estrategias encaminadas al emprendimiento; lo que significa que, existe una gran brecha con el currículo y la economía social, y sobre todo la artesanal. De este modo, se propone que los temas mencionados, se pongan de manifiesto de manera impronta en los planes de estudio; en consecuencia, un Modelo Gestión de currículo hacia la economía social (MOGCES).

## Conclusiones

A partir del análisis realizado en el colectivo de mujeres indígenas empresarias en el municipio de Cuetzalan del Progreso, Puebla, se concluye que, aunque estas emprendedoras han demostrado una fuerte conexión con los recursos naturales y una economía responsable, su competitividad se ha visto gravemente afectada por la pandemia de COVID-19. La investigación evidencia que, si bien existe un compromiso con la producción sostenible, la falta de conocimientos técnicos en gestión de ventas y difusión de sus productos lo que limita considerablemente el crecimiento y los beneficios del colectivo. La dependencia de prácticas empíricas ha demostrado ser insuficiente para enfrentar los desafíos actuales, lo que subraya la necesidad urgente de implementar estrategias que mejoren la gestión operativa y financiera.

Necesidad de capacitación y profesionalización: la investigación resalta la necesidad urgente de capacitar a las integrantes del colectivo en habilidades de gestión empresarial, especialmente en áreas como la comercialización, finanzas y control operativo. La profesionalización de estas mujeres es crucial para que puedan manejar sus negocios de manera más eficiente y maximizar

los beneficios económicos.

Impacto de la pandemia exacerbó las debilidades preexistentes en la estructura de gestión del colectivo, destacando la vulnerabilidad de las mujeres indígenas empresarias ante crisis externas. Esto subraya la importancia de desarrollar estrategias de resiliencia que permitan adaptarse mejor a situaciones imprevistas en el futuro. Falta de estrategias de difusión y marketing: los hallazgos indican que la difusión y el marketing de los productos del colectivo son áreas especialmente débiles. Sin una estrategia clara y efectiva en estas áreas, es difícil aumentar la visibilidad de los productos en mercados más amplios, lo que limita su potencial de expansión y crecimiento.

### Referencias bibliográficas

Agudelo Velásquez, O. L., Barrientos Piñeiro, C. A., Marichal Guevara, O. C., y Reyes Cabrera W. R. (2024). Redes virtuales, conexiones reales: potenciando la colaboración académica e investigativa. En D. Roy Sadradin, J.M. Romero Rodríguez, S. Alonso García y J.M. Fernández Campoy. (Eds). *Educación del siglo XXI: Investigación e innovación para el liderazgo educativo* (pp. 107-114). Dykinson S.L.

Agudelo Velásquez, O. L., Marichal Guevara, O. C., Barrientos Piñeiro, C. A., y Ruiz Luis, M. (2023). Reconociendo contextos: escenarios de aprendizaje apoyados en tecnología. *Hachetetepe. Revista científica de Educación y Comunicación*, (26), 1105. <https://doi.org/10.25267/Hachetepe.2023.i26.1105>

Amorós J. y Zúñiga L. (2019). Emprendimiento e innovación ¿De qué estamos hablando? *Revista Contaduría Pública*. (38) 38-39. [https://contaduriapublica.org.mx/wp-content/uploads/2019/08/06\\_contaduria\\_2019.pdf](https://contaduriapublica.org.mx/wp-content/uploads/2019/08/06_contaduria_2019.pdf)

Barrientos Piñeiro, C. A., Campos Méndez, M. C. y Marichal Guevara, O. C. (2022). Competencias directivas, participación de padres en escuelas básicas de Chiloé, Chile. *Revista Educação & Formação*, 5(7), 1-19. <https://doi.org/10.25053/redufor.v7.e7630>

Barrientos Piñeiro, C. A., Marichal Guevara, O. C., Moscoso Portillo, O. M. y Alonso García, S. (2022). Liderazgo educativo: consideraciones para una gestión directiva en la escuela del siglo XXI. En F. J. Hinojo Lucena, O. M. Marichal Guevara, M. P. Cáceres Reche

- y C. A. Barrientos Piñeiro. (Eds.). *Aportes de investigación derivados de la Red Iberoamericana de Investigación en Liderazgo y Prácticas Educativas (RILPE)* (pp. 1-21). Dykinson S.L. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8681301>
- Barrientos Piñeiro, C. A. y Marichal Guevara, O. C (2019). Competencias y liderazgo directivo para promover la participación de familias y comunidad en las escuelas. En J. Weinstein. (Eds.). *Libro de actas del III Congreso Internacional sobre Liderazgo y Mejora Escolar* (pp. 268-272). Universidad Diego Portales. <http://www.rilme.org/el-libro-de-actas-decilme-2019-ya-esta-disponible/>
- Barrientos Piñeiro, C.A., Perdomo Vázquez, J. M., y Marichal Guevara, O.C. (2023). Enfoque prospectivo para la superación profesional de docentes iberoamericanos: intercambio de experiencias en pasantías internacionales. En O.C. Marichal Guevara, W.R. Mazariegos Biolis, M.P. Cáceres Reche, O.M. Moscoso Portillo y C.A. Barrientos Piñeiro. (Eds.). *Liderazgo, educación y desarrollo sostenible* (pp. 1-17). Dykinson S.L. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9581109>
- Barrientos Piñeiro, C. A., Perdomo Vázquez, J. M., Marichal Guevara, O. C., y Céspedes Carreño, C. (2024). Redes de colaboración profesional docente al servicio del desarrollo del liderazgo educativo. En D. Roy Sadradin, J.M. Romero Rodríguez, S. Alonso García y J.M. Fernández Campoy. (Eds). *Educación del siglo XXI: Investigación e innovación para el liderazgo educativo* (pp. 115-122). Dykinson S.L
- Céspedes Carreño, C., Marichal Guevara, O. C., Barrientos Piñeiro, C. A., y Perdomo Vázquez, J. M. (2024). La relación entre liderazgo y autoeficacia en el sistema universitario de Chile: un enfoque transformacional. En D. Roy Sadradin, J.M. Romero Rodríguez, S. Alonso García y J.M. Fernández Campoy. (Eds). *Educación del siglo XXI: Investigación e innovación para el liderazgo educativo* (pp. 131-141). Dykinson S.L.
- Espinosa Fernández, B., Marichal Guevara, O. C., Moscoso Portillo, O. M., y Barrientos Piñeiro, C. A. (2024). Gestión de la movilidad internacional: progresos y desafíos. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 12(1), 1-12. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11187883>
- Fayol, H. (1961). *Principios de la administración científica y Administración industrial y*

*general*. Editorial Orbis.

García Gutiérrez, A. D., Pla López, R. V. y Marichal Guevara, O. C. (2022). Breve reseña histórica de la Pedagogía aplicada. En F.J. Hinojo Lucena, O.M. Marichal Guevara, M.P. Cáceres Reche y C.A. Barrientos Piñeiro. (Eds.). *Aportes de investigación derivados de la Red Iberoamericana de Investigación en Liderazgo y Prácticas Educativas (RILPE)* (pp. 113-138). Dykinson S.L. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8681292>

García Gutiérrez, A. D., Ulloa Paz, E. A., Mazariegos Biolis, W. R., Marichal Guevara, O. C., Moscoso Portillo, O. M., Hinojo Lucena, F. J., Cáceres Reche, M. P. y Trujillo Torres J. M. (2023). *La educación intencional pedagógica. Para cuidar la vida*. Dykinson S.L. <https://www.dykinson.com/libros/la-educacion-intencional-pedagogica-para-cuidar-lavida/9788411229975/>

Guevara Flores, S. (2023). Las medicinas galénica-ibérica 31y mexicana en la nueva España de inicios del siglo XVI. Ciencia y sociedad estudios sobre el que hacer científico en México, siglos XVI al XX, coordinador, Gerardo Martínez Hernández.

González González, K., Soto Díaz, M. J., Marichal Guevara, O. M., Rodríguez Torres, E. (2023). *Las ciencias sociales, de la educación y la cultura física: desafíos y responsabilidad con el desarrollo*. Editorial Oriente. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=971501>

Hernández Crespo, N., Marichal Guevara, O. C. y San Gil Treto, E. (2017). El rol de comunicador del directivo educacional con los actores sociales. *Revista Gestión y Estrategia Universitaria*, 5(2), 140-153. <http://revistas.unica.cu/index.php/regu/artic%20le/view/1000>

Hernández Crespo, N., Marichal Guevara, O. C. y San Gil Treto, E. (2015). Formación del dirigente estudiantil universitario para el liderazgo. *Revista Universidad & Ciencia*, 9(1), 71-83. <http://revistas.unica.cu/index.php/uciencia/article/view/351>

Hinojo Lucena, F. J., Marichal Guevara, O. C., Cáceres Reche, M. P. y Barrientos Piñeiro, C. A. (2022). *Aportes de investigación derivados de la Red Iberoamericana de Investigación en Liderazgo y Prácticas Educativas (RILPE)*. Dykinson S.L. <https://dialnet.unirioja>

[.es/servlet/libro?codigo=871225](http://www.buap.mx/servlet/libro?codigo=871225)

Juárez Fonseca, V., Pérez Paredes, A., & García Vázquez, J. M. (2022). El papel de la mujer en el emprendedurismo social: El caso de Nektsitsin-Tekitinij. TLA-MELAU, Revista de Ciencias Sociales, (53). <http://apps.buap.mx/ojs3/index.php/tlamelaua/article/view/2472/pdf>

Maradiaga Chirinos, J. R., Marichal Guevara, O. C., Cáceres Reche, M. P. y Rodríguez Companioni, O. (2021). Análisis del pensamiento científico en estudiantes de pregrado y postgrado. el caso de Honduras. En F. J. Hinojo Lucena, S. M. Arias Romero, M. N. Campos Soto y S. Pozo Sánchez. (Eds.). *Innovación e investigación educativa para la formación docente* (pp. 429-441). Dykinson S.L. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8256892>

Marichal Guevara, O. C. (2018). *Formación de la competencia liderazgo educacional en directores de escuelas* [Tesis doctoral, Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez] Repositorio Institucional UNICA. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=305420>

Marichal Guevara, O. C. (2017). *Las pruebas de eficiencia física en los estudiantes de la enseñanza primaria*. Editorial Grin.

Marichal Guevara, O. C. (2017). *La preparación del profesor colaborador de asignaturas priorizadas*. Editorial Academia Española.

Marichal Guevara, O. C. (2010). *Sistema de actividades para la preparación de los profesores colaboradores de asignaturas priorizadas en la dirección docente-metodológica desde el colectivo de asignaturas* [Tesis de maestría, Universidad de Ciencias Pedagógicas Manuel Ascunce Domenech] Repositorio Institucional UNICA. <https://dspace.unica.cu:443/xmlui/handle/123456789/411>

Marichal Guevara, O. C. (2006). *Caracterización de la población escolar del primer ciclo de la Enseñanza Primaria en el Consejo Popular Patria del municipio Morón, teniendo en cuenta indicadores del desarrollo físico como el peso, la talla y el rendimiento motor* [Tesis de pregrado, Instituto Superior de Cultura Física Manuel Fajardo] Repositorio

Institucional UNICA. <https://dspace.unica.cu:443/xmlui/handle/123456789/412>

Marichal Guevara, O. C. y Barrientos Piñeiro, C. A. (2019). Conceptualización teórica competencia del liderazgo educacional en directores de escuelas. En J. Marín, G. Gómez, M. Ramos y M. Campos, Inclusión. (Eds.). *Tecnología y Sociedad: Investigación e Innovación en Educación* (pp. 1791-1802). Dykinson S.L. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7415177>

Marichal Guevara, O. C., Barrientos Piñeiro, C. A., Cáceres Reche, M. P. y Moscoso Portillo, O. M. (2021). Competencias para la participación de la familia y la comunidad en las escuelas primarias - El caso de Ciego de Ávila - Cuba. En S. Alonso García, J. M. Trujillo Torres, A. J. Moreno Guerrero y C. Rodríguez Jiménez. (Eds.). *Investigación educativa en contextos de pandemia* (pp. 1081-1093). Dykinson S.L. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8338275>

Marichal Guevara, O. C., Barrientos Piñeiro, C. A., Moscoso Portillo, O. M., Agudo Velásquez, O. L., Valeria Iglesias, M., y Céspedes Carreño, C. (2024). Redes de investigación y liderazgo para la satisfacción académica. En D. Roy Sadradin, J.M. Romero Rodríguez, S. Alonso García y J.M. Fernández Campoy. (Eds.). *Educación del siglo XXI: Investigación e innovación para el liderazgo educativo* (pp. 253-261). Dykinson S.L.

Marichal Guevara, O. C., Barrientos Piñeiro, C. A. y Hernández Crespo, N. (2019). La relación del liderazgo con la Ciencia-Tecnología-Sociedad y sus dimensiones. *Revista Educación y Sociedad*, 17(3), 61-75. <http://revistas.unica.cu/index.php/edusoc/article/view/1088>

Marichal Guevara, O. C., Barrientos Piñeiro, C. A. y Martínez Contreras, Y. (2019). Constructo teórico competencia liderazgo educacional para la formación permanente del director de escuela. En J. Weinstein. (Eds.). *Libro de actas del III Congreso Internacional sobre Liderazgo educativo y Mejora Escolar* (pp. 110-116). Universidad Diego Portales. <http://www.rilme.org/el-libro-de-actas-de-cilme-2019-ya-esta-disponible/>

Marichal Guevara, O.C., Buendía Espinosa, M.A. y Rey Benguría, C. (2018). Influencia virtual en el desarrollo del liderazgo educacional. En N. Fernández. (Eds.). *Congreso Iberoamericano de Pedagogía* (pp. 933-947). UNTREF. VIII.

- Marichal Guevara, O. C., Buendía Espinosa, M. A. y Rey Benguría, C. F. (2018, del 22 al 26 de octubre). Una manera de utilizar el Foro Debate Virtual para el desarrollo del liderazgo educacional [ponencia]. *XIII Convención Científica Internacional UNICA 2018*, Ciego de Ávila, Cuba
- Marichal Guevara, O. C., Cáceres Reche, M. P., Barrientos Piñeiro, C. A. y Moscoso Portillo, O. M. (2021). Hacia el fortalecimiento interuniversitario a través del trabajo colaborativo en red. El caso de RILPE (Red Iberoamericana de Liderazgo y Prácticas Educativas). En I. Aznar Díaz, J. A. Lopez Nuñez, M. P. Cáceres Reche, C. De Barros Camargo y F. J. Hinojo Lucena. (Eds.). *Desempeño docente y formación en competencia digital en la era SARS COV 2* (pp. 176-189). Dykinson S.L. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7939813>
- Marichal Guevara, O. C., Fuentes Cabrera, A., Rey Benguría, C. F. y Romero Rodríguez, J. M. (2018). Impacto del foro virtual en el desarrollo del liderazgo pedagógico. En J. Gairín y C. Mercader. (Eds.). *Liderazgo y gestión del talento en las organizaciones* (pp. 15-18). Wolters Kluwer. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8311957>
- Marichal Guevara, O. C., Mazariegos Biolis, W. R., Gatica Secaída, M. T. y Moscoso Portillo, O. M. (2021). Indicios de liderazgo en directores de escuelas de la República de Guatemala. En S. Alonso García, J. M. Trujillo Torres, A. J. Moreno Guerrero y C. Rodríguez Jiménez. (Eds.). Dykinson S.L. *Investigación educativa en contexto de pandemia* (pp. 667-679). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8338309>
- Marichal Guevara, O. C., Ramos Bañobre, J. y Hernández Crespo, N. (2015). Formación de la competencia de liderazgo en los directivos educacionales. *Revista Universidad&Ciencia*, 4(1), 58-72. <http://revistas.unica.cu/index.php/uciencia/article/view/350>
- Marichal Guevara, O. C., Ramos Bañobre, J. y Rey Benguría, C. F. (2017). Virtual influence for educational leadership. *Revista ZNANIE*, 2(12), 11-25. [http://www.nic-znanie.org.ua/images/docs/October\\_2017/Kharkiv\\_october\\_2017\\_part\\_2.pdf](http://www.nic-znanie.org.ua/images/docs/October_2017/Kharkiv_october_2017_part_2.pdf)
- Marichal Guevara, O. C., Ramos Bañobre, J. M. y Rey Benguría, C. F. (2017). La discusión para construir el constructo teórico liderazgo educacional. En M. Ojeda, R. Fernández,



- L. Araiza, G. Nájera y F. Velázquez. (Eds.). *Las Ciencias Informáticas: Generación del conocimiento en entornos educativos: un enfoque multidisciplinario* (pp. 895-913). EDICIONES ILCSA S.A. DE C.V. <http://www.civitec.mx/documentos/civitec2017/li%20bro-civitec-2017.pdf>
- Marichal Guevara, O. C., Ramos Bañobre, J. M., Rey Benguría, C. F. y Hernández Crespo, N. (2017). Foro Virtual sobre el desarrollo del liderazgo pedagógico. *Revista Universidad y Ciencia*, 6(3), 134-155. <http://revistas.unica.cu/index.php/uciencia/article/view/>
- Marichal Guevara, O. C., Rey Benguría, C. F. y Hernández Crespo, N. (2018, del 18 al 20 de junio). El liderazgo y su relación con la ciencia, la tecnología y la sociedad [ponencia]. *VII Congreso Internacional de Educación y Aprendizaje*, París, Francia.
- Marichal Guevara, O. C., Rey Benguría, C. F. y Hernández Crespo, N. (2017). Impacto del grupo de discusión en el desarrollo del liderazgo educacional. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, 5(2), 103-120. <http://revistas.unica.cu/index.php/regu/article%20/view/864>
- Marichal Guevara, O. C., Rey Benguría, C. F. y Hernández Crespo, N. (2018). El liderazgo educacional, su relación con la ciencia, la tecnología y la sociedad. En F. Rosales y R. Fernández. (Eds.). *Balance Internacional: Economía y Administración por Regiones. Un enfoque desde las Ciencias de la Educación* (pp. 443-459). Editorial Academia Española. [https://investigadores.unison.mx/ws/files/6801885/Balance\\_Internacional\\_EyApR.pdf](https://investigadores.unison.mx/ws/files/6801885/Balance_Internacional_EyApR.pdf)
- Marichal Guevara, O. C., Rey Benguría, C. F., Molina Velasco, M., Perdomo Vázquez, J. M., López Rodríguez del Rey, M. M., Misas Hernández, J., Cáceres Reche, M. P., Aznar Díaz, I., Hinojo Lucena, F. J., Barrientos Piñeiro, C. A., Moscoso Portillo, O. M., Mazariegos Biolis, W. R., Roy Sadradín, D., Ruiz Luis, M., Bernal Díaz, R., Buendía Espinosa, M. A., Guajardo Castillo, C. A. y Javier Vidal, F. (2021). Formación de la competencia liderazgo educacional en los directores de escuelas (2015-2020). *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 11(3), 1-8. <http://revistaccuba.sld.cu/index.php/re>

[%20vacc/article/view/1100/1266](#)

Marichal Guevara, O. C., Rodríguez García, A. M. y Cáceres Reche, M. P. (2018). Impacto del grupo de discusión en el liderazgo directivo y su “praxis” inclusiva en el contexto educativo cubano. En M. León y T. Sola. (Eds.). *XV Congreso Internacional y XXXV Jornadas de Universidades y de Educación Inclusiva: Liderando Investigación y Prácticas Inclusivas* (pp. 177-185). Universidad de Granada. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=709946>

Marichal Guevara, O. C., Mazariegos Biolis, W. R., Moscoso Portillo. O.M., y Barrientos Piñeiro, C.A. (2023). La administración en los centros educativos públicos y privados del departamento de Guatemala. En O.C. Marichal Guevara, W.R. Mazariegos Biolis, M.P. Cáceres Reche, O.M. Moscoso Portillo y C.A. Barrientos Piñeiro. (Eds.). *Liderazgo, educación y desarrollo sostenible* (pp. 81-104). Dykinson S.L. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9581104>

Marichal Guevara, O.C., Mazariegos Biolis, W.R., Cáceres Reche, M.P., Moscoso Portillo O.M., y C.A. Barrientos Piñeiro (2023). *Liderazgo, educación y desarrollo sostenible: : Red Iberoamericana de Investigación en Liderazgo y Prácticas Educativas (RIILPE)*. Dykinson S.L. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=958786>

Marichal Guevara, O. C y Ramos Bañobre, J. M (2016). Competencia de liderazgo en espacios de aprendizaje social [ponencia]. *XII Convención Científica Internacional*, Ciego de Ávila, Cuba.

Marichal Guevara, O. C. y Ramos Bañobre, J. M. (2016). Prácticas de Liderazgo Educativo en el Contexto de un Centro Mixto Trabajo [ponencia]. *XII Taller Regional de Pedagogía*, Ciego de Ávila, Cuba.

Marichal Guevara, O. C. y Ramos Bañobre, J. M. (2015). La formación de la competencia liderazgo en los directivos educacionales [ponencia]. *X Conferencia Nacional de Gestión Empresarial y Administración Pública "GEAP 2015"*, Ciego de Ávila, Cuba.

Marichal Guevara, O. C. y Ramos Bañobre, J. M. (2015). La literatura científica en la formación de la competencia liderazgo de los directivos educacionales [ponencia].

*Segundo Coloquio Nacional, “La Literatura en la Formación de profesionales de nivel médio y superior” BIBLIOUNICA 2015, La Habana, Cuba.*

Marichal Guevara, O. C., Ramos Bañobre, J. M. y Cervantes Cervantes, A. (2014). La formación de la competencia liderazgo en los directivos desde el contexto de un Centro Mixto [ponencia]. *VIII Evento Internacional Presencia de Pablo Freire*, Cienfuegos, Cuba.

Marichal Guevara, O. C. y Zamora Reyes, J. R. (2013). Sistema de actividades para la preparación de los jefes de departamentos en la dirección del trabajo metodológico desde el Centro Mixto “Rafael Morales y González” del municipio Morón [ponencia]. *Congreso Internacional de Pedagogía*, La Habana, Cuba.

Marichal Guevara, O. C. y Zamora Reyes, J. R. (2018). *Dirección del Trabajo Metodológico, vía para la calidad educativa*. Publicia.

Marichal Guevara, O. C. y Zamora Reyes, J. R. (2015). Los jefes de departamentos, un pilar para dirigir el trabajo metodológico en el contexto de un centro mixto. *Revista EnlacE*, 21(117), 20-30.

Marichal Guevara, O. C., Zamora Reyes, J. R. y Madrigal Pérez, R. (2012). La preparación de los profesores colaboradores de asignaturas priorizadas una necesidad en los centros mixtos. *Revista EnlancE*, 23(106), 64-74.

Misas Hernández, J., López Rodríguez del Rey, M. M. y Marichal Guevara, O. C. (2022). Las redes sociales como espacio de formación de líderes juveniles. *Revista Conrado*, 18(88), 375-383. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2614/2538>

Misas Hernández, J., López Rodríguez del Rey, M. M. y Marichal Guevara, O. C. (2022). Consideraciones pedagógicas y didácticas para la formación de líderes jóvenes. En F.J. Hinojo Lucena, O.M. Marichal Guevara, M.P. Cáceres Reche y C.A. Barrientos Piñeiro. (Eds.). *Aportes de investigación derivados de la Red Iberoamericana de Investigación en Liderazgo y Prácticas Educativas (RILPE)* (pp. 139-165). Dykinson S.L. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8681291>

Navarro Corona, C., Marichal Guevara, O. C. y Mazariegos Biolis, W. R. (2022). Necesidades

- de formación y roles paralelos de la función directiva en la educación superior en México. En F. J. Hinojo Lucena, O. M. Marichal Guevara, M. P. Cáceres Reche y C. A. Barrientos Piñero. (Eds.). *Aportes de investigación derivados de la Red Iberoamericana de Investigación en Liderazgo y Prácticas Educativas (RILPE)* (pp. 139-165). Dykinson S.L. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8681302>
- Pla López, R. V., García Gutiérrez A. D., Díaz Echemendía, Y., y Marichal Guevara, O.C. (2023). Innovación educativa. Tendencias actuales. En O.C. Marichal Guevara, W.R. Mazariegos Biolis, M.P. Cáceres Reche, O.M. Moscoso Portillo y C.A. Barrientos Piñero. (Eds.). *Liderazgo, educación y desarrollo sostenible* (pp. 105-120). Dykinson S.L. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9581103>
- Ramos Romero Héctor, (2021). Los que sobrevivimos. *Revista Consultoría*, edición especial, junio 2021, (1). URL: <http://www.revistaconsultoria.com.mx/>
- Ramos Bañobre, J. M., Dorta Martínez, M., García Rodríguez, J. A. y Marichal Guevara, O. C. (2015). Gestión de la formación permanente de directivos educacionales. *Revista Iberoamericana de Educación* (69), 157-186. <https://rieoei.org/RIE/article/view/148>
- Ramos Bañobre, J. M., Marichal Guevara, O. C., Mazariegos Biolis, W. R., Dorta Martínez, M., Pla López, R. V., Moscoso Portillo, O. M., Hinojo Lucena, F. J., Cáceres Reche, M. P., Trujillo Torres J. M., Abreu Valdivia, O. y Rodríguez García, J. A. (2023). Sistema para la gestión de la formación permanente en los directivos educacionales. *Dykinson S.L.* <https://www.dykinson.com/libros/sistema-para-la-gestion-de-la-formacionpermanente-en-los-directivos%20educacionales/9788411229982/>
- Ramos Bañobre, J. M., Dorta Martínez, M., García Rodríguez, J. A. y Marichal Guevara, O. C. (2015). Sistema de Gestión del Proceso de Formación Permanente de los directivos educacionales [ponencia]. *X Conferencia Nacional Gestión Empresarial y Administración Pública “GEAP 2015”*, Ciego de Ávila, Cuba.
- Rodríguez Torres, E., Marichal Guevara, O. C. y Martín, Z. M. (2022). Teorías del liderazgo y su impacto en los dirigentes y estudiantes universitarios. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, 10(2), 66-79. <https://revistas.unica.cu/index.php/regu/article/view/22>

%2055/3966

Santovenia Díaz, J. R., Espinosa Fernández, B., y Marichal Guevara, O. M. (2024). Alfabetizar en contenidos de inteligencia artificial: impostergable reto para las universidades cubanas. *Bibliotecas. Anales de Investigación*, 20(1), 1-7. <http://revistas.bnjm.sld.cu/index.php/BAI/article/view/781>

Secretaria de Turismo (2019). Cuetzalan del Progreso, Puebla. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/sectur/articulos/cuetzalan-del-progreso-puebla>

Schumpeter, J. A. (2002). *Ciclos económicos. Análisis teórico, histórico y estadístico del proceso capitalista* (P. Jordi, Trad). Prensa universitaria de zaragoza. (Obra original publicada en 1939). <https://www.marcialpons.es/libros/ciclos-economicos/9788477336020/>

Tojar J. (2006). *Investigación cualitativa comprender y actuar*. Editorial La muralla. <https://books.google.co.ve/books?id=IXcdV7aLbWcC&printsec=copyright&hl=es%23v%3Donepage&q&f=false>

Trillo, J. R., Trillo, F., Marichal Guevara, O. C. y Maradiaga Chirinos, J. R. (2021). Genetic algorithm with fitness function based on the gender of the students and their grade point averages for the formation of equitable school groups. En J. A. Marín Marín, J. C. de la Cruz Campos, S. Pozo Sánchez y G. Gómez García. (Eds.). *Investigación e innovación educativa frente a los retos para el desarrollo sostenible* (pp. 591-602). Dykinson S.L. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8294942>

Valeria Iglesias, V., Marichal Guevara, O.C., y Moscoso Portillo. O.M. (2023). La educación a distancia en Argentina oportunidades y desafíos. En O.C. Marichal Guevara, W.R. Mazariegos Biolis, M.P. Cáceres Reche, O.M. Moscoso Portillo y C.A. Barrientos Piñeiro. (Eds.). *Liderazgo, educación y desarrollo sostenible* (pp. 33-49). Dykinson S.L. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9581107>

Valeria Iglesias, M., Perdomo Vázquez, J. M., Marichal Guevara, O. C., Barrientos Piñeiro, C. A., Agudo Velásquez, O. L. (2024). La educación a distancia como oportunidad para desarrollar trabajos colaborativos. En D. Roy Sadradin, J.M. Romero Rodríguez, S. Alonso García y J.M. Fernández Campoy. (Eds). *Educación del siglo XXI: Investigación*



*e innovación para el liderazgo educativo* (pp. 143-150). Dykinson S.L.