

## PERFIL DEL GERENTE EDUCATIVO CONTEMPORÁNEO

### *THE CONTEMPORARY EDUCATIONAL MANAGER*

David Alejandro Salas Bustos<sup>1</sup>  <https://orcid.org/0000-0002-4955-8545>

Hortencia Lucía Bustos Lozano<sup>2</sup>  <https://orcid.org/0000-0002-3379-3831>

Recibido: 13-03-2023

Aceptado: 24-03-2023

### Resumen

Las instituciones educativas están sujetas a los cambios que se suscitan a nivel político, social, cultural, tecnológico y ambiental. Esta incertidumbre intensifica los retos que enfrenta el gerente educativo para responder a las demandas de la sociedad del conocimiento, alcanzar la calidad educativa y cumplir las metas y objetivos de la institución. Este ensayo reflexiona sobre el perfil del gerente educativo contemporáneo, el cual se construye a través del contenido de cuatro secciones complementarias: (1) El modelo gerencial educativo emergente, (2) El gerente educativo como estrategia organizacional, (3) Gerencia educativa y conversación estratégica y (4) La propuesta gerencial para la calidad educativa. Para desarrollar el contenido, los autores recurrieron al análisis documental. A modo de conclusión, se propone que el gerente educativo contemporáneo será un estratega al brindar a sus colaboradores una visión sistémica, integral y estratégica para identificar amenazas y oportunidades con el propósito de alcanzar el aprendizaje organizacional. A la par, empleará la conversación estratégica para motivar la participación activa de los equipos humanos, lograr la transformación cognitiva y la correcta gestión de la información y el conocimiento para alcanzar interpretaciones más cercanas de la realidad social e institucional y su transformación.

**Palabras clave:** Gerencia; educación; innovación; conversación estratégica; calidad educativa.

### Abstract

Educational institutions are subordinate to the political, social, cultural, technological and environmental levels. This uncertainty intensifies the challenges faced by the educational manager in response to the demands of the knowledge society, educational quality and the goals of the institution. This essay thinks about the profile of the contemporary educational manager, built with the support of four complementary sections: (1) The emerging educational management model, (2) The educational manager as an organizational strategist, (3) Educational management and strategic conversation, and (4) The management proposal for educational quality. To develop the content, the authors resorted to documentary analysis. The conclusion is that the educational

<sup>1</sup> Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, Ecuador, [davidsabu.91@gmail.com](mailto:davidsabu.91@gmail.com)

<sup>2</sup> Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, Ecuador, [hortenbustos@gmail.com](mailto:hortenbustos@gmail.com)

manager will be a strategist that provides a systemic, comprehensive and strategic vision to identify threats and opportunities with the purpose of achieving organizational learning. At the same time, he will use the strategic conversation to motivate an active participation of the human resources, achieve cognitive transformation and realize information and knowledge management to get closer interpretations of social and institutional reality for their transformation.

**Keywords:** Management; education; innovation; strategic communication; education quality.

## Introducción

Las instituciones educativas están sujetas a los cambios que se suscitan a nivel político, social, cultural, tecnológico y ambiental. Esta incertidumbre intensifica los retos que enfrenta el gerente educativo, quien se apremia a encontrar formas innovadoras de afrontar la dinámica cambiante del entorno y gestionar los recursos de manera eficiente para responder a las demandas de la sociedad del conocimiento y alcanzar la calidad educativa y cumplir las metas y objetivos de la institución. Este escenario requiere que la gerencia incorpore a sus estrategias de decisión y acción enfoques innovadores que permitan a la institución adaptarse y sobrevivir a las diversas realidades globales.

(Sallenave 2000, como se citó en Luna Álvarez, 2019) define a la gerencia como el arte de reunir todos los aspectos del manejo de una organización con el propósito de lograr mayor eficacia, eficiencia y competitividad. Estos aspectos son: (1) *la estrategia*, que tiene relación con el objetivo, es decir, saber a dónde se dirige la institución y cómo cumplirlo; (2) *la organización*, vista como una actividad y actitud necesaria para ejecutar la estrategia de manera eficiente y ordenada; y (3) *la cultura*, que tiene la función de repensar y dinamizar la organización y motivar a sus colaboradores para alcanzar la estrategia (p. 183).

Méndez (2022), conceptualiza a la gerencia educativa como una disciplina científica y praxis social que persigue el éxito en términos de: (1) *eficacia* para cumplir los objetivos de docencia, investigación y extensión; (2) *eficiencia* en el uso de los recursos; (3) *efectividad social* en relación al impacto positivo del programa educativo en estudiantes, comunidad, sociedad y Estado; (4) *calidad* en los procesos, productos y servicios curriculares, académicos, investigativos orientados a satisfacer necesidades sociales; (5) *convivencia* para alcanzar la integración racional y emocional de la comunidad educativa; (6) *governabilidad* con base en acuerdos democráticos internos para tomar decisiones y definir la funcionalidad de la institución, y (7) *pertinencia y responsabilidad*

*social* para actuar en beneficio y motivar el desarrollo individual, social y ambiental en términos de sustentabilidad (p. 204).

La calidad educativa se define desde múltiples interpretaciones que dependen de las corrientes de pensamiento, del contexto sociocultural y de los objetivos que se persigan. No obstante, hasta el momento, los conceptos coinciden en que trata de evaluar y visibilizar los resultados académicos con base en indicadores cuantitativos y comparativos con otras instituciones, países y regiones. Estos indicadores, principalmente en Latinoamérica, responden a perspectivas de calidad marcadas por estándares planteados por las políticas públicas y criterios, establecidos por entes rectores de la educación, que homologan la evaluación. Estas tendencias conducen, contradictoriamente, a prácticas menos participativas de la comunidad educativa, generando procesos de gestión que no siempre resuelven los retos, demandas y necesidades de transformación local y social, ni preparen a los sujetos para resolver los requerimientos de la sociedad del conocimiento (Díaz-Barriga, 2011; López, 2015 y Martínez-Iñiguez et al., 2020).

Este escenario motiva a la gerencia educativa a evolucionar en consonancia con los cambios y necesidades del entorno, proponer estrategias y tomar decisiones que respondan a las demandas de la sociedad del conocimiento, la calidad educativa, el bienestar y el equilibrio de su comunidad y la sociedad. Este accionar exige nuevas formas de estudiar y aplicar la disciplina administrativa, lo que lleva al gerente educativo contemporáneo a apostar por la innovación y transformar su institución educativa de rígida y mecanicista a una inteligente, proactiva y creativa (Ibáñez y Castillo, 2010 y Pérez, Acosta y Acosta, 2014).

En concordancia a lo expuesto, este ensayo reflexiona sobre el perfil del gerente educativo contemporáneo, el cual se construye a través de cuatro secciones complementarias: (1) El modelo gerencial educativo emergente, (2) El gerente educativo como estrategia organizacional, (3) Gerencia educativa y conversación estratégica (4) La propuesta gerencial contemporánea para la calidad educativa. Para desarrollar el contenido, los autores recurrieron al análisis documental, con el objetivo de identificar, analizar y sintetizar la información de un conjunto de artículos académicos (Bermeo, Hernández y Tobón, 2017). La búsqueda se realizó en bases de datos de acceso libre: Redalyc, Scielo y Google Scholar. Las palabras clave utilizadas fueron: gerencia educativa, gestión educativa y calidad educativa. Los criterios para seleccionar los artículos se fundamentaron en la relevancia de la información con relación al perfil gerencial contemporáneo.

## Desarrollo

### El Modelo Gerencial Educativo Emergente

Un modelo gerencial parte de la interrelación de elementos diferentes (grupos de interés, miembros de la organización y entorno organizacional) que articulados dan valor a la institución educativa, a través de lineamientos, estrategias, competencias y herramientas que optimicen la acción institucional, minimicen el riesgo y fortalezcan las oportunidades de éxito. Para ello, el modelo necesita abstraer la realidad (como parte fundamental de la interrelación), para que los procesos de análisis, ejecución y control se alinean a los objetivos y consigan sinergia entre el desarrollo competitivo, la calidad educativa, la generación de valor, la responsabilidad y vinculación social (Landazury-Villalba, et al., 2018).

El gerente educativo se ampara en el modelo gerencial para guiar a la institución desde la perspectiva administrativa, educativa, económica y humana. Por tanto, el modelo esboza las decisiones, el conocimiento, el uso y rendimiento de los recursos, los compromisos y apoyo requerido a los miembros de la institución. A la par, el gerente dispondrá del modelo a partir de estrategias que identifiquen las debilidades y fortalezas (propias y de sus colaboradores) para direccionar la acción gerencial y motivar transformaciones institucionales (Tejada, 2003). Es por ello que, el modelo gerencial fundamenta las acciones y decisiones que tomará el gerente con el fin de alcanzar los objetivos que se construyen en términos educativos, de cultura, servicio, conocimiento, innovación, tecnología y sustentabilidad ambiental.

Por ello, una adecuada gestión del modelo gerencial, desde la reflexión de Kotter (1995), requiere dos elementos clave: un gerente influyente y un equipo colaborador motivado ya que ambos son el elemento que retrasa o acelera los procesos de cambio. No obstante, dicho autor apunta que la responsabilidad es del gerente porque, al ser quien da las tácticas y estrategias, puede quebrantar, restringir, anular y motivar la ineficiencia organizacional. Por tanto, el gerente creará e implementará modelos gerenciales exitosos en virtud de conocer el entorno organizacional y armonizarlo con las capacidades y los talentos individuales y colectivos para contribuir a la eficiencia y eficacia de la institución.

La eficacia y la eficiencia, parte fundamental del modelo gerencial, se abordan desde la propuesta de Herzberg (1987), quien las fundamenta en cinco elementos: (1) Retroalimentación directa para conocer la evolución del proceso gerencial y definir puntos de mejora; (2) Control sobre los recursos para optimizarlos; (3) Auto-programación para motivar el empoderamiento a

todo nivel organizacional; (4) Rendición personal de cuentas para tener control sobre los procesos para incentivar la transparencia y facilitar el establecimiento de metas, y (5) Comunicación directa de la autoridad para garantizar la participación y la aplicabilidad de canales y jerarquías de la estructura organizacional.

Un modelo gerencial que responda a las exigencias contemporáneas necesita construirse desde un pensamiento gerencial emergente; el cual, desde la propuesta de Zavarce, Briceño y Chacín (2009), se erige sobre las dimensiones epistemológica, axiológica, estratégica y tecnológica. En la Tabla 1, se sistematizan estas dimensiones y sus descriptores.

**Tabla 1**

*Dimensiones del pensamiento gerencial emergente*

Dimensión	Campo de acción	Descriptores
Epistemológica	Relacionada con el significado y el sentido del pensamiento gerencial. Orienta su accionar en ambientes de incertidumbre donde la estrategia anticipa el futuro.	Significado y sentido organizacional.
Axiológica	Motiva la reflexión gerencial para tomar decisiones con base en el ahora y el futuro.	Valores: fuerza que impulsa la acción gerencial. Conducta: entendida como el contexto social de la institución. Liderazgo: representa la forma de actuar de la institución.
Estratégica	Consolida las fortalezas y compensa las debilidades de la institución.	Crecimiento: capacidad de la institución para desarrollar su ciclo de vida. Independencia: actitud para mejorar las prácticas autónomas sin olvidar que la institución forma parte de un sistema mayor. Revolución del conocimiento: potenciar el conocimiento y el aprendizaje para incrementar la productividad, la calidad y la innovación.
Tecnológica	Factor determinante para la supervivencia de la institución en la sociedad del conocimiento.	Recurso tecnológico: herramientas para apoyar la administración y la diseminación del conocimiento. Talento humano: sujetos que dan valor y prestigio a la institución.

*Nota.* Elaboración propia (2022).

Los autores de este ensayo, sugieren al gerente educativo contemporáneo reforzar los siguientes descriptores para construir un modelo gerencial emergente:

- *Conducta*, dado que la institución necesita actuar para sus miembros, es decir, dar importancia y comprender las experiencias, realidades y los significados que estos construyen, comunican y tienen en su contexto personal, social y organizacional.
- *Liderazgo*, ya que formar líderes es imperante para dismantelar las estructuras piramidales y jerárquicas de la organización tradicional, donde la figura del jefe es el principal mecanismo de coerción.
- *Revolución del conocimiento*, puesto que es necesario (re)producirlo y compartirlo para incentivar la innovación y como una manera de supervivencia y permanencia de la institución en la sociedad actual.
- *Talento humano*, dado que es imperante reivindicar a los miembros de la institución desde una mirada dignificante; ya que aún son concebidos como empleados, cuyo propósito es cumplir una función que no los alienta a alcanzar sus objetivos personales o profesionales.

Los elementos mencionados anteriormente, junto a la flexibilidad del pensamiento gerencial emergente, construyen un modelo gerencial educativo que se adapta a las exigencias de la sociedad del conocimiento. De ahí que, el perfil gerencial necesite estas habilidades: (1) capacidad para establecer interrelaciones; (2) conocimiento epistemológico y metodológico; (3) facultad para elaborar estrategias con visión holística; (4) manejo de tecnologías; (5) abordaje transdisciplinar de los fenómenos; (6) conocimiento del entorno, y (7) capacidad para innovar y proponer soluciones creativas (Pérez, Acosta y Acosta, 2014). No obstante, el verdadero aporte será que los gerentes educativos contemporáneos apliquen estos preceptos y no los usen como adorno en su discurso; puesto que su labor es velar por la calidad educativa y el bienestar de su comunidad, a través de la transdisciplinariedad y la revalorización del conocimiento y su capital humano.

### **El Gerente Educativo como Estratega Organizacional**

En respuesta al modelo gerencial, el gerente educativo se convierte en un estratega que actúa para adaptar ágilmente su institución a la sociedad del conocimiento. Su mayor contribución será brindar a sus colaboradores una visión sistémica, integral y estratégica, donde se identifiquen amenazas y oportunidades y se impulsen las capacidades internas para resolverlas y aprovecharlas.

Es por ello que, (Ohmae 2004. como se citó en González et al., 2019) precisa que un gerente estratega es un pensador que tiene la habilidad de dividir a los contextos, acontecimientos, problemas, comportamientos, tendencias y actitudes en sus partes constitutivas y armarlas como un todo para maximizar su conocimiento sobre ellas y proponer respuestas ante las situaciones cambiantes.

La gerencia educativa estratégica se consigue a través de: (1) analizar el entorno y las condiciones sociales y culturales donde está inserta la institución; (2) valorar y evaluar a otras ofertas educativas, con el propósito de identificar sus potencialidades y limitaciones; (3) conocer las regulaciones gubernamentales para precisar cómo actuar y adecuar su currículo; (4) apropiarse de los avances tecnológicos<sup>3</sup> y aplicarlos para potenciar aspectos académicos, administrativos y comunicativos; y (5) formular respuestas a las exigencias (actuales y futuras) de la sociedad del conocimiento a nivel institucional, académico, profesional e individual para asegurar la sobrevivencia y el éxito de la institución y su comunidad (Cárdenas et al., 2020).

El gerente estratega se caracteriza por anticipar futuros posibles y motivar la participación para sortear la incertidumbre. Esto, desde la reflexión de Chiavenato (2014), Durán et al. (2017) y Cardona et al. (2018), se logra a través de la gestión efectiva y eficiente de la institución educativa y mediante el aprendizaje organizacional, entendido como un conjunto de estrategias que motivan y orientan la construcción de nuevo conocimiento y el desarrollo de competencias en los trabajadores, pues la tendencia ya no es invertir en el capital humano sino desarrollar su talento al ser quienes impulsan el pensamiento estratégico y el trabajo multidisciplinar colaborativo para confrontar la obsolescencia profesional y asignar eficientemente los recursos para alcanzar los objetivos institucionales (Novoa, 2004).

A la par, el gerente estratégico desarrolla las siguientes habilidades (Tabla 2):

---

<sup>3</sup> Lo tecnológico es un factor determinante para la supervivencia de la empresa. Frente a ello, el gerente abandonará el concepto cuasi-estático de *transferencia de tecnología* por el de *gestión estratégica de tecnología*, donde esta se vuelve fundamental para tomar decisiones y actuar frente a un escenario determinado pues posibilita desarrollar redes de comunicación para producir, diseminar y resguardar el conocimiento y la información (Zavarce et al. 2009).



**Tabla 2**

*Habilidades del gerente estratégico*

Habilidad	Definición	Competencias
Técnica	Uso de conocimientos, experiencias y destrezas metodológicas y técnicas para la administración de recursos y la ejecución de tareas de forma eficaz.	Relaciones públicas: experiencia para propiciar relaciones armónicas e influir de manera positiva en la comunidad y colaboradores. Toma de decisiones: destreza para decidir de forma reflexiva entre varias alternativas. Efectividad personal: capacidad para comprender a los otros, generar empatía, confianza, con el propósito de construir y preservar relaciones para alcanzar los objetivos.
Humanista	Vinculada a la interacción y comunicación con los otros para motivar fortalezas y alcanzar el trabajo cooperativo, la armonía y el desempeño eficaz.	Comunicación: destreza para codificar y decodificar datos e información logrando comprensión y asertividad. Motivación: condición interna que motiva al sujeto a dirigir su comportamiento al logro de objetivos. Liderazgo: competencia que permite dirigir y orientar a otros, con el propósito de desarrollar su potencial y alcanzar los objetivos propuestos.
Conceptual	Capacidad para comprender el contexto donde se sitúa la institución; así como sus partes y la manera que se conectan entre sí para identificar y resolver situaciones imprevistas.	Desarrollo de estrategias: planificación adecuada para responder a las necesidades de la comunidad. Alcance de resultados: optimizar procesos y alcanzar metas a través de atender necesidades, gestionar riesgos y utilizar conocimientos. Conocimiento de servicio: comprensión de la información específica de la institución y el entorno para transformarla en conocimiento y gestionarlo en beneficio de toda la institución.

*Nota:* Adaptado de Paz, Sánchez y Sánchez (2018).

En definitiva, el gerente estratega es un pensador que tiene la habilidad trabajar con base en el análisis del presente y el futuro, tomando en cuenta las amenazas y oportunidades del entorno y las competencias y habilidades de sus colaboradores. Además, con la aplicación de estos modelos, planes o procesos lógicos y estratégicos permite a la institución educativa consolidarse y sobrevivir a las exigencias de la sociedad del conocimiento, donde la ventaja competitiva será dada por el aprovechamiento eficiente de los recursos, la tecnología y el talento humano. Finalmente, no es



posible olvidar que las habilidades, experiencia e intuición del gerente educativo serán fundamentales para el éxito de la organización, que se mide en la promoción del desarrollo y cumplimiento de los anhelos individuales, colectivos, sociales y del compromiso que tiene la institución ante la sociedad (Velásquez Vásquez, 2002, p. 49).

### **Gerencia Educativa y Conversación Estratégica**

Las instituciones educativas dialogan, participan y sustentan lo social, económico y cultural, además, se nutren de estos y aportan a la transformación y al mejoramiento de la calidad de vida de los sujetos y los territorios. Frente a ello, tanto el modelo gerencial como el gerente estratega necesitan renovar, repensar y trabajar la comunicación, entendiéndola como un fenómeno complejo y fluido que trata de comprender al contexto y a los sujetos a través de relaciones dialógicas de intercambio de información y conocimiento. Esta concepción de la comunicación apoya a la sostenibilidad de la institución educativa pues se convierte en una ventaja competitiva al facilitar la implementación de decisiones y planes estratégicos que logren crear, transferir, resguardar y compartir el conocimiento entre los miembros de la comunidad y aquellos que están fuera de ella y lo necesitan.

El gerente educativo tiene la responsabilidad de comprender qué es la comunicación, cómo evoluciona, cuál es su propósito y cómo emplearla para acceder a la información y al conocimiento. De ahí que, desde la reflexión de los autores del ensayo, se propone aplicar la *conversación estratégica*, comprendida como una actitud dialógica que motiva la participación activa de dos o más sujetos que se relacionan con base en un objetivo comunicacional común en un contexto determinado. Es decir, los participantes comparten información en un momento simbólico-temporal específico y buscan la transformación cognitiva del otro, atendiendo a los contextos desde una mirada respetuosa de la diversidad, y con el propósito de alcanzar interpretaciones más cercanas de la realidad social, individual e institucional (Massoni, 2007).

La transformación cognitiva necesita de la gestión del conocimiento, definida como un conjunto de procesos que se encargan de crear, estructurar, difundir y almacenar el conocimiento para incrementar el valor y la operatividad de la institución y los sujetos, con el propósito de aumentar el capital intelectual de la institución. Para lograrlo, se fundamenta en la ciencia de la organización, la ciencia cognitiva, el análisis del entorno, las tecnologías de la información, la escritura técnica, la comunicación estratégica y el capital humano (Dalkir, 2005; Di Doménico y

De Bona, 2005 y Ming y Mei, 2009). Por lo tanto, la conversación estratégica asiste a la gestión del conocimiento y trabaja para potenciar las capacidades de la institución educativa al comprender la relación dialógica y subjetiva entre sujeto y objeto; lo que facilita la innovación, la resolución de problemas y las ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

La gerencia educativa utilizará la conversación estratégica para buscar estrategias de flexibilidad paradigmática y transformación cognitiva. En consecuencia, los autores del ensayo proponen al gerente recurrir al método Fenomenológico-Hermenéutico; ya que pretende relacionar al sujeto con el objeto a través del diálogo, la interacción y los consensos. Por lo tanto, el diálogo se convierte en una opción para responder a las necesidades comunicacionales impuestas por la incertidumbre del contexto organizacional y la sociedad del conocimiento sin pretender controlar o manipular sino comprender.

La conversación estratégica motiva la relación con la realidad social e individual entendiéndolas como algo que (co)existe de formas múltiples, donde la atención y el respeto a la diversidad implica actuar en consonancia con la participación y la cooperación para gestionar la información y el conocimiento, y alcanzar la calidad académica, los objetivos organizacionales y el bienestar colectivo.

### **La Propuesta Gerencial Contemporánea para la Calidad Educativa.**

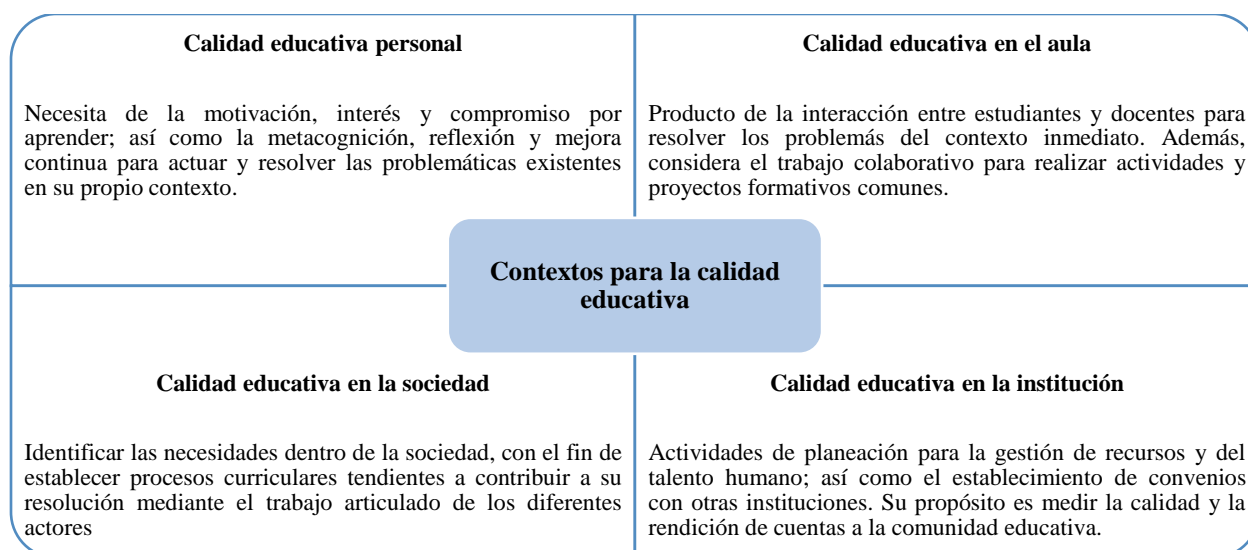
La propuesta es que el gerente aborde la calidad educativa desde el *enfoque socioformativo*, el cual se desarrolla desde 2002 y se vislumbra como una opción transformadora que propone trascender el concepto de eficiencia, eficacia y efectividad, y enfocar los esfuerzos y acciones gerenciales para desarrollar en la comunidad educativa el talento y la capacidad de resolver los problemas de su contexto inmediato de forma colaborativa. De ahí que, la calidad educativa desde este enfoque se refiere:

[...] al nivel en el que un país, sistema o institución educativa forman a los ciudadanos de manera integral para identificar, interpretar, argumentar y resolver los problemas del contexto (personal, comunitario, político, económico, etc.), considerando la sociedad del conocimiento con análisis crítico, creatividad y pensamiento complejo, integrando el saber ser, el saber conocer, el saber hacer y el saber convivir, por medio de acciones articuladas de diferentes actores, tales como los políticos, los directivos, los docentes, los investigadores y los mismos alumnos (Martínez et al., 2017).

Esta propuesta busca que el modelo educativo, a través del gerente, incluya a todos los actores en los procesos de gestión, evaluación, mejoramiento y transformación de la enseñanza y el aprendizaje. A su vez, se oriente a formar ciudadanos que resuelvan problemas actuales y futuros, a través de proyectos o productos significativos que impacten de forma positiva en la calidad de vida de la población (Herrera y Tobón, 2017). Es así que, desde el enfoque socioformativo, la calidad en la educación debería considerarse desde diferentes contextos (Figura 1):

**Figura 1**

*Contextos para abordar la calidad educativa*



*Nota:* Elaboración propia adaptado de Egido (2005) y Garbanzo (2007).

Para evaluar la calidad educativa es importante considerar las siguientes características en la formación de los sujetos, mismos que se preparan para afrontar, construir y fortalecer la sociedad del conocimiento (Martínez-Iñiguez et al., 2020):

1. Educación con equidad: alcanzar la igualdad de oportunidades para los miembros de la comunidad educativa con el objetivo de afrontar y resolver retos en su contexto inmediato.
2. Educación inclusiva: motivar la participación, atención y éxito de los estudiantes, sin olvidar que deben focalizarse en aquellos que estén en situaciones de vulnerabilidad.
3. Educación centrada en la formación integral: construir el proyecto ético de vida del estudiante, donde el proceso de formación está orientado a la resolución de problemas existentes en su contexto inmediato.

4. Educación basada en el mejoramiento continuo y la innovación: promover la reflexión de la comunidad educativa para tomar decisiones que mejoren y transformen los elementos de formación del estudiante.
5. Educación basada en la participación de diversos actores: motivar escenarios colaborativos, donde la resolución de los problemas de la comunidad se haga con base en la articulación de saberes y experiencias.
6. Educación orientada a la solución de los problemas del contexto: lograr que la comunidad educativa identifique en las necesidades del entorno una oportunidad para la formación del estudiante.

Ahora, no es posible olvidar que para construir la calidad en el sistema educativo es necesaria la participación de diversos actores (Estado, sociedad civil, organismos internacionales, entre otros) que cooperen para conformar una visión de política educativa que considere los contextos políticos, culturales, económicos y sociales diversos de cada región; así como los retos y necesidades que estos representan para sus poblaciones. Incluso, es pertinente plantear la posibilidad de diferentes alternativas regionales que ayuden a establecer metas concretas para su resolución en el marco de la sociedad del conocimiento.

A la par, no hay calidad si se abandona la equidad. Esto significa que el modelo y los gerentes educativos tienen la misión de incluir a todos los actores en los procesos de gestión, evaluación y mejoramiento de la enseñanza y el aprendizaje. Esto se hace con el compromiso de dar acceso y formar ciudadanos que conozcan las problemáticas de su contexto inmediato, tengan la capacidad de afrontar las demandas de la sociedad del conocimiento y se interesen por resolver problemas actuales y futuros para mejorar la calidad de vida de la población (Fernández-González y Monarca en Monarca, 2018, p. 24-28).

### **Conclusiones**

Las instituciones educativas están sujetas a los cambios suscitados a nivel político, social, cultural, tecnológico y ambiental. Esto intensifica los retos que enfrenta el gerente al ser el guía de la institución desde la perspectiva administrativa, educativa, económica y humana. Frente a ello, el gerente educativo será un estratega al brindar a sus colaboradores una visión sistémica, integral y estratégica, para identificar amenazas y oportunidades, con el propósito de alcanzar el aprendizaje organizacional. A la par, empleará la conversación estratégica para motivar la

participación activa de los sujetos y lograr la transformación cognitiva y la correcta gestión de la información y el conocimiento para alcanzar interpretaciones más cercanas de la realidad social e institucional y su transformación.

El gerente contemporáneo, desde un enfoque socioformativo, abordará la calidad educativa con los objetivos de: (1) alcanzar la igualdad de oportunidades para los miembros de la comunidad educativa, (2) motivar la participación, dando atención y garantizando el éxito de los estudiantes, (3) construir un proyecto ético de vida para los estudiantes, (4) trabajar para el mejoramiento continuo y la innovación, y (5) motivar escenarios colaborativos que identifiquen en las necesidades del entorno una oportunidad para la formación y la generación de respuestas y soluciones.

Finalmente, no es posible olvidar que las ciencias gerenciales educativas deben replantear su visión estratégica a través de la flexibilidad y la transdisciplinariedad, acciones que potenciarán la participación de los equipos institucionales, competitividad, el logro de objetivos y la generación de respuestas ante los retos de la sociedad del conocimiento. A la par, serán fundamentales las habilidades, experiencia e intuición del gerente educativo para el éxito de la organización, lo cual se mide en la promoción del desarrollo y cumplimiento de los anhelos individuales, colectivos y sociales, y de la misión institucional ante la sociedad.

### Referencias

- Bermeo, F., Hernández J. S. y Tobón S. (2016). Análisis documental de V heurística mediante la cartografía conceptual. *Ra Ximhai*, 12(6), 103-121. <https://www.redalyc.org/pdf/461/46148194006.pdf>
- Cárdenas, T., Victoria, J., Ogozi Auqui, J. A., Medina, F., Lázaro, J., Osoreo, V. y Joaquín, J. (2020). Comportamiento del gerente como líder: una visión estratégica en las organizaciones. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 25(91), 1234-1245. <https://biblat.unam.mx/hevila/Revistavenezolanadegerencia/2020/Vol.%2025/No.%2091/32.pdf>
- Cardona, D., Lamadrid, Y. y Brito, C. (2018). La gestión y dirección del talento humano desde el análisis sobre clima organizacional y sus dimensiones. Un estudio de caso. *AGLALA*, 9(1), 154-176. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6832764>
- Chiavenato, I. (2014). *Teoría general de la administración*. México. Editorial Mc Graw Hill.

- Dalkir, K. 2005. *Gestión del conocimiento en teoría y práctica*. Oxford: Elsevier.
- Díaz-Barriga, Á. (2011). Competencias en educación. Corrientes de pensamiento e implicaciones para el currículo y el trabajo en el aula. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 5(2), 3-24. <https://www.redalyc.org/pdf/2991/299123992001.pdf>
- Di Doménico, A. y De Bona, G. (2005). Activos intangibles en organizaciones de educación superior: medición e indicadores del capital intelectual. In Efrón, Marcelo Héctor y Pérez Lindo, Augusto, (Eds.), *Aportes al debate sobre la gestión universitaria I* (pp. 78-89). Buenos Aires: De los cuatro vientos. <http://nulan.mdp.edu.ar/725/>
- Durán, S., Crissien, J., Virviescas, J. y García, J. (2017). Estrategias gerenciales para la formación de equipos de trabajos en empresas constructoras del Caribe colombiano. *Revista Espacios*, 38(13), 24-39. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n13/a17v38n13p24.pdf>
- Egido, I. (2005). Reflexiones en torno a la evaluación de la calidad educativa. *Tendencias pedagógicas*, 10, 17-28. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1407961>
- Garbanzo, G. M. (2007). Factores asociados al rendimiento académico en estudiantes universitarios, una reflexión desde la calidad de la educación superior pública. *Revista Educación*, 31(1), 43-63. <https://www.redalyc.org/pdf/440/44031103.pdf>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R. y Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 21(1), 242-267. <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/3002/3869>
- Herrera, S. R. y Tobón, S. (2017). El director escolar desde el enfoque socioformativo. Estudio documental mediante la cartografía conceptual. *Revista de Pedagogía*, 38(102), 164-194. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65952814009>
- Herzberg, F. (1987). One more time ¿how to motivate employees? *Harvard Business Review*, 5-16. [https://www.insidemarketing.it/wp-content/uploads/2020/08/one\\_more\\_time\\_-\\_how\\_do\\_you\\_motivate\\_employees.pdf](https://www.insidemarketing.it/wp-content/uploads/2020/08/one_more_time_-_how_do_you_motivate_employees.pdf)
- Ibáñez, N. y Castillo, R. (2010). Hacia una epistemología de la gerencia. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 6(16), 54-78. <https://www.redalyc.org/pdf/709/70916426004.pdf>
- Kotter, J. (1995). Liderar el cambio: ¿por qué fracasan los intentos de transformación? *Harvard Business Review*, 85(1), 83-90. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2209643>

- Landazury-Villalba, L. F., Jaafar-Orfale, H., Cristofani, M. A., y Canales-Cuba, R. (2018). Innovación y modelos de gerencia: su reflexión transformadora desde lo humano y el conocimiento. *Revista Espacios*, 39(13), 20-39. [http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/1972/Innovación\\_y\\_Modelos\\_de\\_Gerencia\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/1972/Innovación_y_Modelos_de_Gerencia_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- López, A. (2015). El enfoque por competencias. Una perspectiva desde la complejidad para los sistemas educativos terciarios. *Revista Ciencias Humanas*, 12, 21-29. <https://revistas.usb.edu.co/index.php/CienciasHumanas/article/view/2075>
- Luna Álvarez, D. R. (2019). Cosmovisión gerencial desde la transcomplejidad. Una nueva construcción para las organizaciones actuales. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 2(1), 180-186. <https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/109>
- Martínez-Iñiguez, J.E., Tobón, S., López-Ramírez, E. y Manzanilla-Granados, H.M. (2020). Calidad educativa: un estudio documental desde una perspectiva socioformativa. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 16(1), 233-258. <https://revistasojs.ucaldas.edu.co/index.php/latinoamericana/article/view/2296>
- Martínez, J. E., Tobón, S. y Romero, A. (2017). Problemáticas relacionadas con la acreditación de la calidad de la educación superior en América Latina. *Innovación Educativa*, 17(73), 79-96. <https://www.scielo.org.mx/pdf/ie/v17n73/1665-2673-ie-17-73-00079.pdf>
- Massoni, S. (2007). Modelo de Comunicación Estratégica (Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente). <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1150/1/Massoni-%20Comunicación%20estratégica.pdf>
- Méndez, E. (2022). Gerencia de las organizaciones educativas. *Revista Negotium*, (23), 202-226. <http://ojs.revistanegotium.org/index.php/negotium/article/view/145/123>
- Ming-Chang, L. y Mei-Wen, H. (2009). *Knowledge Value Chain Model Implemented for Supply Chain Management Performance*. NCM '09: Proceedings of the 2009 Fifth International Joint Conference on INC, IMS and IDC., 606-611. <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/5331781>
- Monarca, H. (2018). *Calidad de la Educación en Iberoamérica: Discursos, políticas y prácticas*. España: Dykinson.



- Novoa, A. (2004). *Promoción y realización social del talento humano como factor de la creatividad e innovación en instituciones formales*.  
<http://repiica.iica.int/docs/B0001e/B0001e.pdf>
- Paz, A., Sánchez, J. y Sánchez, I. (2018). *Liderazgo gerencial acción estratégica de las empresas de servicios públicos*. Primera edición, Editorial de la Universidad de La Guajira, Colombia.
- Pérez, M., Acosta, I. y Acosta, D. (2014). Formación gerencial y epistemológica. *Revista formación Gerencial*, 13(1), 38-57.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7178378>
- Tejada, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, (12), 115-133. <https://www.redalyc.org/pdf/213/21301208.pdf>
- Velásquez Vásquez, F. (2002). Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo. *Estudios gerenciales*, 18(83), 31-55.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232002000200002&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-59232002000200002&script=sci_abstract&tlng=pt)
- Zavarce, C., Briceño, M., y Chacín, M. (2009). Descriptores del pensamiento gerencial emergente. *Visión Gerencial*, (1), 187-201.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545880006>