

COLECTIVO DE AUTORES



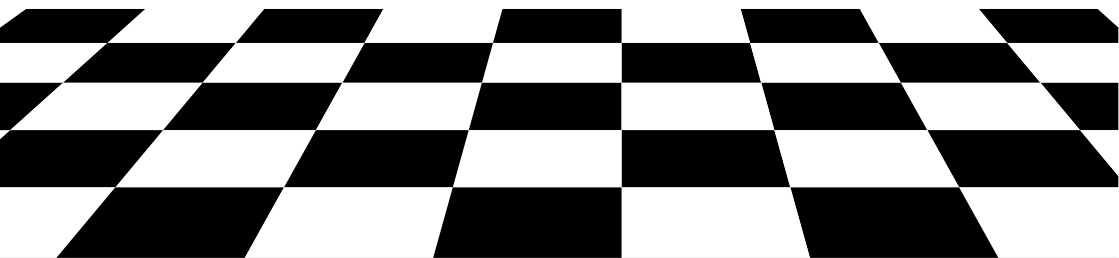
CESFRO

Casa Editorial Sin Fronteras

GERENCIA EDUCATIVA

LIDERAZGO, INNOVACIÓN Y
TRANSFORMACIÓN DEL ENTORNO ESCOLAR





Gerencia Educativa: Liderazgo, Innovación y Transformación del entorno escolar

©José Nicolás Isea Araque,
©Yusmary Mora
©Alicia Noemi Quishpe Aules
©Erika Manuela Quishpe Aules
©Jenny Maribel Quinchiguango Cevallos
©Julian Caiza Toapanta
©Ramona Jacqueline Mato Jaramillo
©Luz Carmen Mato Jaramillo
©Cristhian Baque Pincay
©Adelita Benilda Pinto Yerovi

Casa Editorial Sin Fronteras CESFRO SAS.
185 pág. / Formato A5
Cuenca - Ecuador

Primera Edición Digital
Publicado el 15 de Septiembre de 2025

ISBN: 978-9942-7439-1-6
DOI: <http://doi.org/zenodo.17190272>

ISO 2021: Camino a la Innovación Educativa

Autores:

©José Nicolás Isea Araque,
©Yusmary Mora
©Alicia Noemi Quishpe Aules
©Erika Manuela Quishpe Aules
©Jenny Maribel Quinchiguango Cevallos
©Julian Caiza Toapanta
©Ramona Jacqueline Mato Jaramillo
©Luz Carmen Mato Jaramillo
©Cristhian Baque Pincay
©Adelita Benilda Pinto Yerovi

Dra. Jackeline Pazmay Galarza
Director General

Mgtr. Nicolás Isea Araque
Jefe Editor

Tec. Winston Morán Párraga
Diagramación y Diseño

Mgtr. Yusmary Mora de Isea
Revisión de estilo

Primera edición Septiembre de 2025 - Publicación digital

Casa Editorial Sin Fronteras CESFRO S.A.S.
Correo: editorial@cesfro.org
Cuenca-Ecuador

**Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-Compartir Igual
4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0).**

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	i
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
PRÓLOGO	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN A LA GERENCIA Y LA GERENCIA EN EDUCACIÓN.....	4
Gerencia en términos generales.....	5
Etapas del proceso gerencial.....	7
La Gerencia educativa	10
Importancia de la gerencia educativa.....	12
Funciones de la gerencia educativa	13
CAPÍTULO II: TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS DE LA GERENCIA APLICADA A LA EDUCACIÓN.....	20
Teorías de liderazgo aplicadas a la educación.....	22
Teoría clásica administrativa	22
Teoría de las relaciones Humanas	29
Aportes principales a la teoría Elton Mayo (1880-1949)	31
Aportes principales a la teoría Mary Parker Follett (1868-1933)	32
Enfoque en las necesidades humanas	33
Teoría de Sistemas	35
Principios fundamentales de la Teoría de Sistema	36
Aplicaciones de la teoría de sistema en la Administración	37
Relación entre la Teoría de Sistemas y la Gestión Educativa....	38
Teoría Contingencial.....	40
Representantes de la teoría Contingencial.....	41
Relación de la teoría contingencial y la gestión educativa	42

CAPÍTULO III: MODELOS DE GESTIÓN EDUCATIVA Y LOS ENFOQUES PEDAGÓGICOS.....	44
Modelos de Gestión Educativa.....	45
Características de los modelos de gestión educativa	47
Tipos de gestión educativa	47
Los Modelos Pedagógicos.....	49
Modelo pedagógico Tradicional.....	49
Modelo pedagógico conductista.....	50
Modelo cognitivista	52
Modelo constructivista	54
Modelo experiencial	55
Relación entre el uso de los modelos pedagógicos y la gestión educativa	57
CAPÍTULO IV: EL LIDERAZGO DEL GERENTE EDUCATIVO	61
Liderazgo	62
¿El líder nace o se hace?	63
Características de un Líder Educativo	64
Estilos de liderazgos relacionados con la gestión docente	66
¿Por qué el Gerente Educativo necesita ser líder?	70
CAPÍTULO V: LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA.....	73
La comunicación	74
El proceso de la comunicación	75
Elementos del proceso comunicacional	75
Tipos de comunicación en las instituciones educativas.....	77
Medios de ejecución de la comunicación interna	78
Medios de ejecución de la comunicación externa.....	80
Medios de ejecución de la comunicación formal	82
Medios de ejecución de la comunicación informal	83

Conversaciones cara a cara	83
Mensajería instantánea y redes sociales.....	84
Actividades sociales y eventos.....	84
"Radio pasillo"	85
Intercambio de mensajes no oficiales.....	85
Recursos visuales y multimedia	85
Flujo comunicacional en las organizaciones	85
Barreras comunicacionales en la gestión educativa	87
Impacto de las barreras comunicativas	90
CAPÍTULO VI: GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EDUCACIÓN.....	99
Definición de recursos humanos/talento humano	100
Principios Fundamentales de la Gestión de Recursos Humanos en Educación	101
Proceso de la gestión de talento humano	103
Pilares de la gestión de talento humano.....	105
Gestión específica de los procesos de vinculación	107
Fases del proceso de vinculación	107
La evaluación dentro de la gestión de Talento Humano	108
Objetivos de la evaluación en talento humano.	108
Métodos para evaluar el desempeño docente y administrativo ..	109
Indicadores clave de desempeño (KPI) aplicados al ámbito educativo	111
La retroalimentación dentro de los procesos de gestión educativa	112
CAPÍTULO VII: LA GESTIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO DENTRO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.....	115
El trabajo en equipo y sus características.....	117
Diferencias entre equipo y grupo	118

Beneficios del trabajo en equipo	120
Roles y responsabilidades dentro de los equipos educativos	121
Roles y responsabilidades en los equipos docentes y administrativos	121
Liderazgo distribuido y liderazgo compartido	123
Rol del gerente educativo en la promoción del trabajo en equipo	124
Estrategias para fomentar el trabajo en equipo	125
Dinámicas y actividades colaborativas	125
Comunicación efectiva y escucha activa	127
Resolución de conflictos y toma de decisiones conjunta	128
Rol de la gestión en la consolidación de equipos efectivos.....	130
CAPÍTULO VIII: LA GESTIÓN EDUCATIVA Y LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS.....	132
Naturaleza y tipos de conflictos en el ámbito escolar	133
Rol del equipo directivo en la gestión de conflictos	135
Estrategias y herramientas en la resolución de conflictos.....	136
Impacto de la Resolución de Conflictos en la Comunidad Educativa	139
Innovaciones en la Resolución de Conflictos en la Educación....	142
Métodos Alternativos de Solución de Conflictos (MASC)	142
Programas de Mediación Escolar y Peer Mediation	144
Mediación entre iguales (Peer Mediation)	144
Programa e-AMEDIAR (Modelo INSERTE)	144
Integración de la Tecnología en la Resolución de Conflictos ..	145
Herramientas de Educación Socioemocional	146
CAPÍTULO IX: LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS PROCESOS EDUCATIVOS	148
Concepto y enfoques de la calidad	149

Etapas del proceso de calidad en las instituciones educativas	151
Principios de la gestión de calidad en la educación	154
Diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad en el sistema educativo.....	157
Etapas clave del diseño e implementación.....	157
Elementos estructurales del SGC en educación	159
CAPÍTULO X: GERENCIA EDUCATIVA EN ACCIÓN: TRANSFORMANDO EL CONTEXTO INSTITUCIONAL	162
La Gerencia Educativa como práctica reflexiva	163
Preguntas para la reflexión personal y colectiva	165
Aplicación de los conceptos: De la teoría a la acción	166
Ejercicio práctico: Plan de acción personalizado	167
Identificación del desafío relevante	168
Análisis de causas y actores involucrados	169
Definición de objetivos claros y alcanzables	170
Elaboración de estrategias de intervención y participación comunitaria	171
Establecimiento de indicadores para evaluar el impacto	172
Hacia una gerencia educativa transformadora	174
CONCLUSIONES	176
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	178

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales representantes de la teoría contingencial de la administración	41
Tabla 2. Aspectos positivos y negativos de los estilos gerenciales ..	69
Tabla 3. Diferencias entre el gerente y el líder en organizaciones educativas	71
Tabla 4. Indicadores claves de rendimiento docente y administrativos	111
Tabla 5. Diferencias entre un equipo y un grupo en las organizaciones educativas	119
Tabla 6. Estrategias para la resolución de conflictos	129
Tabla 7. Etapas del proceso de calidad en instituciones educativas	153
Tabla 8. Etapas del diseño de gestión de calidad en las instituciones educativas	160
Tabla 9. Ejemplo de matriz de plan de acción.....	174

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Elementos del proceso administrativo.....	10
Figura 2. La gerencia educativa y sus procesos dentro de la organización educativa	18
Figura 3. Relación entre la teoría clásica de Administración y la Gestión educativa.....	29
Figura 4. Relación entre la teoría de Relaciones Humanas y los procesos educativos	35
Figura 5. Relación entre la teoría de Sistema administrativa y la gestión educativa.....	40
Figura 6. Relación entre la teoría de Contingencial administrativa y la gestión educativa.....	42
Figura 7. Principales modelos pedagógicos que intervienen en el escenario educativo.....	57
Figura 8. Características del liderazgo educativo	66
Figura 9. El proceso comunicacional y sus factores intervinientes	77
Figura 10. Elementos intervinientes en los flujos de comunicación en las organizaciones	87
Figura 11. Principales estrategias para el fomento de la comunicación asertiva.....	97
Figura 12. Importancia de la retroalimentación en los procesos gerenciales educativos	113
Figura 13. El trabajo en equipo y sus características.....	118
Figura 14. Impacto del manejo de resolución de conflictos en instituciones educativas.....	141

PRÓLOGO

El libro *Gerencia Educativa: Liderazgo, Innovación y Transformación del entorno escolar* representa una valiosa contribución al análisis y comprensión de los procesos de gestión en el ámbito educativo, en un contexto donde las instituciones enfrentan desafíos inéditos y crecientes. La obra se erige como un referente para quienes buscan comprender y ejercer la gerencia educativa desde una perspectiva integral, que articule el liderazgo, la innovación y la transformación como ejes fundamentales para el desarrollo de escuelas más eficaces, inclusivas y adaptadas a las demandas del siglo XXI.

Desde sus primeras páginas, el texto invita a reflexionar sobre la importancia de la gerencia como ciencia y arte, resaltando la necesidad de contar con líderes capaces de anticipar y responder a los retos del entorno escolar. La gerencia educativa, lejos de ser un mero ejercicio administrativo, se presenta aquí como un proceso dinámico y estratégico, orientado a la optimización de los recursos, la motivación de los equipos de trabajo y la creación de ambientes propicios para el aprendizaje y el desarrollo humano. Esta visión se fundamenta en la convicción de que la gestión escolar debe ser un puente entre los objetivos institucionales y las necesidades reales de la comunidad educativa.

A lo largo de sus capítulos, el libro explora con profundidad las teorías y modelos contemporáneos de la administración aplicados a la educación, desde los enfoques clásicos hasta los más recientes aportes sistémicos y contingenciales. Esta revisión teórica no solo enriquece la comprensión conceptual del lector, sino que también ofrece herramientas prácticas para la toma de decisiones, la planificación estratégica y la gestión de los procesos pedagógicos, administrativos y comunitarios. El lector encontrará en sus páginas una guía clara para enfrentar la complejidad de la gestión educativa, con ejemplos y reflexiones que facilitan la aplicación de los conceptos a la realidad cotidiana de las escuelas.

Uno de los grandes aportes de esta obra es su énfasis en el liderazgo transformacional y en el papel del gerente educativo como agente de cambio. Se destaca la importancia de desarrollar

competencias relacionales, comunicativas y éticas, así como la capacidad de inspirar y movilizar a la comunidad escolar hacia la consecución de metas comunes. En este sentido, el libro subraya la necesidad de una gestión educativa centrada en la innovación, la mejora continua y la adaptación a los cambios tecnológicos y sociales, sin perder de vista la equidad, la inclusión y el compromiso con la calidad educativa.

Finalmente, Gerencia Educativa: Liderazgo, Innovación y Transformación del entorno escolar es una invitación a repensar la función directiva en la escuela, proponiendo una visión holística y humanista de la gestión, donde el liderazgo efectivo, la participación de la comunidad y la transformación del entorno escolar son condiciones indispensables para el éxito institucional. Esta obra se convierte así en una herramienta indispensable para directores, docentes, investigadores y todos aquellos comprometidos con la construcción de una educación pertinente, innovadora y transformadora.

Economista Manuel Villacis

INTRODUCCIÓN

La educación actual se enfrenta a retos cada vez más complejos y dinámicos, que demandan una gestión escolar capaz de liderar procesos de cambio, innovar en la práctica docente y transformar el entorno institucional, a fin de satisfacer las exigencias de la sociedad contemporánea. La obra titulada “*Gerencia Educativa: Liderazgo, Innovación y Transformación del Entorno Escolar*” se presenta como una respuesta integral a estas demandas, proporcionando un análisis exhaustivo de los fundamentos, teorías y modelos que respaldan la gestión educativa, así como de las competencias y habilidades que el gerente educativo debe desarrollar para fomentar instituciones eficaces, inclusivas y adaptadas a los nuevos tiempos.

Es indiscutible que la dirección en el siglo XXI requiere una continua y efectiva adaptación a los cambios sociales, tecnológicos y económicos que impactan profundamente el ámbito educativo. La gestión educativa debe ser no solo proactiva, sino también altamente flexible, siendo capaz de implementar diversas estrategias que optimicen tanto la calidad del aprendizaje como la enseñanza en las distintas instituciones educativas. La pandemia de Covid-19 ha introducido un nuevo enfoque en la educación que exige una serie de innovaciones pedagógicas necesarias y urgentes. Estas estrategias deben ajustarse a las nuevas realidades y desafíos que enfrentan tanto los estudiantes como los docentes en la actualidad, fomentando un enfoque integral que considere la inclusión, la diversidad y el bienestar emocional dentro del proceso educativo, asegurando que todos los involucrados se sientan apoyados y motivados a alcanzar su máximo potencial.

En las primeras secciones de la obra, se examinan las generalidades administrativas relacionadas con la gestión educativa. Se destaca de manera clara y profunda la importancia esencial de la gerencia entendida como una ciencia y un arte que dirige el comportamiento de los grupos dentro de diversas organizaciones. Se enfatiza que la gerencia no solo contempla la administración eficiente y eficaz de los recursos disponibles, sino que también abarca la habilidad de anticipar desafíos y transformar conflictos en oportunidades valiosas para el crecimiento. Además, se analiza cómo

la gerencia debe servir como un puente fundamental entre los objetivos institucionales establecidos y las legítimas necesidades de la comunidad escolar que se atiende. La planificación, organización, dirección y control son presentados como procesos cíclicos e interdependientes, indispensables para garantizar no solo el cumplimiento de las metas establecidas, sino también la maximización de recursos, la optimización de procesos y la creación de ambientes escolares motivadores, inclusivos y comprometidos que propicien el aprendizaje y el desarrollo integral de todos los involucrados.

El presente documento realiza un análisis exhaustivo sobre la figura del gerente educativo, quien ocupa un rol central y crucial en la dirección y orientación de las instituciones educativas hacia la excelencia, la calidad y el éxito en el aprendizaje de los estudiantes. Este tipo de liderazgo, que es tanto imprescindible como significativo, exige no solo competencias académicas y administrativas debidamente desarrolladas, sino también una capacidad profunda para establecer relaciones interpersonales, lo cual permite conectar con las diversas partes interesadas en el proceso educativo. Asimismo, se impone la necesidad de contar con una visión estratégica claramente definida y un firme compromiso ético que guíe todas sus acciones.

El gerente educativo se identifica como un auténtico agente de cambio, habilitado para generar dinámicas de mejora en distintas áreas, impulsar la participación activa de la comunidad educativa y consolidar la institución como mediadora efectiva en el ámbito educativo. En este marco, donde la educación se erige como un pilar fundamental y un deber social, la gestión educativa se concibe cada vez más como un esfuerzo colectivo, integral y multidimensional, dirigido hacia la mejora continua y la satisfacción de expectativas sociales que son cada vez más exigentes y diversificadas en todos los niveles.

Además, el libro otorga un espacio relevante al análisis de los modelos y teorías contemporáneas de la gerencia aplicadas al ámbito educativo. Se realiza una revisión de enfoques, tanto clásicos como modernos, que abarca desde la teoría administrativa tradicional hasta los modelos participativos, transformacionales y sistémicos,

enfaticando la necesidad de adaptar las estrategias de gestión a las características y necesidades particulares de cada institución. La obra subraya la importancia de la innovación y la flexibilidad en la toma de decisiones, así como la integración de enfoques pedagógicos que promuevan el aprendizaje significativo, la colaboración y el desarrollo integral de los estudiantes.

La innovación y la transformación del entorno educativo se erigen como ejes fundamentales que impregnan de manera profunda toda la obra. Se establece de manera explícita que la gestión educativa debe aspirar a trascender la mera administración convencional, comprometiéndose de forma activa y continua con la creación de ambientes altamente favorables para el aprendizaje de los estudiantes. Esto abarca no solo la incorporación efectiva de tecnologías contemporáneas, sino también la actualización constante del personal docente, asegurando que dispongan de las herramientas y conocimientos necesarios para enfrentar los cambios perpetuos en el ámbito educativo.

Asimismo, se promueve la formulación de proyectos institucionales que respondan a los complejos desafíos del siglo XXI, el cual se caracteriza por su dinamismo y las constantes transformaciones en todos los aspectos de la vida. El liderazgo efectivo, la comunicación asertiva y la gestión estratégica de los recursos educativos son, sin lugar a duda, reconocidos como competencias clave y esenciales para alcanzar no solo una educación de calidad, sino también una educación que sea equitativa y relevante para todos los estudiantes, sin excepción.

Esta obra se erige como una herramienta fundamental para directores, docentes, investigadores y todos aquellos cuya labor se centra en la gestión educativa. Proporciona no solo un marco teórico robusto, sino también directrices prácticas para la implementación de procesos de mejora, la evaluación de resultados y el fortalecimiento de una cultura organizacional enfocada en el liderazgo y la innovación. Gerencia Educativa: Liderazgo, Innovación y Transformación del entorno escolar convoca a reconsiderar la función del gerente educativo como motor de cambio y promotor de la calidad educativa, en un contexto en el que la adaptación, la creatividad y el compromiso social resultan más esenciales que nunca.



CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN A LA GERENCIA Y LA GERENCIA EN EDUCACIÓN



"Reunirse es un comienzo; mantenerse juntos es el progreso; trabajar juntos es el éxito." — Henry Ford
El trabajo colaborativo y la gestión eficaz hacen posible la transformación educativa.

Las instituciones educativas son organizaciones con una dinámica funcional muy activa, y en ellas se persigue continuamente el aprendizaje de calidad. Este objetivo se convierte en una consecuencia directa de los diversos procesos internos que surgen del ejercicio comprometido de la profesión docente, donde la interacción entre educadores y estudiantes es fundamental para el desarrollo de habilidades y conocimientos. Esto implica la necesidad de establecer un ambiente de aprendizaje que fomente la colaboración, la creatividad y el pensamiento crítico. Así, la gerencia educativa debe enfocarse en crear estrategias que faciliten la comunicación y el trabajo en equipo entre todos los actores involucrados en el proceso educativo.

Gerencia en términos generales

La sociedad actual desafía a las instituciones en el siglo XXI debido a que estas requieren hombres y mujeres capaces de crear mecanismos para hacer frente a los múltiples desafíos para convertir las funciones internas de las organizaciones en procesos capaces de resolver situaciones adversas, volver operativos escenarios contrarios, que en consecuencia sirvan de transformar necesidades y conflictos en oportunidades en favor de la producción para la satisfacción interna. El ser práctico tiene que ver con problemas que son resueltos rápida y beneficiosamente, tanto para la empresa como para el hombre. Una adecuada definición de lo que se entiende como gerencia es la ciencia o arte de dirigir el comportamiento del grupo de personas en la organización (Oviedo y Ponce, 2023; Ramón, et al. 2024).

La administración designa individuos de todos los niveles de la organización, dado que las personas en cualquier categoría poseen responsabilidades de liderazgo sobre otros. El acto de gerenciar, que tiene sus raíces en el bajo latín, abarca tanto la noción de fomentar el surgimiento como la de comunicar (Tipian et al. 2022). Gerenciar sería entonces la capacidad de hacer propias competencias personales

de las más diversas índoles (afectivas, administrativas, técnicas). Gerenciar sería entonces también la capacidad de influir en el comportamiento de los demás, a fin de alcanzar determinados objetivos; pero ello siempre requiere establecer relaciones que sean potencialmente estables.

A pesar de los muchos desafíos que se le demandan a los gerentes y administradores de las organizaciones, la gerencia se puede definir como el amplio conjunto de actividades y procesos que se llevan a cabo para planificar, organizar, dirigir y controlar de manera efectiva los recursos de una entidad, ya sea esta grande o pequeña, con el propósito de alcanzar sus objetivos y metas establecidos (Acosta y Barrios, 2023). Esta función es de suma importancia en cualquier tipo de organización y contexto, ya sea una empresa privada, una institución gubernamental, una organización sin fines de lucro, o incluso un equipo deportivo que busca maximizar su rendimiento.

La gerencia se convierte en el núcleo fundamental de la operativa tanto administrativa como estratégica, actuando de manera efectiva como un puente que conecta recursos humanos, financieros y materiales hacia la consecución de los resultados deseados, que son imprescindibles para el crecimiento y éxito de cualquier organización. El propósito de la gestión radica, fundamentalmente, en coordinar y dirigir de manera efectiva las diversas actividades de una organización con el fin de alcanzar los resultados óptimos y satisfactorios posibles; poder anticiparse a las posibles situaciones y desafíos internos y externos debe ser el principal objetivo de la gerencia a través de la toma de decisiones acertadas, esto implica varios aspectos esenciales que son indispensables para el buen funcionamiento organizacional.

Dentro de las generalidades gerenciales se tiene que el ejercicio de esta función dentro de la organización persigue garantizar de forma contundente que la organización logre de manera efectiva sus metas y objetivos preestablecidos, ya sean estos planeados a corto o a largo plazo, y monitorizar constantemente el progreso hacia esos objetivos. Por otra parte, maximizar el uso de los recursos disponibles, tanto humanos como materiales, para alcanzar el más alto grado posible de eficiencia y de eficacia en todos los procesos organizacionales que se llevan a cabo diariamente. También mantener un equipo motivado, comprometido y satisfecho, lo cual es

fundamental y crucial para el éxito sostenido de la organización y el logro de sus metas (Ramírez et al. 2022).

Entre otras funciones, el gerente debe dirigir y coordinar de manera efectiva las labores de todos los departamentos y áreas de trabajo para asegurar que operen en plena armonía y colaboren entre sí para alcanzar los fines comunes establecidos y asegurar que la organización actúe de manera sostenible y con responsabilidad social, contribuyendo activamente al bienestar de la sociedad y cumpliendo con sus respectivas obligaciones hacia las comunidades donde opera. Es evidente, que la gerencia demanda no solo acciones de carácter operativo para un excelente cumplimiento de las funciones de cada departamento, sino que también desarrolla un rol humano al priorizar las características humanas de cada uno de sus colaboradores en la gestión (Canossa, 2022).

Etapas del proceso gerencial

La gerencia se caracteriza por destacarse en una serie de procesos muy bien definidos que dan se caracterizan por ser cíclicos y de estar bien orquestados entre sí, es decir, cada uno de ellos le dan direccionamiento al inmediato, a continuación, se presentan cada uno de ellos:

- **Planificación.** El diseño de estrategias a través de la planificación garantiza la orientación razonable hacia las metas y objetivos, de acuerdo con la iniciativa, las competencias y los recursos disponibles (Arrieta, 2022). En otras palabras, diseñar la gestión consiste en trazar su rumbo, anticipar los obstáculos que puedan surgir en el camino y diseñar alternativas para superarlos y alcanzar el horizonte. Este proceso es la planificación, que se basa en la selección de objetivos y los medios para alcanzarlos. El instrumento por excelencia de la planificación es el plan. La planificación se presenta de la forma más sencilla aplicando la teoría a las organizaciones: «Cada persona tiende a que los demás se comporten según el orden que le parece mejor». Pero los «otros» también tienen sus propios objetivos. De ahí la necesidad de acuerdos, en el caso de las empresas, para establecer los «planes»,

que son el resultado de la planificación (Paniego, 2023). Si bien la formulación se perfecciona en un proceso específico, la planificación también facilita la toma de decisiones en la fundamentación y selección de líneas de acción. Con base en los criterios establecidos, la planificación cumple una triple función: permite evaluar la calidad y la coherencia de los planes formulados; sirve como punto de referencia para el control, para juzgar si la gestión está siguiendo el curso previsto; y analiza las tendencias del entorno de tal manera que sirva de base para anticipar las consecuencias a medio o largo plazo de las decisiones tomadas en el presente.

- **Organización.** La organización es la etapa del proceso gerencial que garantiza el cumplimiento de la planificación. La organización es el proceso de integración entre la creación de la estructura material o formal y la integración del talento humano que debe estar a cargo; cada parte de la estructura y del talento deben comunicarse y relacionarse de manera armoniosa para lograr los objetivos propuestos (Viteri y Franco, 2022). En este sentido, se debe promover la comunicación y el uso de la tecnología adecuada y, por ende, incentivar el conocimiento adecuado en el sistema, para el eficiente y eficaz desarrollo del trabajo y lograr, en última instancia, el crecimiento global de la organización. La organización consiste en el inicio y la continuidad del plan de desarrollo organizacional propuesto, donde el gerente debe distribuir y estructurar los recursos, incluyendo personas, finanzas, materiales y tiempo para el logro de los objetivos de la organización institucional.
- **Dirección.** La dirección es la ejecución del acto administrativo, es simplemente conducir a las personas. Se requiere de un cierto toque de habilidad personal, de ciertas "buenas maneras" verbales para que el dirigido sienta menos "autoritarismo" y no pierda el entusiasmo y la capacidad para integrarse mejor a la empresa. Implicará la realización de la labor de sus subordinados; además de tomar las decisiones técnicas, estará siempre al tanto de la elaboración, procesos, y la fuerza de su organización, etc. Así, si la planificación disuelve problemas, de lo que se encarga la dirección adecuada será de su solución manteniendo su función reeducadora. Para Burbano et al. (2025) La dirección es una etapa fundamental del proceso administrativo, junto con la planificación,

la organización y el control. Implica la comunicación efectiva para transmitir información y órdenes, la motivación para fomentar el esfuerzo del equipo, el liderazgo para guiar a las personas y recursos hacia los objetivos, y la supervisión para monitorear el progreso. También incluye la toma de decisiones y el control para asegurar que los objetivos se están logrando. Las funciones básicas de la dirección abarcan planificar, organizar, gestionar y controlar. Esta función administrativa requiere responsabilidad, capacitación gestora, liderazgo y visión estratégica para asegurar la supervivencia y beneficios económicos de la organización.

- Control. El control constituye la fase final del proceso administrativo, responsable de medir y corregir el rendimiento de las actividades y procesos con el fin de asegurar que los objetivos empresariales sean cumplidos. Esta función administrativa es esencial para evaluar la efectividad de la gestión, fomentar el aseguramiento de la calidad, salvaguardar los activos de la empresa y asegurar la adherencia a los planes establecidos. El control implica la instauración de estándares para la evaluación de los resultados obtenidos, la identificación de desviaciones y la implementación de medidas correctivas orientadas a la mejora continua de las operaciones. Adicionalmente, facilita la detección de las causas que originan dichas desviaciones, permitiendo así prevenir su repetición y reiniciar el proceso de planificación si se considera necesario (Cumbicos et al. 2023).

El control administrativo puede categorizarse en diversas modalidades, entre las cuales destacan el control preventivo, concurrente y correctivo. El control preventivo se orienta hacia la anticipación de problemas y la formulación de acciones antes de que estos se materialicen, mientras que el control concurrente se encarga de supervisar los procesos a medida que se desarrollan, permitiendo la adopción de medidas correctivas de manera oportuna. La implementación eficaz del control administrativo exige el establecimiento de normas y estándares de rendimiento, la utilización de unidades especializadas para el control, así como la preservación de un sistema jerárquico que facilite la comunicación y la toma de decisiones fundamentadas (Menacho et al. 2024).

Figura 1.

Elementos del proceso administrativo



Nota. Tomado de Burbano et al. (2025).

Dentro del proceso gerencial la planificación es la primera etapa, donde se diseñan estrategias para alcanzar metas y objetivos, anticipando obstáculos y alternativas. Esta función permite evaluar la calidad de los planes y servir como referencia para el control futuro. La organización sigue a la planificación, integrando estructuras formales y talento humano para cumplir con los objetivos propuestos, promoviendo la comunicación y el uso eficiente de recursos.

La dirección implica la ejecución de los planes, requiriendo habilidades personales para conducir a las personas, tomar decisiones técnicas y mantener la eficiencia de la empresa. Finalmente, el control es la etapa final, encargada de medir y corregir el desempeño para asegurar que los objetivos sean alcanzados, mediante la identificación de desviaciones y la implementación de medidas correctivas. Cada etapa es crucial para el funcionamiento eficaz de una organización, permitiendo la evaluación continua y la mejora de los procesos.

La Gerencia educativa

La figura del gerente dentro de las escuelas cada día toma más fuerza dentro del espacio institucional educativo, la persona que

desempeña la función de director/rector es muy desafiante, debe poseer una serie de cualidades que le sirven para manejar el rumbo de una institución que está al servicio de la formación académica de personas, con una poderosa influencia en las familias, el recinto escolar y la comunidad en general. El gerente educativo debe poseer habilidades académicas destacadas, habilidades gerenciales que faciliten la contextualización en la toma de decisiones y habilidades de relacionarse con las personas, esto lo convierten en un agente capaz de generar cambios favorables en favor de la educación.

Dentro de las instituciones educativas se generan numerosas actividades que requieren satisfacer los objetivos emitidos por parte de los entes rectores de la educación en cada una de las naciones, es evidente, que cada país partiendo de sus necesidades económicas, sociales y políticas, creando las directrices que desde cada Ministerio de Educación ponen en funcionamiento a través del ejercicio de la función docente en los diferentes niveles y modalidades del sistema.

La sociedad de las naciones americanas presentan grandes desafíos en materia educativa, no solamente en la adaptación de los currículos a las nuevas tecnologías, en el manejo del personal que se actualiza al uso de las estrategias digitales, en aquellos que se resisten a los cambios de las nuevas tendencias educativas, las carencias en materia de infraestructura modernas, las múltiples requerimientos burocráticos que solo sirven para cumplir requisitos estériles que nada producen, desgastando a los docentes y gerentes educativos en procesos nada productivos en favor de la educación.

En este contexto, la gestión educativa desempeña un rol fundamental al enfrentar estos retos y asegurar que las instituciones educativas puedan ofrecer una enseñanza de calidad y pertinente a las necesidades presentes y futuras de la sociedad (Guaña, 2023). La gestión educativa debe encontrar un equilibrio entre las exigencias burocráticas y la necesidad de innovación, así como la adaptación a las nuevas realidades tanto tecnológicas como sociales, todo ello en un esfuerzo por mejorar la eficiencia y la efectividad en la utilización de los recursos disponibles (Harf y Azzerboni, 2023).

La gerencia educativa, es un término que mantiene una fuerte vigencia. El término gerencia significa, en sentido llano,

administración; por tanto, la gerencia educativa corresponde a administrar el campo educativo o a manejarlo, y lo hace con una serie de propósitos, finalidades, actitudes, prácticas y valoraciones propios del sistema administrativo (Flores et al. 2022). La contribución de la gerencia cobra cuerpo bajo la convicción de la necesidad de consolidar a las instituciones como coherentes y efectivas mediadoras del quehacer educativo. Esto significa, por un lado, promover dinámicas de optimización perennes, a fin de lograr que las instituciones puedan satisfacer las cada vez más exigentes expectativas de la sociedad y, por otro, economizar recursos y energías para tal efecto.

Tomando en cuenta los aspectos generales de la gerencia desde la perspectiva de la administración, se puede considerar la gerencia educativa como el proceso que permite una planificación, una organización de estructura humana y física, ejecución y procesos de evaluación relacionados a las actividades de aprendizaje, es decir, dentro de las instalaciones escolares, ya sean de dependencia públicas o privadas; satisfaciendo las necesidades de los actores educativos enfocando sus esfuerzos en alcanzar los objetivos institucionales que deben estar direccionados por las políticas educativas.

En la actualidad, el término gerencia educativa parece convertirse en expresión de moda en los medios académicos y políticos. La gerencia invita a toda la comunidad educativa para que formule un proyecto, genere cambios efectivos desde el pensamiento a la acción, entrenamiento y evaluación de su puesta en práctica y crear un clima propicio para el proceso continuo de la comprensión del proceso de aprendizaje, a partir de diagnósticos periódicos. La gerencia podría utilizarse como una herramienta, en cuanto a pregunta, diagnóstico, comprensión de una realidad y estrategias de solución.

Importancia de la gerencia educativa

La realización de la educación de calidad demanda que la gerencia se centre en el proceso pedagógico, considerando de igual forma que este proceso se desarrolla a través de la comunicación (Díaz y Villafuerte, 2022). En forma ilustrativa, puede afirmarse que las

competencias generales del gerente educativo deben abordar temas de gran amplitud como la educación, la pedagogía, la psicología, la ética, la epistemología, la economía, e igualmente, en una forma simplificada, pero no falaz, que el gerente educativo debe ser un ejemplo de líder, con habilidades relacionales y capacidad de establecer vínculos que posibiliten una comunicación bidireccional y efectiva, entre otros.

En este sentido, el director o rector de la institución educativa, independientemente de su nivel institucional, debe tener en cuenta su papel asesor, integrador y patrocinador de los procesos educativos, que acompañen a la comunidad educativa en la búsqueda de bienestar y desarrollo, posicionándose como el auténtico gerente dentro del modelo (Hernández y Silva, 2021). Reorientar la función del docente al desarrollo de procesos educativos para un aprendizaje significativo, ligado al modelo educativo que pretende impulsar la institución, más que a la transmisión de la disciplina o del área en la que ha sido formado.

Los adversarios argumentan que el modelo contribuye a un mayor centralismo y burocratización, tendiendo a desvirtuar el valor de la gestión educativa entendida como un esfuerzo colectivo y participativo. Cuando se considera la gestión educativa como un esfuerzo colectivo efectivo para dirigir y administrar la institución educativa de manera que esta pueda alcanzar los objetivos, obligándose a crecer y a ofrecer un servicio educativo eficaz; y en la perspectiva práctica, es una reflexión y práctica crítica sobre la actividad educativa con una intención de mejorar, de cambiarla a la luz de los problemas, necesidades e intereses de la comunidad educativa implicada en ella.

Funciones de la gerencia educativa

El ejercicio de la gerencia educativa tiene idénticos elementos relacionados con la administración, pero enfoca sus esfuerzos directamente en el área de la educación, con el fin de poder optimizar los procesos internos exclusivos de los recintos escolares. En tal sentido, la gerencia educativa debe tener: planeamiento, organización,

dirección y control, actividades encaminadas a impulsar la transformación permanente de la posición, estructura y cultura de la institución. Estas actividades no son independientes, sino funciones que se realizan interactivamente, siendo el planeamiento el factor determinante de todas ellas (Zavaleta, 2021).

El planeamiento consiste en el análisis de la situación del ambiente interno y externo, así como en el estado de las necesidades y posibilidades, para determinar objetivos realistas y programas, presupuestos y políticas para alcanzarlos. La misión y visión deben reflejarse en ellos. La organización es el sistema de asignación de responsabilidades con plena eficiencia y autoridad. La dirección debe planificar, organizar y controlar, guiando e impulsando a cada persona. El control asegura el logro de los objetivos y es la retroalimentación de este proceso (Guzmán y Flórez, 2021).

Dentro de la gerencia educativa la supervisión del aprendizaje genera un clima afectivo con óptimas condiciones de tiempo, ambiente, espacio y material, realizar evaluaciones periódicas; orientación en donde se atienden problemas personales del estudiante que afecten su rendimiento; educar en la disciplina con lo que se prevé realizar un control proactivo, estimular el autocontrol, tomar decisiones concertadas y prever la capacidad histórica de valoración del estudiante. En el área de docentes, incide en la selección y entrenamiento del personal docente, la provisión de recursos, promoción de las condiciones propicias para la enseñanza, diseño y aplicación de sistemas de evaluación y la retroalimentación que ello implica. A continuación, se presentan las funciones de la gerencia, pero orientada a las funciones educativas como elementos medulares para dinamizar y orientar el proceso del ejercicio de la docencia.

La planificación dentro de los procesos educativos

Como toda planificación en una institución educativa, debe estar basada en unos diagnósticos reales y acertados para poder tomar medidas apropiadas, según lo requiera la necesidad (Zancajo et al. 2022). Dentro de las instituciones educativas, se da actualmente lo que se denomina la planificación concertada; la cual se realiza entre el

sistema educativo, la comunidad y las instituciones públicas. El proceso de planeamiento estratégico de la gestión de un centro educativo es el conjunto de actividades compartidas que permiten la definición, la actualización o la precisión de la misión, la visión, el modelo pedagógico, los valores institucionales, los retos formativos y para el mejoramiento de la calidad.

Dentro de la planificación estratégica de cada institución educativa, se desarrolla a través de la dimensión curricular en el marco del (PEI) Proyecto Educativo Institucional, siendo el documento base que dirige por completo las diferentes unidades y departamentos, el PEI debe ser elaborado por la gerencia y la concertación de aportaciones en la construcción del diagnóstico institucional y la proyección sobre la base de los objetivos que se trace, el establecimiento de una visión y misión creíble y alcanzable que direcciona el accionar de todos los esfuerzos del personal en favor de lo establecido; esto genera, las acciones internas del currículo elaborándose, primero, el Proyecto Curricular del centro educativo.

Después, las Programaciones que variarán según el ciclo o etapa en que afecte el curso correspondiente, sin olvidar que han de concretar los principios, criterios y el modo de proceder en el caso específico de profesores, dividiéndose al inicio del periodo lectivo. Que cualquiera de ellos incluya las medidas orientadoras sobre alumnos que se consideren precisas y oportunas en cada área de las recurrentes problemáticas. Finalmente, el conjunto de Programas de Aula o Proyecto de Aula que enfocan metodológicamente cada curso en el desarrollo de temas, proyectos, unidades didácticas y secuencias de un área o de varias, organizando y unificando los asuntos, motivando en la integración de las vivencias.

La principal característica de un programa de aula es el carácter acumulativo a lo largo de los años en varias áreas, cumpliendo que las Unidades didácticas o proyectos de desarrollo secuencias que pueden atender a varias áreas sirvan de base a las construcciones posteriores. El Centro Educativo planifica, ejecuta y evalúa programas y proyectos educativos, atendiendo a la reordenación, racionalización y repartición de horas lectivas. Programaciones curriculares, las áreas y estas por año y bimestre o cíclico en el marco de los planteamientos de los movimientos de redefinición curricular que conducen a

Programas de Aula, etc. Asimismo, cuenta con quien apoya en el proceso de racionalización, siempre en el marco del proyecto curricular, planifica, ejecuta, evalúa y adecúa los servicios considerando los resultados obtenidos en la evaluación diagnóstica.

La organización de los procesos educativos

Este parámetro abarca de manera directa todas las acciones referentes al diseño de la estructura para el funcionamiento de la institución. La organización es la planificación formal general en términos de estructura de niveles jerárquicos, funciones necesarias y maneras de relacionar a las demás. El nivel de autoridad y responsabilidad de cada miembro del establecimiento es determinado por el jefe organizacional, según el modelo que ha sido adoptado, de la naturaleza del recinto educativo, o por la pauta que entrega la organización del propio sostenedor.

Cabe destacar que, en el contexto de la estructura del establecimiento, gran parte de sus funciones y actividades se asocian directamente a un área de trabajo relacionada con las siguientes unidades, encargados establecidos por el equipo de gestión: Inspectoría, Departamento de Convivencia Escolar, Equipo de docentes jefes, Departamentos de asignaturas, servicio de biblioteca, actividades extraprogramáticas, entre otras. Comprende la división, organización y jerarquización de las acciones en unidades formalmente capacitadas para actuar y tiene una influencia secundaria pero significativa en el logro de los objetivos, ya que depende de la planificación preexistente y su supervisión asidua.

El jefe del departamento, área o unidad (encargado en adelante) no tiene la responsabilidad directa de lograr los objetivos del colegio. Su responsabilidad es controlar el desarrollo de las actividades y asegurarse de que los aportes de su grupo de trabajo, en términos de producto o servicio, y su corrección en realización. En palabras simples, su responsabilidad consiste en hacer que su área funcione y no en que su área se inserte en el colegio de manera de colaborar al logro del proyecto educativo, porque finalmente cada uno

responde ante el superior por las cosas que ha prometido hacer, en las condiciones y con las características que lo hizo.

La dirección de los procesos educativos

La "dirección" es la función que se encarga de crear las estrategias que nos permitan alcanzar los objetivos institucionales del proceso de enseñanza-aprendizaje. Dicho propósito se origina en la planificación y se fundamenta, en una primera instancia, en la actividad de la dirección, para a partir de las demás, consolidar un trabajo coordinador solidario.

Se ha indicado que la planificación persigue dar respuesta a las necesidades de las instituciones educativas y su flexibilidad, de un modo u otro, como un modo de participar en un proceso global. La planificación nace y se renueva como un instrumento de política, de legislación, de conocimiento y control con capacidad para producir cambios. La misión es el estudio y determinación de los elementos y estructuras básicas que condicionarán el funcionamiento de la organización escolar.

El control de los procesos educativos

Por su carácter, esta etapa es ejercer control sobre aquellas actividades cuya gestión ha recaído sobre otro u otros organismos: a medida que ascendemos en una estructura jerárquica, el control se va diluyendo, perdiendo contacto con la realidad y ocupándose más de aspectos formales que de la realidad. Por el tipo de actividades planteadas: si son de alta o baja intensidad. Por las características de la propia actividad: por su índole, por su grado de novedad y por su racionalización.

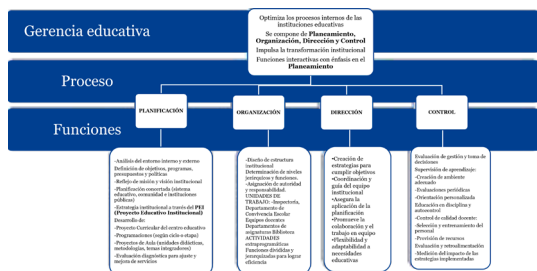
Por las personas que realizan la actividad: en función de su capacidad, motivación, estructuración de la tarea; con ello comprobamos que la tendencia general de la educación deja entrever una indiscutible voluntad por gestionar de una manera más racional y responsable. Encontrándonos en una casuística puntual, fruto de

circunstancias propias en el lugar de trabajo que no permitirán extraer conclusiones generalizables, enumeramos en términos coloquiales las claves que permiten inferir el acierto en el proceso de gestión verificado y en el sistema de toma de decisiones en los problemas impactados.

Desde la gerencia educativa como referente al acto de educar, y sin pretender la relación correspondiente, ubicamos de forma alfabética las claves argumentadas desde la praxis: acertado diagnóstico de la realidad concreta, tanto vinculado al entorno como a la clientela, centrado en obtener la información necesaria y relevante a través de las herramientas de evaluación que responden a la toma de decisiones impactadas.

Figura 2.

La gerencia educativa y sus procesos dentro de la organización educativa



Nota. La figura que presenta los elementos de la gerencia asociados a procesos educativos.

La gerencia educativa se centra en optimizar los procesos internos de las instituciones escolares mediante funciones interactivas como planeamiento, organización, dirección y control. El planeamiento, como eje central, implica analizar el entorno interno y externo para establecer objetivos realistas y estrategias alineadas con la misión y visión institucional. La organización define estructuras jerárquicas y asigna responsabilidades para garantizar eficiencia, mientras que la dirección crea estrategias para alcanzar los objetivos educativos y coordina el trabajo colaborativo. El control supervisa el cumplimiento de metas mediante retroalimentación constante.

Además, la gerencia educativa fomenta un clima favorable para el aprendizaje a través de la supervisión, orientación, disciplina, evaluación periódica y toma de decisiones concertadas. En el ámbito docente, se enfoca en la selección, entrenamiento y provisión de recursos para la enseñanza, además de diseñar sistemas de evaluación que retroalimenten el desempeño. La planificación estratégica se desarrolla en el marco del Proyecto Educativo Institucional (PEI), integrando la comunidad y los valores institucionales para mejorar la calidad educativa. Este proceso incluye proyectos curriculares y programas de aula acumulativos que organizan metodológicamente los contenidos por etapas. Finalmente, la gerencia también abarca la racionalización de recursos y horas lectivas, asegurando un funcionamiento eficiente en todas las áreas del establecimiento escolar.



CAPÍTULO II

TEORÍAS CONTEMPORÁNEAS DE LA GERENCIA APLICADA A LA EDUCACIÓN



"Los negocios que crecen por el desarrollo y la mejora nunca mueren." – Henry Ford

La innovación y adaptación permanente son la base de la gestión educativa actual. El liderazgo en el ámbito educativo es un tema de creciente relevancia, dado que la calidad de la educación se ve profundamente influenciada por las teorías y modelos de liderazgo que se implementan en las instituciones. Las teorías de liderazgo aplicadas a la educación ofrecen un marco conceptual que permite entender cómo los líderes educativos pueden influir en el aprendizaje y el desarrollo profesional de los docentes, así como en la gestión efectiva de las instituciones educativas. Estas teorías abarcan enfoques que van desde el liderazgo autoritario hasta el liderazgo transformacional, cada uno con sus propias características y efectos en la cultura escolar.

Por otro lado, los modelos de gestión educativa son fundamentales para estructurar el funcionamiento de las instituciones. Entre ellos, se destacan tres enfoques principales: el modelo tradicional, que se centra en la jerarquía y el control; el modelo participativo, que promueve la inclusión y la colaboración entre todos los miembros de la comunidad educativa; y el modelo transformacional, que busca innovar y adaptar las prácticas educativas a las necesidades cambiantes del entorno. Cada uno de estos modelos presenta ventajas y desventajas, así como implicaciones directas en la manera en que se lleva a cabo la enseñanza y el aprendizaje.

Finalmente, los enfoques pedagógicos son esenciales para comprender cómo se relacionan las teorías de liderazgo y los modelos de gestión con la práctica educativa. Estos enfoques determinan las estrategias de enseñanza y aprendizaje que se implementan en el aula y pueden ser influenciados por el estilo de liderazgo ejercido por los directores y administradores educativos. La relación entre pedagogía y gerencia es crucial, ya que una gestión efectiva puede facilitar un ambiente propicio para el aprendizaje, mientras que un enfoque pedagógico sólido puede informar y guiar las decisiones gerenciales.

En conjunto, estos elementos teóricos no solo enriquecen la discusión sobre cómo mejorar la educación, sino que también

proporcionan herramientas prácticas para líderes educativos que buscan transformar sus instituciones en espacios más efectivos y equitativos para todos los estudiantes. A continuación, es estar desarrollando de manera organizada cada uno de estos elementos asociados con la gerencia educativa.

Teorías de liderazgo aplicadas a la educación

Siguiendo el marco contextual de la educación y el gran impacto de la gerencia como figura transversal al acto educativo, esto lleva a considerar uno de los primeros intentos en el afán de aplicar la gerencia empresarial a la educación, que surge con la teoría clásica de la gerencia. Fayol (1841-1925) como precursor de la corriente estructuralista de la administración, realizó una de las primeras transferencias de métodos empresariales a la educación.

La teoría clásica de la administración fue el primer intento de sistematizar el comportamiento administrativo, estableciendo una serie de principios que servirían de base para desempeñar la actividad económica. Es decir, la teoría clásica, al igual que la administración científica, se preocupó por la manera de incrementar la eficiencia en las organizaciones. La administración clásica es la denominación del modelo de organización y gestión de actividades más difundido y utilizado a lo largo del siglo XX (García y Vélez, 2024).

Teoría clásica administrativa

La teoría clásica de la gerencia es un enfoque fundamental en la administración que surgió durante la Revolución Industrial, diseñado para optimizar la productividad y la eficiencia en las organizaciones. Este modelo se basa en principios estructurados y jerárquicos que buscan maximizar el rendimiento mediante la especialización del trabajo, la centralización de decisiones y el uso de incentivos financieros como principal motivador (Yovera, 2021). Esto ha sido la base de las organizaciones sirviendo como base estructurada organizando las jerarquías y las relaciones para el logro de los objetivos.

Siguiendo el marco contextual de la educación y el gran impacto de la gerencia como figura transversal al acto educativo, esto lleva a considerar uno de los primeros intentos en el afán de aplicar la gerencia empresarial a la educación, que surge con la teoría clásica de la gerencia. Fayol (1841-1925) como precursor de la corriente estructuralista de la administración, realizó una de las primeras transferencias de métodos empresariales a la educación.

Principales representantes de la teoría clásica de la administración

- Henri Fayol. Desarrolló la teoría administrativa clásica, enfocándose en funciones gerenciales como planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Propuso 14 principios de administración, entre ellos división del trabajo, autoridad y responsabilidad, unidad de mando y jerarquía.
- Frederick Winslow Taylor. Introdujo la gestión científica, centrada en la estandarización de procesos y la medición del desempeño para maximizar la productividad.
- Max Weber. Propuso el modelo burocrático, que enfatiza una estructura organizacional formal con reglas claras y roles definidos para garantizar eficiencia y estabilidad. Es necesario exponer los principios señalados por Fayol señalados por Camacho (2006) y Tauro (2021) dentro de la teoría clásica de la administración, debido a su adecuado funcionamiento es la consecuencia de la interacción de cada uno de ellos dentro de la organización y sus elementos funcionales en procura del logro de objetivos.

Principios establecidos por la teoría clásica de la administración

- División del Trabajo. Consiste en dividir cuidadosamente las tareas entre los empleados de acuerdo con sus habilidades y especialización particular. Este enfoque mejora significativamente la eficiencia, aumenta la productividad y eleva

la calidad del trabajo realizado. Al elevar la profesionalización del personal se logra un mejor desempeño dentro de sus funciones

- **Autoridad y Responsabilidad.** La autoridad en un contexto organizativo implica el derecho a dar órdenes y tomar decisiones, mientras que la responsabilidad es el deber de rendir cuentas y actuar con ética. Debe existir un equilibrio entre ambos conceptos para garantizar una gestión efectiva y un buen funcionamiento de las dinámicas laborales. Sin este equilibrio, se puede generar un ambiente de trabajo poco saludable y problemas en la toma de decisiones.
- **Disciplina.** Es absolutamente imprescindible que todos los empleados cumplan meticulosamente con las normas y reglas que han sido establecidas previamente. Este cumplimiento es fundamental para el buen funcionamiento y la eficiencia de la organización en su conjunto, contribuyendo así a un ambiente laboral armonioso y productivo.
- **Unidad de Mando.** Cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior para asegurar un buen funcionamiento dentro del equipo. Esto evita conflictos y confusiones en las instrucciones que pueden llevar a errores en el trabajo.
- **Unidad de Dirección.** Todas las diversas actividades que persiguen un mismo y claro objetivo deben estar organizadas y gestionadas bajo un único plan estratégico y un liderazgo cohesionado. Esto garantiza una coherencia sólida en todos los esfuerzos organizacionales.
- **Subordinación del Interés Individual al General.** Los intereses de la organización deben siempre prevalecer sobre los intereses personales e individuales de cada uno de los miembros. Es fundamental fomentar un entorno altamente colaborativo, donde todos contribuyan.
- **Remuneración.** La compensación debe ser equitativa y satisfacer de manera óptima tanto a los empleados como a la organización en su conjunto. Es fundamental para motivar adecuadamente y retener al personal valioso a largo plazo.
- **Centralización.** Se refiere al grado específico en que la toma de decisiones está concentrada en los niveles superiores de la organización. Fayol sugiere equilibrar de manera efectiva la centralización y la descentralización de decisiones según las

diversas necesidades y circunstancias que puedan presentarse en cada situación empresarial.

- Cadena Escalar/Jerarquía. Establece una jerarquía clara y bien definida que vaya desde los niveles superiores hasta los niveles inferiores. Esto facilita y mejora la comunicación interna, así como el flujo de órdenes y decisiones dentro de la organización.
- Orden. Cada persona debe ocupar el lugar adecuado según sus capacidades individuales, y todos los recursos disponibles deben estar organizados de manera eficiente y estratégica. Esto no solo mejora la productividad, sino que también promueve un entorno laboral óptimo y positivo para todos los involucrados. Las habilidades de cada miembro del equipo deben ser complementadas adecuadamente.
- Equidad. Los gerentes deben siempre tratar a todos los empleados con justicia y respeto, sin excepción. Esto fomenta un ambiente laboral positivo y saludable, donde todos se sienten valorados y motivados.
- Estabilidad del Personal. La alta rotación de personal afecta significativamente la eficiencia de una organización; por ello, es de suma importancia mantener estabilidad laboral en el equipo. Los empleados que se sienten seguros en su puesto de trabajo son, en general, mucho más productivos y comprometidos con sus tareas.
- Iniciativa. Es fundamental alentar a los empleados a que propongan ideas innovadoras y tomen decisiones relevantes dentro de su ámbito de trabajo. Esto no solo incrementa la motivación y mejora la creatividad, sino que también contribuye al desarrollo de un ambiente laboral más dinámico y participativo.
- Espíritu de Equipo (Esprit de Corps). Fomenta la unidad, cooperación y trabajo en equipo entre los empleados. Mejora el ambiente laboral y la productividad colectiva gracias al desarrollo de la unidad de un liderazgo efectivo que fomenta la colaboración y la comunicación abierta entre los miembros del equipo, lo que a su vez conduce a una mayor innovación y satisfacción en el trabajo.

Estos principios siguen siendo relevantes hoy en día, proporcionando una base sólida para estructurar organizaciones

modernas y mejorar su desempeño, es evidente que adoptar un sistema clásico de administración en cualquier institución tiene una serie de ventajas y desventajas que se deben considerar de forma constante. Dentro de las principales ventajas, se encuentran:

- Incremento en la productividad mediante procesos estructurados.
- Claridad en roles y responsabilidades.
- Facilitación del control organizacional gracias a su enfoque jerárquico.
- Mejora en la eficiencia operativa a través de la especialización laboral.

De igual manera, dentro de las principales desventajas, se encuentran:

- Falta de flexibilidad e innovación debido a su rigidez.
- Descuido de las necesidades emocionales y sociales de los empleados.
- Enfoque excesivo en el control y autoridad, lo que puede limitar la creatividad.

Aunque esta teoría ha sido criticada por tratar a los empleados como "engranajes" o simples piezas dentro del sistema productivo, sigue siendo relevante en ciertos contextos, especialmente en pequeñas empresas o industrias donde se prioriza la eficiencia sobre otros factores. Su legado ha influido significativamente en teorías administrativas posteriores.

Relación entre la teoría clásica de la administración y la gestión educativa

Una organización educativa dirige la actividad de sus miembros hacia el logro de metas educativas, es decir, la formación del alumnado, principio metodológico esencial de toda actividad educativa. La aplicación de principios emanados del sector económico a cualquier organización puede parecer absurda sin tener en cuenta aquellas particularidades. Un gran número de organizaciones educativas son también consideradas organizaciones que buscan

lograr determinadas metas. Son múltiples las ideas, conjeturas, críticas, etc., que han surgido al respecto, aunque también han surgido interpretaciones que han ido mucho más allá del alcance previsto por el propio autor y, como corolario de estas, han cuestionado las prácticas derivadas de tal escuela.

La teoría clásica de la administración tiene una relación directa y significativa con la gerencia educativa, ya que sus principios y enfoques han sido adaptados para estructurar y gestionar instituciones educativas de manera eficiente. A continuación, se detalla esta relación:

- Estructura Jerárquica en la Gerencia Educativa. La teoría clásica enfatiza de manera significativa la importancia de mantener una estructura jerárquica clara y definida, donde las decisiones fluyen desde los niveles superiores hacia los inferiores. En el ámbito educativo, esto se traduce en que los directores y administradores escolares asumen roles de liderazgo centralizados y bien delineados, supervisando de cerca a los docentes y al personal administrativo. Se establece una cadena de mando que no solo facilita la organización, sino que también permite un control efectivo dentro de las instituciones educativas, asegurando que cada miembro del equipo comprenda sus responsabilidades y la dirección que deben seguir.
- División del Trabajo. La división del trabajo, uno de los principios más importantes y fundamentales de Fayol, se aplica de manera efectiva en las diversas instituciones educativas a través de varios mecanismos. Esto incluye la especialización de funciones que se lleva a cabo entre los diferentes actores que conforman la comunidad educativa, tales como los docentes, los coordinadores, los administrativos y el personal de mantenimiento. Además, la asignación de roles específicos se realiza para asegurar el cumplimiento eficiente de tareas esenciales. Las funciones abarcan aspectos como la docencia, la planificación curricular y la gestión administrativa, lo cual es vital para el buen funcionamiento de la institución y el mantenimiento adecuado de las instalaciones educativas. La claridad en la distribución de las responsabilidades permite que cada individuo

se enfoque en sus competencias, mejorando así el rendimiento general del sistema educativo.

- **Autoridad y Responsabilidad.** En la gerencia educativa, la autoridad se convierte en un elemento clave y fundamental para poder dirigir y coordinar efectivamente las actividades escolares de manera adecuada. Según la teoría clásica, se establece que los directores tienen el derecho indiscutible de dar órdenes (lo que representa la autoridad) y, al mismo tiempo, la obligación de garantizar resultados concretos y satisfactorios (lo que implica responsabilidad). Este importantísimo principio se refleja de manera clara en la supervisión operativa, donde los líderes educativos tienen la tarea de monitorear de cerca el desempeño tanto del personal docente como del administrativo y de mantenimiento.
- **Centralización.** La teoría clásica promueve de manera significativa la centralización en el proceso de toma de decisiones. En el contexto educativo actual, las decisiones más importantes y trascendentales suelen ser tomadas, en su mayoría, por los directores o las autoridades superiores de las instituciones, esto es la figura de supervisores por parte del Ministerio de educación. Esto asegura no solo una coherencia en la implementación de las políticas educativas, sino también una alineación clara y precisa con los objetivos institucionales establecidos, lo que puede repercutir en una mayor efectividad de los programas educativos.
- **Disciplina y Reglamentación.** La disciplina es fundamental en el ámbito de las instituciones educativas, ya que es necesaria para mantener un orden adecuado y asegurar el cumplimiento efectivo de las normas establecidas. La teoría clásica subraya la importancia de implementar reglamentos que sean estrictos y claros, lo que se traduce en la creación de códigos de conducta que deben seguir tanto los estudiantes como los docentes y el personal administrativo. Estos códigos son herramientas clave para fomentar un ambiente de respeto y responsabilidad dentro de la comunidad educativa, en la actualidad dentro de los recintos educativos se orienta en la construcción socializada de los reglamentos internos y de las normas de convivencias apegadas a las directrices constitucionales que rigen cada nación.

- **Planeación y Organización.** La sistematización administrativa que fue propuesta por Fayol se refleja claramente en diversos aspectos de la gestión educativa. Por ejemplo, se observa en el desarrollo de la planificación estratégica en las escuelas, que abarca la elaboración de calendarios académicos y la adecuada distribución del presupuesto asignado. Además, se manifiesta en la organización eficiente de recursos humanos y materiales, lo cual es fundamental para cumplir con los objetivos educativos establecidos por las instituciones. Esta planificación y organización son claves para lograr un funcionamiento armonioso y efectivo de las actividades educativas.

Figura 3.

Relación entre la teoría clásica de Administración y la Gestión educativa



Nota. Figura que presenta los elementos de la gerencia asociados a la gestión educativa.

Aunque algunos aspectos rígidos de la teoría clásica pueden no adaptarse completamente a contextos educativos modernos (por ejemplo, su énfasis en el control estricto), su enfoque en la eficiencia, el orden y la jerarquía ha influido profundamente en cómo se estructuran las instituciones educativas. Sin embargo, en la actualidad se busca complementar este enfoque con modelos más flexibles e inclusivos que consideren las necesidades emocionales y sociales tanto del personal como de los estudiantes.

Teoría de las relaciones Humanas

La Teoría de las Relaciones Humanas de la administración, desarrollada por Elton Mayo en la década de 1930, marcó un cambio

significativo en la forma de gestionar organizaciones al priorizar los aspectos humanos y sociales en el lugar de trabajo. Esta teoría surgió como una crítica a los enfoques clásicos y científicos de la administración, que se centraban exclusivamente en la eficiencia y productividad técnica, dejando de lado las necesidades emocionales y sociales de los empleados (Agurto y Arroyo, 2022).

Esta teoría se refiere a aspectos relacionados con el trabajador o la organización, como el sueldo, el tiempo de trabajo, las pausas durante la jornada, entre otros aspectos. Esta teoría sostiene el concepto de que los seres humanos, en general, desean sentirse aceptados y trabajar a gusto en un ambiente, tanto social como físico, donde exista una saludable amistad e interacción recíproca entre los miembros del grupo, con una comunicación efectiva entre ellos. Así mismo, se fundamenta a partir de una serie de estudios empíricos realizados según un enfoque antropológico social. De allí parte de su fundamentación sociológica aplicada a la dinámica de los grupos en un determinado ambiente (Castro y Arellano, 2024).

Se manifiesta también una predilección por el énfasis dado a la conducta, posibilitando la solución de los problemas que se presentan en las diversas organizaciones. Todas ellas les dan considerables importancias a los roles que se desempeñan en la organización, a sus funciones, y ponen gran énfasis en la necesidad de conocer la forma en que los individuos adoptan los valores y normas de la organización, como premisa de alto compromiso.

Las relaciones de trabajo existentes configuran las diferentes estructuras a base de las cuales los trabajadores se relacionan. Se producen dos principales: la idea pura de complejidad personal y la del estado de ambivalencia del placer y desagrado. Elaboran un modelo para explicar por qué los individuos aceptan metas que se conforman a sus necesidades.

La Teoría de las Relaciones Humanas fue desarrollada principalmente por Elton Mayo, con contribuciones significativas de Mary Parker Follett. Ambos aportaron perspectivas innovadoras que transformaron la administración al enfocarse en los aspectos sociales y emocionales de los trabajadores dentro de las organizaciones.

Aportes principales a la teoría Elton Mayo (1880-1949)

- Experimentos Hawthorne. Mayo lideró de manera notable los estudios en la planta de Hawthorne, que se llevaron a cabo desde el año 1924 hasta 1932. En este contexto, se demostró de manera contundente que las relaciones sociales, así como la atención cuidadosa hacia los empleados, tenían un impacto positivo en la mejora de la productividad, superando así el efecto de las condiciones materiales del trabajo. Durante esas investigaciones, descubrió el Efecto Hawthorne, un fenómeno que señala que los trabajadores tienden a modificar su comportamiento y su rendimiento cuando son conscientes de que están siendo observados por otros. Este hallazgo tuvo profundas implicaciones en la manera en que se gestionaba y dirigía la fuerza laboral en entornos industriales y organizacionales (Dorado et al. 2021).
- Enfoque en las Relaciones Informales. Subrayó la gran importancia que tienen los grupos informales dentro del entorno laboral y cómo estos impactan de manera significativa el comportamiento y el desempeño de los empleados en sus tareas diarias. Afirmó que los gerentes y líderes deben prestar atención a estos vínculos sociales, ya que, al comprender la dinámica de estos grupos, es posible gestionar mejor las relaciones interpersonales y, por lo tanto, mejorar la eficiencia organizacional en su conjunto (Rivera y Freire, 2025).
- Comunicación Bidireccional. Subrayó la crucial necesidad de establecer una comunicación efectiva y fluida entre los trabajadores y los gerentes, promoviendo un diálogo recíproco que facilite la resolución de conflictos y contribuya significativamente a mejorar el ambiente laboral. Esta interacción constante no solo aumenta la productividad, sino que también fomenta un sentido de pertenencia entre todos los miembros del equipo (Chiquillo et al., 2023).
- Motivación Social. Rechazó la idea de que las recompensas económicas son el único motivador en el entorno laboral, argumentando con firmeza que hay otros factores importantes, como el reconocimiento por parte de los colegas y las relaciones interpersonales que se forman en el trabajo. Estos elementos son también fundamentales para alcanzar una verdadera satisfacción laboral y no deben ser subestimados.

Aportes principales a la teoría Mary Parker Follett (1868-1933)

- Integración en la Toma de Decisiones. Follett defendió que los empleados deben participar de manera activa y significativa en el proceso de toma de decisiones, ya que esto no solo les otorga voz, sino que también fomenta un sentido de pertenencia, así como un fuerte compromiso con los objetivos organizacionales que se persiguen (López et al. 2022).
- Ley de la Situación. Introdujo el concepto innovador de "la ley de la situación", sosteniendo que todas las decisiones deben fundamentarse en las circunstancias específicas que se presentan en un momento dado, y no en jerarquías rígidas y preestablecidas que pueden limitar la flexibilidad y la adaptabilidad de las respuestas a las complejidades de la realidad (López et al. 2022).
- Resolución Constructiva de Conflictos. Propuso que los conflictos no son necesariamente negativos, sino que pueden ser vistos como valiosas oportunidades para crear soluciones integradoras que beneficien a todas las partes involucradas en el proceso. Estos desencuentros pueden estimular la creatividad y fomentar el diálogo, promoviendo así un ambiente de colaboración y entendimiento mutuo (Yepes et al. 2024).
- "Poder Con" vs. "Poder Sobre". Reemplazó el antiguo modelo tradicional que era claramente jerárquico (poder sobre) por uno que es mucho más participativo (poder con), donde el liderazgo se fundamenta en una fuerte colaboración y cooperación mutua, promoviendo así un ambiente más inclusivo y solidario (López et al. 2022).
- Relaciones Humanas como Base del Liderazgo. Reconoció que el liderazgo efectivo y exitoso depende profundamente de entender las complejas dinámicas humanas que existen dentro del grupo, promoviendo así un enfoque más centrado en las personas y sus interacciones, en lugar de enfocarse en estructuras rígidas y jerárquicas (López et al. 2022).

La Teoría de las Relaciones Humanas tiene una conexión profunda con la gestión educativa, ya que sus principios y enfoques ofrecen herramientas valiosas para mejorar la administración de instituciones relacionadas con la educación. A continuación, en tal sentido, se detallan algunas de estas relaciones.

Enfoque en las necesidades humanas

La teoría enfatiza que las organizaciones deben prestar atención a las diversas necesidades sociales y emocionales de los individuos, además de satisfacer sus funciones laborales específicas y técnicas. En el ámbito educativo, es fundamental que los administradores reconozcan que docentes, estudiantes y personal administrativo poseen necesidades psicológicas y sociales que, de manera significativa, impactan su desempeño diario y su bienestar general (Rondón y Sarmiento, 2025). Esto fomenta un ambiente escolar en el que las relaciones humanas se convierten en una prioridad absoluta, promoviendo no solo la satisfacción laboral, sino también el compromiso de todos los miembros de la comunidad educativa.

Democratización de la administración educativa

La teoría impulsa un estilo de liderazgo más participativo y democrático, lo cual se refleja claramente en varios aspectos importantes. En primer lugar, se promueve la inclusión activa de docentes y otros miembros del personal en la toma de decisiones, lo que permite que sus opiniones y sugerencias sean consideradas relevantes. Además, se fomenta la creación de un entorno colaborativo donde todos los actores educativos se sienten verdaderamente valorados y escuchados, asegurando así que cada voz tenga su peso en la construcción de un proceso educativo más enriquecedor para todos (Barroso et al. 2021).

Mejora del clima organizacional

La gestión educativa fundamentada en esta teoría tiene como objetivo principal desarrollar un ambiente positivo que favorezca el aprendizaje y la colaboración. Esto se logra a través de: relaciones interpersonales saludables y constructivas entre directores, docentes y estudiantes, que permiten un clima escolar armonioso (Torres et al., 2024). Además, la promoción de una moral alta y el entusiasmo entre el personal educativo no solo crea un entorno motivador, sino que

también mejora significativamente la calidad del trabajo docente y, por ende, el aprendizaje de los estudiantes.

Grupos informales como recursos

La teoría reconoce la gran importancia de los grupos informales dentro de las organizaciones actuales (Mejía et al. 2024). En el contexto educativo, los administradores pueden aprovechar estos diversos grupos para fortalecer no solo la cooperación, sino también el trabajo en equipo, aspectos que son esenciales en un entorno saludable. Clubes escolares, asociaciones docentes e incluso comités estudiantiles pueden ser utilizados de manera efectiva para fomentar la integración social y académica entre los estudiantes. Esto no solo mejora el clima educativo, sino que también potencia el sentido de pertenencia y la colaboración entre todos los actores involucrados.

Liderazgo basado en relaciones

Los principios fundamentales de esta teoría sugieren claramente que los líderes educativos deben priorizar y dar mayor importancia a las relaciones humanas sobre el control rígido y autoritario. Esto implica la necesidad de establecer y cultivar relaciones sólidas basadas en el respeto mutuo y la empatía sincera (Obregón, 2025). Además, se espera que actúen como facilitadores del desarrollo tanto profesional como personal de los docentes.

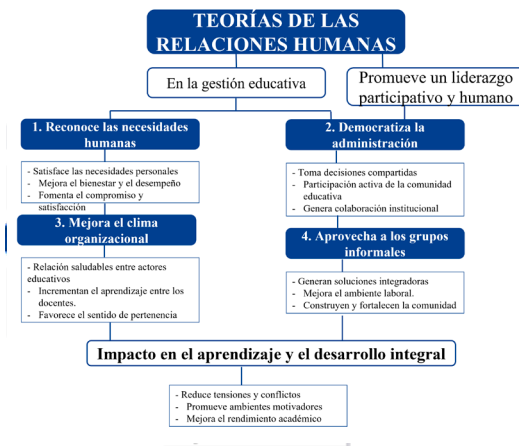
Resolución constructiva de conflictos

Inspirada en las ideas de Mary Parker Follett, esta teoría propone un enfoque innovador para resolver conflictos mediante la creación de soluciones integradoras que sean beneficiosas para todas las partes involucradas en la situación. En el ámbito de la educación, este enfoque se puede aplicar de manera efectiva para mediar en conflictos que surgen entre docentes, estudiantes o padres de familia, promoviendo acuerdos que aseguren un ambiente positivo y

colaborativo, y que, a su vez, fortalezcan la comunidad escolar en su conjunto.

Figura 4.

Relación entre la teoría de Relaciones Humanas y los procesos educativos



Nota. Generado para exponer de forma gráfica la relación entre la teoría de las Relaciones Humanas de la administración y los procesos educativos comunes.

Es evidente que la Teoría de las Relaciones Humanas transforma la gestión educativa al humanizar los procesos, promoviendo un liderazgo participativo, relaciones saludables y un clima organizacional positivo que beneficia tanto a los educadores como a los estudiantes; partiendo principalmente que los actores educativos generan acciones comunes de las personas y se deben considerar como seres falibles y que pueden mejorar.

Teoría de Sistemas

La teoría administrativa de sistemas es un enfoque que considera a las organizaciones como sistemas abiertos, compuestos por partes interrelacionadas e interdependientes que interactúan entre sí y con su entorno. Este modelo no solo permite entender las complejas dinámicas internas de las empresas, sino que también resalta su fundamental relación con diversos factores externos. Al estudiar estas interacciones, se ofrece una perspectiva ampliada y más

integral que facilita la gestión organizacional. En consecuencia, este enfoque holístico y multidimensional se convierte en una herramienta valiosa para los administradores, ya que les permite abordar los retos y oportunidades desde un enfoque más completo y adaptativo (Crespo, 2021).

Los enfoques de la teoría de sistemas están bastante relacionados con el pensamiento y el conocimiento complejos. La teoría de sistemas se define como una clase de teorías abstractas y empíricas, similares a las de otros ámbitos. Si la realidad admite un abordaje teórico, lo es porque es regular. Diremos que un sistema es un conjunto de partes interrelacionadas que forman un todo; el comportamiento de los elementos proporciona la estructura global del sistema y las acciones de este la finalidad (Ropa y Alama, 2022).

La teoría de sistemas es la cuna de una interesante técnica que se conoce comúnmente por la sigla CVS. En este contexto, las "tomas de decisiones" mencionadas se refieren de manera específica a aquellas que ocurren dentro de una variedad de organizaciones; esto incluye, por ejemplo, colegios, liceos, universidades, empresas, y también otras instituciones educativas y corporativas que requieren un enfoque sistemático para la resolución de problemas.

Principios fundamentales de la Teoría de Sistema

- **Interdependencia.** Las organizaciones están compuestas por múltiples subsistemas, como los recursos humanos, las finanzas, la producción y otros, que dependen unos de otros de manera significativa. Un cambio en uno de estos subsistemas tiene un impacto directo no solo en el subsistema afectado, sino que también influye en el resto del sistema y en la organización completa en su totalidad. La interrelación entre estos componentes es crucial para el funcionamiento eficiente de la organización.
- **Sistemas Abiertos.** Las empresas interactúan constantemente con su entorno, manteniendo un flujo continuo de información, recursos y energía. Este intercambio fundamental es crucial para su adaptación, crecimiento y supervivencia en un mundo en

constante evolución. La capacidad de las organizaciones para ajustarse a cambios y requerimientos es esencial para su éxito a largo plazo.

- Estructura y Función. El funcionamiento de un sistema depende en gran medida de su estructura. Por ejemplo, la organización interna y la disposición jerárquica de una empresa influyen de manera directa en cómo se comporta y responde a los desafíos constantes del mercado. La manera en que están distribuidos los roles y responsabilidades puede determinar el éxito de las estrategias implementadas.
- Adaptación al Entorno. Es fundamental que los sistemas se ajusten de manera continua y efectiva a las diversas condiciones externas que puedan surgir. Esto incluye cambios tecnológicos rápidos, ajustes legislativos importantes o variaciones significativas en el mercado. Solo así podrán mantener su estabilidad y asegurar un crecimiento positivo y sostenible en el tiempo. La capacidad de adaptarse es clave para la supervivencia y éxito a largo plazo (Maza, 2023).

Aplicaciones de la teoría de sistema en la Administración

La teoría de sistemas aplicada a la administración enfatiza los siguientes aspectos:

- Interrelaciones Internas. Las organizaciones son complejas redes de grupos interrelacionados en las que cada componente juega un papel crucial. El desempeño global de estas entidades depende tanto de la eficacia individual de cada miembro como de la calidad de la interacción y colaboración entre todos ellos. La interdependencia que existe en estos sistemas es fundamental para alcanzar objetivos comunes y optimizar recursos.
- Diagnóstico Sistémico. Facilita la identificación de desviaciones, amenazas, oportunidades y síntomas que pueden presentarse dentro de la organización con el fin de tomar decisiones estratégicas más informadas y efectivas.
- Toma de Decisiones Integrada. Si se desarrollan subsistemas específicos que están orientados al diagnóstico, la prescripción, el mantenimiento del desempeño, y el intercambio eficiente de

información entre diferentes partes. Esto, a su vez, facilita una gestión mucho más coordinada y efectiva en el proceso. Además, la implementación de estas herramientas permite optimizar recursos y tiempo (Maza, 2023).

Relación entre la Teoría de Sistemas y la Gestión Educativa

La teoría administrativa de sistemas tiene una relación directa y significativa con la gestión educativa, ya que ofrece un marco conceptual para analizar y gestionar instituciones educativas como sistemas abiertos que interactúan con su entorno y están compuestos por subsistemas interdependientes. Este enfoque permite mejorar la eficiencia, adaptabilidad y calidad de los procesos educativos. A continuación, se detallan los principales puntos de conexión:

- **Visión Holística.** La gestión educativa utiliza un enfoque sistémico de gran relevancia para considerar a las instituciones como sistemas organizados y complejos que integran diversos subsistemas, incluyendo técnicos, humanos, estructurales y administrativos. Este modelo integral asegura que cada parte relevante y significativa funcione en perfecta armonía, lo que es esencial para alcanzar de forma eficiente y efectiva los objetivos educativos propuestos (López, 2021).
- **Interdependencia de Subsistemas.** En las instituciones educativas, los diversos componentes que las conforman, tales como la administración, la docencia, los estudiantes y los recursos, interactúan de manera constante y dinámica. Cada uno de estos elementos juega un papel crucial en el funcionamiento total de la institución. Un cambio en uno de estos subsistemas (por ejemplo, una modificación en la planificación académica) tiene un impacto directo y significativo en otros subsistemas (como el desempeño docente o el proceso de aprendizaje estudiantil). Esta interrelación es fundamental para mejorar la calidad educativa y garantizar un ambiente de aprendizaje eficaz.
- **Adaptación al Entorno.** La teoría de sistemas se convierte en una herramienta crucial que ayuda a las instituciones educativas a adaptarse de manera efectiva a los cambios inevitables que ocurren en las esferas sociales, tecnológicas y culturales. Este enfoque inclusivo abarca la incorporación de nuevas

metodologías pedagógicas innovadoras, así como el uso de tecnologías educativas avanzadas para responder de manera proactiva a las crecientes demandas del entorno actual y a las necesidades cambiantes de los estudiantes (Guadamud et al., 2024).

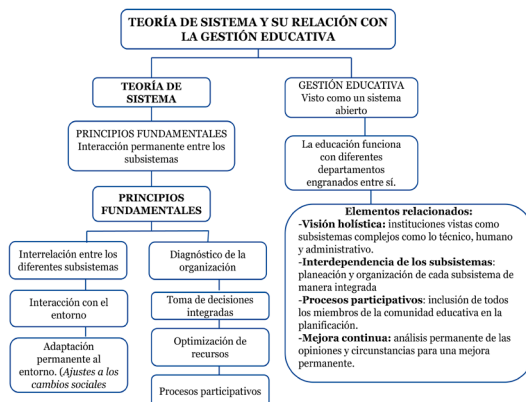
- **Planeación y Organización Sistémica.** La gestión educativa aplica fundamentales principios sistémicos para el diseño de procesos organizativos que sean altamente eficientes. Esto incluye, pero no se limita a, la formulación del currículo académico, la evaluación del desempeño docente y la minuciosa asignación de recursos financieros. Estos aspectos son esenciales para garantizar un entorno de aprendizaje eficaz y mejorar la calidad educativa en general.
- **Procesos Participativos.** El enfoque sistémico fomenta de manera significativa la participación y comprometida de todos los actores educativos, incluyendo rectores, docentes, estudiantes y padres, en los procesos de planificación y toma de decisiones importantes. Esta colaboración transforma y fortalece el ambiente educativo, creando un sistema educativo más inclusivo y colaborativo, donde cada voz cuenta y se valora. Así, se potencia una educación más justa y equitativa para todos.
- **Mejora Continua.** La teoría sistémica impulsa de manera significativa el mejoramiento constante a través de un exhaustivo análisis de las interacciones que ocurren entre los diversos subsistemas. Este enfoque considera cómo cada uno de estos elementos influye y afecta el rendimiento global de la institución educativa, promoviendo un desarrollo integral y eficaz en el aprendizaje y la gestión educativa (Cabrera y Bennasa, 2022).

La teoría administrativa de sistemas, al concebir las organizaciones como sistemas abiertos compuestos por subsistemas interdependientes, se posiciona como un enfoque esencial para la gestión educativa de algunas instituciones que lo requieran. Este modelo holístico permite analizar y optimizar las dinámicas internas de las instituciones, integrando aspectos técnicos, humanos, estructurales y administrativos en perfecta armonía. Además, su capacidad para adaptarse a cambios externos, como avances tecnológicos y demandas sociales, garantiza una educación más eficiente y pertinente. Al fomentar procesos participativos y la mejora

continua, esta teoría contribuye a crear entornos educativos inclusivos y colaborativos que potencian el aprendizaje y la calidad educativa. En definitiva, la aplicación de la teoría de sistemas en la gestión educativa no solo mejora la organización interna, sino que también asegura una respuesta proactiva y sostenible frente a los retos del entorno actual.

Figura 5.

Relación entre la teoría de Sistema administrativa y la gestión educativa.



Nota. Tomado de Maza (2023). Adaptado por los autores para señalar los elementos de la teoría sistemática de la administración y su relación con la gestión docente.

Teoría Contingencial

La teoría contingencial de la administración sostiene que no existe una única forma universal de gestionar organizaciones, ya que cada situación requiere un enfoque específico adaptado a las condiciones internas y externas de la organización. Según este enfoque, la efectividad de las técnicas administrativas depende de factores situacionales, como el tamaño de la empresa, la tecnología utilizada, el entorno competitivo y las características de los empleados (Ramos et al., 2021).

En esencia, esta teoría propone un enfoque flexible y adaptable, donde los administradores deben evaluar cuidadosamente las variables contextuales para tomar decisiones acertadas. Por ejemplo, en un entorno dinámico y competitivo, se podría requerir una

estructura organizativa más ágil y descentralizada, mientras que en un ambiente más estable, una estructura jerárquica y estandarizada podría ser más efectiva. Además, enfatiza la importancia de los planes de contingencia para responder a cambios inesperados en el entorno empresarial.

Representantes de la teoría Contingencial

Tabla 1.

Principales representantes de la teoría contingencial de la administración

Autor(es)	Aporte Principal	Elemento Medular
Joan Woodward	Estudió cómo la tecnología influye en la estructura organizacional y el éxito empresarial.	La tecnología determina la estructura organizacional adecuada.
Paul Lawrence y Jay Lorsch	Investigaron la adaptación organizacional al entorno mediante diferenciación e integración.	La adaptación al entorno requiere estructuras flexibles y bien integradas.
Fred Fiedler	Desarrolló el modelo de contingencia del liderazgo, relacionando estilo de liderazgo y situación.	La eficacia del liderazgo depende de la adecuación entre estilo y contexto.
Tom Burns y GM Stalker	Analizaron estructuras mecánicas vs. orgánicas en función del entorno.	La estructura organizacional debe alinearse con la estabilidad del entorno.

Nota. Se exponen los principales representantes de la teoría. Tomado de Ramos (2021). Formación por competencias del profesional en administración: Desde un enfoque contingencial.

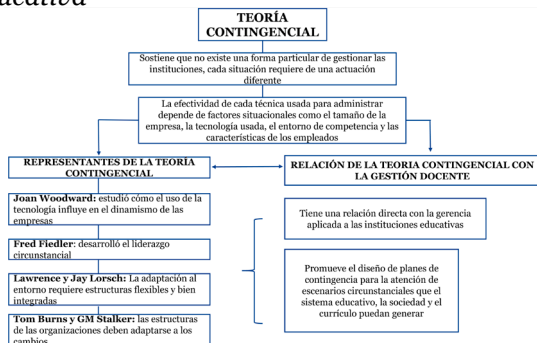
La teoría contingencial de la administración surge como una respuesta a los enfoques tradicionales que proponían soluciones universales para la gestión organizacional. Este modelo plantea que la efectividad administrativa depende de las características específicas de cada situación, destacando la importancia de adaptar estructuras, procesos y estilos de liderazgo al entorno y a las circunstancias particulares. Entre sus principales representantes se encuentran figuras como Joan Woodward, quien exploró la relación entre tecnología y estructura organizacional; Fred Fiedler, creador del modelo de contingencia del liderazgo; y Paul Lawrence y Jay Lorsch, quienes estudiaron cómo las organizaciones deben ajustarse a los requerimientos de integración y diferenciación según su entorno.

Cada uno de estos teóricos aportó perspectivas fundamentales para entender que no existe un único camino óptimo para gestionar, sino que las decisiones deben ser flexibles y situacionales. Estos aportes consolidan un enfoque adaptable y situacional que permite a las organizaciones optimizar su desempeño frente a desafíos específicos, reafirmando que no existe una única solución universal en la gestión administrativa.

Relación de la teoría contingencial y la gestión educativa

Figura 6.

Relación entre la teoría de Contingencial administrativa y la gestión educativa



Nota. Figura que representa la relación de la teoría contingencial con la gestión educativa. adaptado por los autores.

La teoría contingencial tiene una relación directa con la gerencia educativa, ya que permite adaptar las estrategias de gestión a las características específicas de cada institución educativa y su entorno. Este enfoque reconoce que no existe un modelo único de administración aplicable a todas las organizaciones escolares, sino que cada institución enfrenta condiciones particulares, como el contexto social, cultural, económico y tecnológico, que influyen en su funcionamiento (Ortiz et al. 2025).

En la gerencia educativa, la teoría contingencial fomenta la flexibilidad y la toma de decisiones situacionales, considerando variables como el perfil de los estudiantes, los recursos disponibles y las demandas del entorno educativo. Además, promueve el diseño de

planes de contingencia para responder eficazmente a cambios inesperados, como crisis sociales o emergencias sanitarias. La teoría contingencial no solo promueve una gestión educativa más dinámica y adaptativa, sino que también asegura la calidad y continuidad del proceso formativo frente a los retos y cambios propios de contextos diversos.



CAPÍTULO III

MODELOS DE GESTIÓN EDUCATIVA Y LOS ENFOQUES PEDAGÓGICOS



"No encuentres la falta, encuentra el remedio." — Henry Ford.

La gestión y los enfoques pedagógicos efectivos buscan soluciones ante los retos del aprendizaje. La efectividad y la estructura de cualquier sistema de enseñanza dependen en gran medida de los modelos de administración que organizan y dirigen su operación, así como de los métodos pedagógicos que influyen en la enseñanza y el aprendizaje.

En la actualidad, la administración educativa se enfrenta al reto de adaptarse rápidamente a las transformaciones sociales, tecnológicas y culturales, lo que requiere una reevaluación y la creación de nuevas estrategias para garantizar la calidad, relevancia y equidad en la educación. Las diversas propuestas de modelos de administración educativa y su conexión íntima con los paradigmas pedagógicos actuales, resaltando cómo estas interacciones influyen en el crecimiento de las instituciones, la capacitación de los equipos de docentes y la vivencia de los estudiantes en el aula.

Este capítulo presenta un examen exhaustivo sobre las características, fundamentos y usos de los modelos clave de gestión educativa, así como de las metodologías pedagógicas que apoyan la labor docente. Se consideran sus efectos en la planificación, implementación y evaluación de las actividades escolares, enfatizando la relevancia de la innovación, el trabajo conjunto y la mejora constante para enfrentar los desafíos contemporáneos. Así, se ofrece un marco teórico y práctico que facilita la comprensión de las conexiones entre gestión y pedagogía, evidenciando que una articulación efectiva entre ambos elementos es esencial para transformar la educación en un proceso inclusivo, significativo y de alta calidad para toda la comunidad.

Modelos de Gestión Educativa

Un modelo de gestión educativa se refiere a un conjunto integral de estrategias, procesos y diversas herramientas que han sido especialmente diseñadas para organizar, dirigir y optimizar el funcionamiento de los sistemas educativos, siempre con el objetivo de garantizar una educación que sea de calidad, equitativa y eficiente

(Jiménez, 2022). Este concepto abarca de manera amplia tanto la adecuada administración de recursos disponibles como la meticulosa planificación y ejecución de políticas educativas en los diferentes niveles que pueden existir, ya sean estos institucionales, regionales o nacionales. Es fundamental que este modelo contemple las necesidades específicas de cada contexto para su implementación efectiva.

Un modelo educativo aplicado en cualquier país se materializa en el marco estructural de organización educativa, este se materializa en el currículo, en los elementos que dan sentido a la acción educativa como son la identificación de las metas, fines y objetivos de la acción educativa y el planteamiento de las estrategias para alcanzar un objetivo. Una consideración integrada de alguno de los factores presentes en el sistema organizativo se convierte en la meta para que el cambio se efectúe.

Las diferentes propuestas aportan elementos críticos de gran importancia en el marco del análisis del cambio en educación, en los que se dispone de múltiples conceptos teóricos y procedimientos metodológicos a tener en cuenta, a la vez que se sitúa este en su contexto de generación. Antes de continuar con la descripción de los modelos de gestión educativa, conviene precisar de manera sucinta que cuando mencionamos que la gestión educativa se relaciona con la gerencia, se está sugiriendo que su estructura conceptual se encuentra cercana a la gerencia como disciplina universal.

Si bien no niega la existencia de elementos propios de la educación compartidos con otros sistemas organizacionales, su presencia o manifestación asume características específicas o particulares, ajustándose a las necesidades y exigencias propias de la educación (Cárdenas et al. 2022). En otras palabras, los procesos que caracterizan a los sistemas o subsistemas educativos se parecen mucho en términos generales a los que se dan en otro tipo de organizaciones, pero como se recuerda frecuentemente en la disciplina de la administración o la gerencia de empresas, los detalles marcan la diferencia.

Características de los modelos de gestión educativa

- **Sistémico y organizado.** Los modelos de gestión educativa integran diversos procesos tanto teóricos como prácticos que abordan de manera integral el diagnóstico, la planificación, la ejecución, el seguimiento y la evaluación, facilitando así un enfoque más adecuado en el desarrollo educativo. Estos procesos son cruciales para optimizar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en las instituciones.
- **Participativo.** Implican la colaboración activa y constante de docentes, estudiantes, familias, y otros importantes actores educativos para alcanzar así metas comunes y significativas que beneficien a toda la comunidad en su conjunto. Esta interacción y cooperación son esenciales para crear un entorno de aprendizaje enriquecedor que fomente el desarrollo integral de todos los involucrados.
- **Enfoque en la mejora continua.** Se busca transformar y mejorar las instituciones educativas mediante la implementación de prácticas innovadoras y efectivas que estén verdaderamente adaptadas a las diversas necesidades sociales, culturales y educativas de la comunidad. Es fundamental que estas prácticas respondan a los cambios y desafíos actuales, promoviendo un entorno de aprendizaje inclusivo y participativo (Cárdenas et al. 2022).

Tipos de gestión educativa

La gestión educativa es un componente fundamental para garantizar el buen funcionamiento de las instituciones educativas y la calidad en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Este concepto abarca diversas áreas de acción que permiten organizar, planificar y coordinar recursos, actividades y estrategias, con el fin de responder a las necesidades de los estudiantes, docentes y la comunidad en general. Dentro de este marco, los tipos de gestión educativa se clasifican según su enfoque y propósito, abordando aspectos pedagógicos, administrativos, comunitarios y estratégicos. Cada tipo cumple un rol específico en la construcción de un sistema educativo eficiente, inclusivo y orientado al desarrollo integral de los actores involucrados.

- **Gestión pedagógica.** Se enfoca principalmente en el complejo proceso de enseñanza-aprendizaje, trabajando de manera continua en el desarrollo de metodologías innovadoras y contenidos educativos que contribuyan de forma significativa a mejorar el rendimiento académico de los estudiantes en diferentes niveles educativos. Es fundamental que estas metodologías sean adaptativas y respondan a las diversas necesidades de los alumnos para asegurar una educación más inclusiva y efectiva.
- **Gestión administrativa.** Se encarga de optimizar de manera efectiva y eficiente todos los recursos humanos, financieros y materiales disponibles que una institución educativa tiene. Esto se realiza con el objetivo de apoyar de forma integral y adecuada las diversas actividades educativas que se llevan a cabo en dichas instituciones, garantizando un funcionamiento adecuado y un mejor ambiente para el aprendizaje.
- **La gestión comunitaria.** Es fundamental, ya que fortalece la relación existente entre la escuela, las familias y la comunidad. Este vínculo es crucial para fomentar la cooperación en proyectos educativos inclusivos que beneficien a todos. Al trabajar juntos, se crean oportunidades para el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes, enriqueciendo así la experiencia educativa de los estudiantes en cualquier nivel del sistema.
- **Gestión estratégica.** Fomenta de manera efectiva la autonomía escolar a través de una planeación participativa, que incluya a todos los integrantes de la comunidad educativa, y un liderazgo verdaderamente democrático, involucrando de manera activa a todos los actores educativos en el proceso de toma de decisiones que impacten la calidad y el funcionamiento de la institución (Cárdenas et al. 2022).

Cada modalidad de gestión educativa ejerce una función fundamental en el fortalecimiento de los sistemas educativos y en la mejora de la calidad del aprendizaje. La gestión pedagógica es de suma importancia, dado que organiza y potencia los procesos de enseñanza y aprendizaje, garantizando que los estudiantes se constituyan como el núcleo del proceso educativo y que los docentes dispongan de herramientas efectivas para el desarrollo de su labor. A su vez, la gestión administrativa asegura un uso eficiente de los recursos

financieros, humanos y materiales, propiciando un entorno funcional y ordenado que respalde las actividades académicas. La gestión comunitaria promueve la colaboración entre la escuela, las familias y la comunidad, creando un ambiente inclusivo que mejora el rendimiento académico y refuerza el sentido de pertenencia entre los actores educativos. Finalmente, la gestión estratégica capacita a las instituciones para planificar a largo plazo, adaptarse a las transformaciones del entorno educativo y alinear a todos los actores hacia objetivos comunes, favoreciendo una mejora continua y sostenible.

Una vez creado el cimiento de las características fundamentales de los modelos de gestión en el área de la educación y de exponer los tipos de acción gerencial como niveles de acción, es tiempo de entrar ampliamente en conocer los modelos de gestión educativa sobre la base de corrientes psicológicas que direccionan el accionar de sus estilos a continuación, el modelo tradicional, el modelo constructivista, el modelo colaborativo y el modelo basado en competencias.

Los Modelos Pedagógicos

Modelo pedagógico Tradicional

Este modelo educativo se fundamenta en la transmisión directa y unidireccional de conocimientos, en la cual el docente se convierte en la figura central de todo el proceso de enseñanza, este enfoque se conoce como primitivo en el campo de la pedagogía por limitar las actividades de aprendizaje al favorecer un enfoque pasivo en los estudiantes. En este sentido, el papel del alumno se reduce a ser un receptor de información, lo que puede generar una falta de motivación y participación muy activa en su propio proceso educativo. Este modelo también se caracteriza por la evaluación estandarizada y la rigidez en los contenidos, limitando así la creatividad y el pensamiento crítico (Gómez et al. 2019).

En este contexto, el alumno asume un rol predominantemente pasivo, recibiendo información de manera receptiva. Este enfoque se enfoca principalmente en la memorización y la repetición mecanizada

de los contenidos, utilizando evaluaciones estandarizadas que miden el nivel de reproducción de los conocimientos aprendidos. Se da prioridad a la adquisición de datos a través de la reiteración, lo que puede limitar el desarrollo del pensamiento crítico y la comprensión profunda.

El modelo tradicional señala que el alumno es un ser pasivo, al que llegan los estímulos y, por tanto, debe ser sometido a una tarea. El profesor es el protagonista de la enseñanza y se alinea básicamente con la pauta de gerencia. El aporte del pensador pedagógico en este modelo está claramente dirigido hacia la parcelación del trabajo escolar. Es decir, si la administración se distingue por los cargos y por un cumplimiento consciente de su deber, se ha de lograr lo mismo en la escuela (Gómez et al. 2019).

En el modelo tradicional se asumen relaciones de tipo subalterno con el conocimiento y de sumisión con los demás. Desde el punto de vista pedagógico, la escuela tiene como modelo básico el político, lo que puede generar una domesticación del estudiante, siendo este señalamiento atrevido, debido a que esto puede llevar a un enfoque educativo que prioriza la memorización y la obediencia por encima del pensamiento crítico y la creatividad. En este sentido, los estudiantes se convierten en receptores pasivos de información, lo que limita su capacidad para cuestionar y participar activamente en su proceso de aprendizaje. Por otra parte, el modelo tradicional.

Modelo pedagógico conductista

El modelo pedagógico conductista es una corriente que se basa firmemente en el minucioso análisis y la modificación de conductas que son observables y comprobables mediante la aplicación de estímulos y refuerzos específicos, dejando de lado de manera intencionada los complejos procesos mentales internos que ocurren en el individuo. Este enfoque educativo, que fue desarrollado por notables figuras del campo psicológico, tales como John B. Watson, B.F. Skinner e Ivan Pavlov, centrado en una perspectiva empírica y objetivamente medida del comportamiento humano en el proceso educativo (Calderón, 2024).

Los principios fundamentales del modelo pedagógico conductista es la objetividad, que consiste únicamente en el comportamiento que son observables y medibles, evitando de esta manera cualquier tipo de introspecciones subjetivas que pueden sesgar los resultados. Este enfoque se centra en datos que pueden ser verificados y cuantificados, lo que proporciona una base sólida para el análisis. Así mismo, el determinismo ambiental, señala que la conducta humana es moldeada e influenciada predominantemente por estímulos externos en lugar de factores innatos que podrían ser considerados como parte de la genética. Esto implica que el entorno, las experiencias y las interacciones sociales tienen un papel crucial en la formación de la conducta.

Por otra parte, el condicionamiento clásico se refiere a las asociaciones que se establecen entre estímulos y respuestas, tal como se demostró en los famosos experimentos de Pavlov, donde se condicionó a los perros a salivar ante la presentación de un estímulo que normalmente no provoca tal respuesta y el condicionamiento operante, que refleja la modificación de conductas a través de refuerzos que pueden ser tanto positivos como negativos. Esta ley sugiere que los comportamientos que son seguidos por consecuencias satisfactorias tienden a ser repetidos, mientras que aquellos que resultan en consecuencias insatisfactorias tienden a ser disminuidos o eliminados. Esto enfatiza la importancia de las repercusiones en el aprendizaje y la modificación de las conductas en el tiempo (Velasquez et al. 2025).

El Rol del docente dentro del modelo conductista es fundamental en el proceso educativo, siendo el centro alrededor del cual gira toda la dinámica de enseñanza. Actúa como un emisor activo y comprometido que guía al estudiante a lo largo de su proceso de aprendizaje mediante diferentes estímulos y refuerzos que fomentan la participación. Por otra parte, el rol del estudiante es la adopción de un papel más pasivo, donde su función principal es la de ir respondiendo a los estímulos y orientaciones que le proporciona el docente, lo que le permite ir asimilando y comprendiendo los conocimientos impartidos. Por otra parte, las estrategias utilizadas en este enfoque incluyen el entrenamiento, la repetición, la práctica

constante, así como la exposición secuencial y organizada de los contenidos, lo que facilita una mejor absorción del material educativo.

Entre los aspectos negativos de este método se encuentra en primer lugar el reduccionismo, lo que permite ignorar y dejar de lado aspectos emocionales, sociales y cognitivos del proceso de aprendizaje humano. Así mismo, limita la comprensión integral del mismo, a menudo desestimando la importancia de los sentimientos y motivaciones en la educación.

Este modelo crea la mecanización que reduce al estudiante a un mero receptor pasivo de información, lo que limita su creatividad, capacidad de pensamiento crítico e iniciativa. Se promueve una educación donde el aprendizaje es un proceso unidireccional, en lugar de un intercambio dinámico. Por último, se crea una dependencia excesiva de recompensas externas que pueden llevar a una disminución del interés intrínseco en la materia. Los estudiantes pueden llegar a enfocarse más en los incentivos que en la verdadera comprensión y disfrute de lo aprendido (Calderón, 2024; Velásquez et al. 2025).

Modelo cognitivista

El modelo pedagógico cognitivista se centra en el aprendizaje como un proceso mental interno muy complejo que involucra múltiples aspectos, como el procesamiento de información, la memoria y, por supuesto, la resolución de problemas. Este enfoque educativo considera que los estudiantes no son meramente receptores pasivos de información, sino que son participantes activos en la construcción de su propio conocimiento.

A través de este proceso, los estudiantes organizan, codifican, almacenan y recuperan información con el fin de desarrollar su capacidad intelectual y su comprensión del mundo que los rodea. Esta teoría pone un fuerte énfasis en el papel de la mente en el aprendizaje y en cómo los individuos se apropian del conocimiento a través de experiencias significativas que se generan en contacto con el ambiente que les rodea (Calderón, 2024).

Las principales Características del modelo cognitivista, en primer lugar, se enfoca en el proceso mental interno del individuo, el aprendizaje no se limita a la simple acumulación de conocimientos, sino que busca el desarrollo intelectual profundo y la comprensión significativa a lo largo del tiempo, promoviendo una transformación en la forma en que los estudiantes interpretan y relacionan la información que reciben. Por otra parte, el protagonismo del estudiante es determinante, éste se convierte en el centro fundamental del proceso educativo en su totalidad, mientras que el docente actúa como una guía y facilitador del conocimiento, orientando a los estudiantes en la exploración de nuevas ideas y conceptos (Bravo, 2024).

Así mismo, se fomenta un ambiente colaborativo de aprendizaje en el aula, que activa la participación activa del estudiante en tareas dinámicas que requieren un alto grado de razonamiento, imaginación y resolución de problemas de manera creativa y crítica, promoviendo así un aprendizaje significativo que trasciende la memorización de datos; las actividades activas fortalecen las estructuras mentales del estudiante según su etapa de desarrollo cognitivo específico, adaptando los métodos de enseñanza a las características individuales de cada alumno para maximizar su potencial.

Dentro del modelo cognitivista el docente tiene un papel fundamental y esencial como facilitador del aprendizaje en el proceso educativo y su importancia no puede ser subestimada. Cada maestro debe utilizar diversas estrategias pedagógicas, como el andamiaje (scaffolding) y el modelado, para ayudar a los estudiantes a comprender conceptos complejos que, de otro modo, resultarían increíblemente desafiantes y difíciles de abordar.

También fomentan actividades exploratorias y reflexivas es otro aspecto clave, ya que esto permite a los alumnos construir aprendizajes sólidos y completos, dotados de un sentido profundo en su desarrollo académico y personal. Además, mediante la creación de un ambiente de aprendizaje positivo, los docentes pueden motivar a sus estudiantes a participar activamente en su educación, despertando así el interés y la curiosidad que son esenciales para un aprendizaje verdaderamente efectivo y duradero (Luengo et al. 2024).

Modelo constructivista

El modelo pedagógico constructivista constituye una corriente educativa que enfatiza de manera notable la noción de que los estudiantes desarrollan su propio conocimiento mediante la integración de experiencias previas, reflexiones individuales y nuevas interacciones con su entorno. Este enfoque innovador y efectivo fomenta un aprendizaje activo y significativo, en el cual el estudiante asume un rol protagónico en el proceso educativo.

A su vez, el docente desempeña la función de guía o facilitador, orientando a los alumnos en su búsqueda de conocimiento y proporcionándoles las herramientas necesarias para que puedan construir su propio entendimiento del mundo que los rodea. Este tipo de enseñanza no solo prioriza la adquisición de conceptos, sino que también promueve un ambiente colaborativo donde el aprendizaje se articula a través de la cooperación y el intercambio de ideas entre los estudiantes (Ronquillo et al. 2023).

El modelo pedagógico constructivista se fundamenta en una serie de principios elementales, en primer lugar, la construcción activa del conocimiento, donde los estudiantes no solo integran nuevos aprendizajes con sus conocimientos previos, sino que también crean estructuras mentales que se vuelven más complejas a medida que evolucionan sus habilidades y comprensión.

Este proceso de construcción activa no solo es fundamental para el aprendizaje, sino que también permite a los estudiantes relacionar conceptos de manera más profunda y significativa. En segundo lugar, la generación del aprendizaje significativo, que busca específicamente conectar los conceptos teóricos con situaciones prácticas y reales, lo que facilita enormemente la aplicación del conocimiento en la vida cotidiana, haciendo que el aprendizaje sea permanente, relevante y útil.

Por otra y como un pilar importante se encuentra que es un enfoque centrado en el estudiante, en el constructivismo el estudiante toma un rol claramente activo en su propia educación, desarrollando habilidades de autonomía, pensamiento crítico y capacidades para

resolver problemas de manera efectiva. Por último, genera y colaboración y socialización entre los actores del aprendizaje, se fomenta constantemente el trabajo en equipo y el intercambio fluido de ideas, elementos clave para construir un conocimiento colectivo que permita enriquecer la experiencia de aprendizaje de todos los involucrados.

Entre las principales características del constructivismo se encuentra del desempeño del docente, el profesional de la docencia docente no se establece como la fuente principal de información, sino que asume el rol de facilitador que guía al estudiante a lo largo de su proceso de aprendizaje. Esto implica no solo la transmisión de conocimientos, sino también la provisión de herramientas adecuadas (conocidas como andamiajes) que permiten a los alumnos resolver problemas de manera autónoma y desarrollar su pensamiento crítico.

Por otro lado, los contextos reales y significativos de cada estudiante, las actividades educativas son diseñadas cuidadosamente para reflejar situaciones auténticas y significativas, fomentando así una conexión efectiva entre la teoría y la práctica en el proceso de aprendizaje. Esta relación permite a los estudiantes ver la relevancia de lo que aprenden en su vida diaria. Importancia del entorno social: Influenciado por las ideas de Lev Vygotsky, el constructivismo social subraya la importancia de cómo las interacciones culturales y sociales enriquecen el aprendizaje, al considerar que el conocimiento se construye en un contexto social, donde el diálogo y la colaboración son esenciales para el desarrollo cognitivo de cada individuo (Calderón, 2024).

Modelo experiencial

El aprendizaje experiencial se caracteriza de manera precisa como un proceso eficiente en el que los estudiantes logran no solo la adquisición de conocimientos, sino también el desarrollo de habilidades y valores significativos a través de la interacción directa con experiencias específicas, así como de una reflexión crítica sobre estas. De acuerdo con el modelo presentado por Kolb, este enfoque se fundamenta en un ciclo de aprendizaje que abarca cuatro fases

esenciales: la experiencia concreta, la observación reflexiva, la conceptualización abstracta y, por último, la experimentación activa, cada una de las cuales desempeña un papel crucial en la formación integral del aprendizaje (Espinar y Viguera, 2020).

Entre sus principales características se encuentran que se centre en el estudiante, los alumnos se convierten en participantes activos y comprometidos en su proceso de aprendizaje, lo que implica una participación directa en la toma de decisiones y la reflexión crítica sobre sus experiencias educativas. Por otra parte, se crea un ciclo de aprendizaje, este concepto abarca diversas fases interconectadas que establecen una relación fundamental entre la experiencia práctica, la teoría subyacente y su eventual aplicación en situaciones reales de la vida cotidiana.

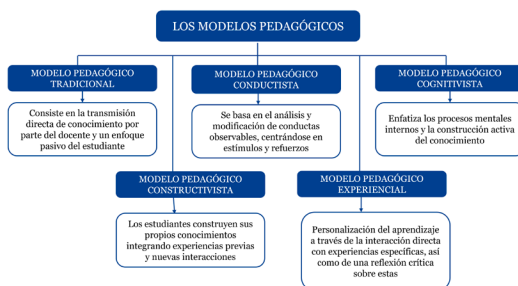
Este proceso genera una interacción entre acción y reflexión permanente, lo que fomenta y valoriza una relación constante entre las acciones llevadas a cabo por los estudiantes y el pensamiento que se genera en torno a dichas acciones; esta relación es crucial para un aprendizaje significativo. Por otra parte, la personalización del aprendizaje, donde las experiencias educativas son adaptadas cuidadosamente para ajustarse al contexto particular y a las necesidades específicas de cada estudiante, lo cual garantiza que cada individuo pueda avanzar a su propio ritmo, permitiendo de este modo el desarrollo integral, que se promueve de manera activa las habilidades personales como el liderazgo y la confianza, así como habilidades interpersonales, que son cruciales para el trabajo en equipo, y habilidades cognitivas, que incluyen el pensamiento crítico y la solución de problemas.

Lo señalado trae como consecuencia un aprendizaje colaborativo, donde los estudiantes pueden compartir diversas perspectivas y de trabajar en grupo, pues esto enriquece de manera significativa el proceso educativo y potencia el aprendizaje colectivo entre todos los participantes. En el modelo experiencial el papel que juega el docente es determinante, orienta las reflexiones y promueve la autonomía del estudiante, por otra parte, el maestro asiste en la conexión de las experiencias con conceptos teóricos pertinentes y al momento de la evaluación define criterios claros y ofrece retroalimentación constructiva sobre el rendimiento del estudiante.

Sin dudas el profesor se convierte en un mentor del proceso de aprendizaje de sus alumnos al proporciona apoyo individualizado para que los estudiantes alcancen sus metas de aprendizaje. La metodología experiencial permite que el alumnado se ejercite en la toma de decisiones y acepte las responsabilidades que surgen en el proceso de aprendizaje (Espinar y Vigueras, 2020).

Figura 7.

Principales modelos pedagógicos que intervienen en el escenario educativo



Nota. Exposición general de los modelos pedagógicos más utilizados en las instituciones educativas.

La utilización de los modelos pedagógicos se adapta a los estilos gerenciales de las instituciones con el fin de dar operatividad a los esquemas pedagógicos adoptados, los docentes deben ajustarse a las necesidades individuales de los estudiantes, al contexto social al que pertenece el centro educativo. Cada uno de los modelos pedagógicos ofrecen oportunidades que los docentes deben orientar de acuerdo con las necesidades propias de los alumnos; a continuación, se expondrán las principales relaciones entre los modelos pedagógicos y la gestión educativas.

Relación entre el uso de los modelos pedagógicos y la gestión educativa

Dentro de una institución escolar, los modelos de los procesos administrativos se trazan y programan tomando como punto de partida las concepciones planteadas en el modelo pedagógico. Por lo tanto, los procesos financieros, físicos y de bienestar escolar se

contextualizan en el modelo pedagógico para la formación de ciudadanos. Así mismo, el modelo administrativo establece los sistemas y la administración del talento para ofrecer un servicio educativo de calidad, con equidad social y conciencia de ser una planta adecuada que oriente al niño en su formación ética y moral. Se plantea entonces la gestión educativa como el soporte y la realización del modelo pedagógico de la institución escolar.

La mayoría de los modelos de gestión son dinámicos o prácticos debido a que cambian en su esencia, su concepción y su objetivo, de acuerdo con la forma como se presenten las situaciones y de la actitud del director (Rodríguez, 2023). El rendimiento académico tiene su mayor peso en la gestión y riesgo de fallos puntuales o de crisis en el entorno escolar. Los padres de familia piden rendimiento y mejora continua, con lo que el modelo queda subordinado a mejores tácticas.

La escuela, sin tener en cuenta qué tanto de los planes implementados resuelvan las necesidades, debe asegurarse de recibir la educación de calidad que el nivel escolar ofrece. Es un modelo que busca explicar la gestión eficiente o las actuaciones racionales que conducen al éxito escolar. El objetivo del modelo es propender por la eficiencia en las prácticas educativas, es decir, al logro, en un marco de igualdad de acciones organizativas que carecen de este logro, y con finalidades educativas positivas.

La relación entre el uso de los modelos pedagógicos y la gestión educativa es fundamental para garantizar una educación de calidad, eficiente y adaptada a las necesidades actuales. Ambos aspectos están interconectados, ya que los modelos pedagógicos influyen en las estrategias de gestión educativa y, a su vez, la gestión educativa facilita la implementación efectiva de estos modelos (Guerrero et al. 2023).

Los modelos pedagógicos constituyen el marco conceptual que orienta el proceso de enseñanza-aprendizaje, estableciendo las metodologías, estrategias y enfoques que guían la formación de los estudiantes. Cada modelo, incluyendo el tradicional, conductista, cognitivista, constructivista, colaborativo, experimental y por

competencias, se ajusta a variadas necesidades educativas y contextos específicos, fomentando diversas modalidades de aprendizaje.

Por su parte, la gestión educativa opera como el eje organizativo que facilita la implementación efectiva de estos modelos, garantizando la integración de recursos, procesos y estrategias. Esta relación sinérgica entre los modelos pedagógicos y la gestión educativa resulta esencial para asegurar un enfoque integral que potencie tanto el desarrollo académico como el social de los estudiantes, adaptándose a las exigencias contemporáneas y favoreciendo una mejora continua en las instituciones educativas. A continuación, se procederá a analizar los principales puntos de conexión entre ambos conceptos.

- **Articulación de objetivos educativos.** Los modelos pedagógicos establecen los fundamentos teóricos y metodológicos del proceso de enseñanza-aprendizaje, en tanto que la gestión educativa se encarga de organizar los recursos, procesos y estrategias indispensables para la implementación de dichos modelos. Por ejemplo, un modelo de enfoque constructivista demanda una gestión que dé prioridad a la formación de los docentes, al diseño de entornos colaborativos y al acceso a tecnologías educativas.
- **Dimensiones integradas.** La administración educativa contemporánea comprende aspectos didáctico-pedagógicos, administrativos, comunitarios y organizacionales. Estas dimensiones se corresponden con los fundamentos de los modelos pedagógicos con el fin de asegurar un enfoque holístico en el desarrollo académico y social de los alumnos.
- **Innovación y mejora continua.** La adopción de modelos pedagógicos promueve transformaciones en la gestión educativa al estimular la incorporación de prácticas innovadoras, tales como la utilización de tecnologías digitales, el aprendizaje flexible y estrategias colaborativas. Esto posibilita que las instituciones se ajusten a contextos en evolución y optimicen de manera continua sus procesos.
- **Formación docente y liderazgo.** Los modelos pedagógicos exigen que los educadores asuman funciones determinadas (facilitadores, orientadores o mentores), lo que conlleva una gestión educativa que enfatice la formación profesional del profesorado y el liderazgo democrático. Este paradigma garantiza

que los docentes se encuentren adecuadamente preparados para implementar estrategias alineadas con el modelo escogido.

- Evaluación y seguimiento. La administración educativa emplea indicadores con el fin de evaluar el impacto que los modelos pedagógicos tienen en el proceso de aprendizaje. Esto abarca la evaluación del desarrollo de las competencias, habilidades y actitudes que cada modelo fomenta (León, 2021).



CAPÍTULO IV

EL LIDERAZGO DEL GERENTE EDUCATIVO



"El verdadero progreso es el que pone la tecnología al alcance de todos." — Henry Ford

El liderazgo transformador promueve el acceso, la equidad y la innovación educativa. Esta declaración de Henry Ford pone de manifiesto una clara inclinación hacia un liderazgo que es tanto visionario como humanista, capaz de derribar barreras y construir puentes para que la educación sea verdaderamente inclusiva y pertinente en los retos actuales. En un tiempo de cambios rápidos, el líder educativo se convierte en la figura clave que no solo asume la innovación, sino que también la convierte en oportunidades tangibles de acceso y equidad para cada miembro de la comunidad educativa, orientando a su equipo hacia una transformación real de la estructura institucional.

El liderazgo transformador en el ámbito educativo va más allá de la simple gestión, convirtiéndose en un proceso activo, participativo y creativo, donde la tecnología deja de ser un lujo y se establece como un derecho. Con esta idea, el verdadero líder educativo se dedica a inspirar, motivar y facultar a todos los involucrados en la educación, fomentando una cultura organizacional que valore la colaboración, la mejora constante y la equidad social.

Liderazgo

El tema de liderazgo ha sido un tema de gran discusión y análisis desde la perspectiva administrativa y como se relaciona directamente con el ejercicio de la acción docente, en especial con la necesidad de acción por parte de los gerentes educativos. La historia universal está llena de hombres y mujeres que han ejercido el liderazgo en diferentes facetas de sus vidas y para atender situaciones especiales que requirieron de su inteligencia, astucia y carisma; por esta razón, la administración organizacional requiere de un estudio particular del término liderazgo y su verdadera influencia dentro de las estructuras y muy especialmente en el accionar educativo.

El estudio de diversas definiciones revela que, en la teoría, la orientación del comportamiento adoptada por el grupo tiene su inicio en un individuo que no es el propio hombre. La relevancia de este

fenómeno radica en las repercusiones de dicho comportamiento para el grupo y, en consecuencia, para el individuo que asume esa dirección. El liderazgo se manifiesta como un fenómeno relacional entre personas, emerge dentro de un grupo social y está orientado hacia la consecución de objetivos específicos. Su fundamento inicial estuvo relacionado con cuestiones psicológicas: ¿Por qué algunos individuos ejercen una influencia mayor que otros en el contexto de los grupos?

En este orden de ideas, el liderazgo se puede concebir como la aptitud fundamental para influir, motivar y dirigir de manera efectiva a un colectivo hacia la consecución de metas compartidas y objetivos comunes. En el ámbito educativo, se enfoca en optimizar de forma constante los procesos educativos, incentivar de manera activa la colaboración entre todos los miembros del equipo educativo y crear un ambiente propicio para el desarrollo integral de los estudiantes, docentes y de toda la comunidad escolar en su conjunto.

Este tipo de liderazgo es crucial para fomentar un clima de aprendizaje positivo y así alcanzar un impacto significativo en el rendimiento académico y en el crecimiento personal de los educandos (Llerena y Castillo 2025; Montañez et al. 2022). Es necesario seguir exponiendo aspectos generales relacionados con el liderazgo y más aún el que se ejerce en educación, en tal sentido, se debe referir al debate sobre si el líder nace o se hace.

Algunos sostienen que los líderes poseen cualidades innatas, tales como carisma, confianza y visión, que los predisponen a ocupar roles de liderazgo. No obstante, otros argumentan que el liderazgo se forja a través de la experiencia, la educación y el desarrollo de habilidades específicas como la comunicación, la empatía y la toma de decisiones. En verdad, el liderazgo suele ser una amalgama de ambos factores: las capacidades naturales pueden servir como un punto de partida, pero es el esfuerzo continuo y el aprendizaje lo que convierte a un individuo en un líder eficaz.

¿El líder nace o se hace?

Es interesante exponer sobre la tendencia del liderazgo innato, a través de esta se indica la concepción bien establecida de que

algunas personas llegan a este mundo dotadas con características excepcionales, como la autoconfianza, la inteligencia emocional y la notable capacidad decisoria, que las hace particularmente propensas a asumir roles de liderazgo en distintos ámbitos de la vida.

Ejemplos históricos como Mahatma Gandhi, quien lideró con su ejemplo en la lucha por la independencia de la India, y Martin Luther King Jr., un ferviente defensor de los derechos civiles en Estados Unidos, respaldan y evidencian esta afirmación convincente. Estos líderes innatos, a través de su carisma y habilidad para conectar con la gente, lograron movilizar a millones y crear cambios significativos en la sociedad (Beltran, 2021).

Por otra parte, se presenta el liderazgo adquirido, que postula que el liderazgo constituye una competencia básica que puede ser cultivada y desarrollada a través de la experiencia acumulada, la educación formal e informal y la práctica constante en diferentes contextos. La implementación de programas de formación que sean accesibles, la realización de mentorías estructuradas y el fomento del aprendizaje continuo en diversos entornos son fundamentales para la adecuada formación de líderes eficaces y transformadores (Beltran, 2021).

Esto se puede ilustrar con ejemplos de personalidades influyentes como Elon Musk, quien ha demostrado que el liderazgo no es solo un rasgo innato, sino algo que se puede aprender y perfeccionar a lo largo del tiempo mediante dedicación y esfuerzo. Ambas visiones teóricas se complementan de manera notable: si bien ciertos atributos innatos pueden favorecer el ejercicio del liderazgo en diversas circunstancias y entornos, las competencias requeridas para liderar de manera efectiva generalmente se obtienen, evolucionan y refinan con el transcurso del tiempo y a través de la experiencia.

Características de un Líder Educativo

Un líder educativo debe poseer habilidades específicas para transformar su entorno, es decir, las realidades educativas que generalmente son obstáculos para el bienestar y la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje. Entre las más destacadas están:

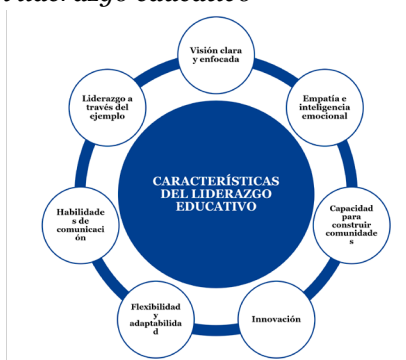
- Visión clara y enfocada. Define metas ambiciosas a largo plazo y motiva constantemente a su equipo hacia la consecución de esos objetivos establecidos, por lo general desde la gerencia se pueden observar los diferentes frentes de acción que no pueden captar los demás miembros del equipo institucional.
- Empatía e inteligencia emocional. Es fundamental comprender profundamente las necesidades tanto de los estudiantes como de los docentes, para fomentar un ambiente de aprendizaje más enriquecedor y satisfactoria para todos.
- Capacidad para construir comunidades. Este aspecto clave fomenta de manera efectiva la colaboración y el trabajo conjunto entre todos los actores educativos y la comunidad, fortaleciendo así la conexión y el aprendizaje compartido.
- Innovación. Promueve de manera constante y sostenida nuevas tecnologías y metodologías que mejoran significativamente tanto procesos como productos en diversas industrias. El gerente educativo debe estar consciente que los avances tecnológicos se vinculan directamente con el proceso educativo, por lo tanto, debe promover la incorporación constante de herramientas tecnológicas para el proceso de enseñanza aprendizaje.
- Flexibilidad y adaptabilidad. Manifiesta una respuesta eficaz y adecuada ante cambios imprevistos y se ajusta con prontitud y agilidad a nuevas circunstancias y situaciones que puedan surgir inesperadamente.
- Habilidades comunicativas. Ejercicio de la escucha activa con atención y con un enfoque consciente, así como la transmisión clara, precisa y eficaz de ideas para un óptimo y completo entendimiento por parte de todos los involucrados en el proceso comunicativo.
- Liderazgo a través del ejemplo. Es absolutamente imperativo y crucial que te comportes como un auténtico referente, actuando de manera coherente y mostrando los valores y la ética que realmente aspiras a promover en los demás, ya que esto inspira confianza y motivación en tu entorno (Montañez et al. 2022; Campo et al. 2021).

Para cerrar el subapartado de las características del líder en el ámbito educativo debe desempeñar el papel crucial de un agente transformador que inspire, motive y dirija con visión y

empoderamiento a su comunidad hacia la excelencia y el progreso. Al incorporar estas cualidades valiosas en su ejercicio cotidiano y en cada interacción, no solo transforma el contexto educativo de manera fundamental, sino que también promueve de manera decidida una cultura de aprendizaje continuo, colaboración efectiva y desarrollo integral para todos los actores implicados en el proceso educativo. Su capacidad de liderazgo impacta de manera directa y significativa en la calidad de la educación y en el crecimiento tanto personal como profesional de todos aquellos que lo rodean, creando un ambiente propicio para el desarrollo de habilidades y competencias esenciales.

Figura 8.

Características del liderazgo educativo



Nota. Estas características son determinantes para el líder dentro de las organizaciones educativas. Generado por los autores.

Estilos de liderazgos relacionados con la gestión docente

Existen diversos estilos de liderazgo aplicados al ámbito educativo, cada uno con sus características y aplicaciones:

- **Liderazgo Autocrático.** Este tipo de liderazgo ejerce decisiones de manera unilateral, lo que significa que toma resoluciones sin consultar al equipo, impone normas estrictas que todos deben seguir sin cuestionar y restringe severamente que otros se involucren como parte del equipo de trabajo, limitando así su participación en el proceso de toma de decisiones; el líder autocrático genera órdenes que los subalternos deben cumplir

para evitar sanciones. Este tipo de líderes son útiles en la gestión educativa para la resolución de situaciones críticas que requieren decisiones rápidas y efectivas, pero puede desmotivar si se utiliza de manera excesiva y constante, ya que puede causar estrés y ansiedad en el personal docente que se pueda involucrar en responsabilidades administrativas.

- Liderazgo Liberal o Laissez-Faire. Proporciona autonomía al equipo para tomar decisiones importantes, interviniendo únicamente cuando es absolutamente necesario para asegurar que se mantenga el enfoque en los objetivos de la organización, por lo general este tipo de líder deja hacer a los demás debido a que piensa en que las personas que están a su alrededor son capaces de realizar las tareas encomendadas, lo que hace que la supervisión sea muy débil. Este tipo de líderes también se encuentran dentro de las instituciones educativas, estos fomentan de manera significativa la creatividad e independencia de los docentes, permitiéndoles explorar nuevas metodologías y estrategias pedagógicas. Sin embargo, es importante tener en cuenta que puede generar una falta de dirección si no se supervisa adecuadamente y de forma constante para asegurar que se mantenga el enfoque educativo correcto para el logro de los objetivos de la institución educativa.
- Liderazgo Democrático. Este enfoque promueve de forma sustancial la participación muy activa y comprometida de todo el equipo de trabajo en el proceso de toma de decisiones, estimulando de esta manera un diálogo constructivo y una colaboración auténtica entre todos sus integrantes; al oír las diferentes opiniones se desperdicia tiempo valiosos en reuniones muchas veces infructuosas. Este tipo de liderazgo se observa en la gestión educativa, muchas veces puede ser particularmente adecuada para el fomento de comunidades escolares inclusivas y colaborativas, en las cuales cada uno de los participantes involucrados en el proceso educativo cuenta con una voz activa y relevante.
- Liderazgo Situacional. Se ajusta de manera efectiva y versátil a las diversas demandas que pueden presentarse en los distintos entornos o en el grupo en el que se está desempeñando, lo que facilita una comunicación y colaboración más eficientes. El

liderazgo situacional depende de la comprensión correcta de las indicaciones, de la motivación correcta del personal para el logro de los objetivos, esta combinación permite la generación de confianza a los desafíos internos que se puedan generar. Se encuentra este tipo de liderazgo en las instituciones educativas donde los gerentes emplean numerosas herramientas que le proporcionan una flexibilidad superior que posibilita enfrentar y resolver una extensa gama de variados retos académicos que pueden surgir tanto en el entorno del aula como en el contexto de aprendizaje, contribuyendo de esta manera a un desarrollo más integral de los estudiantes y en su personal.

- Liderazgo Transformacional. Fomenta transformaciones profundas y significativas en todas las áreas de la organización mediante la motivación efectiva y constante de su equipo hacia la consecución de objetivos compartidos, los cuales son innovadores, creativos y transformadores en diversos contextos y situaciones, potenciando así un ambiente colaborativo y dinámico que impulsa el crecimiento y la mejora continua. La comunicación horizontal es una de las herramientas fundamentales para la resolución de problemas internos e inspirar al personal para alcanzar los objetivos institucionales. Para desarrollar el liderazgo transformacional en los recintos educativos resulta imperativo llevar a cabo la implementación de reformas educativas que sean eficaces con el fin de superar las desigualdades presentes en el sistema educativo vigente, el cual se enfrenta a múltiples desafíos que demandan una atención urgente y soluciones innovadoras.
- Liderazgo Coach. Esta metodología se centra de forma holística en la efectividad del desarrollo del potencial individual de cada miembro del equipo, aprovechando las oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Se fundamenta en valiosas mentorías y en la retroalimentación constructiva, que promueven el crecimiento tanto personal como profesional, promoviendo un paternalismo entre los miembros del equipo de trabajo hacia el líder. Mediante este enfoque, se pretende fomentar las habilidades y competencias de cada individuo, garantizando que todos los integrantes del equipo se sientan apreciados y motivados. En el campo educativo, este estilo de liderazgo resulta

sumamente valiosa y contribuye de manera notable a la mejora del rendimiento de los docentes. Además, promueve el desarrollo tanto personal como profesional de los educadores en el ejercicio de su labor cotidiana, lo que a su vez favorece la creación de un entorno de aprendizaje más efectivo y enriquecedor.

Tabla 2.

Aspectos positivos y negativos de los estilos gerenciales

Estilos de liderazgos	Aspectos positivos	Aspectos negativos
Autocrático	Decisiones rápidas y efectivas en situaciones críticas. Proporciona dirección clara y consistente.	- Limita la creatividad y autonomía del equipo. - Genera estrés y desmotivación si se aplica de forma excesiva. - Puede generar falta de dirección y objetivos poco claros.
Liberal (Laissez-Faire)	Fomenta la creatividad e independencia. Promueve el aprendizaje autónomo y desarrollo personal.	- Ausencia de supervisión puede llevar a conflictos interpersonales. - Requiere tiempo valioso para reuniones que pueden ser infructuosas.
Democrático	Promueve la colaboración y participación muy activa Fomenta un clima inclusivo y positivo en la institución educativa.	- Enfrenta resistencia al cambio y dinámicas de poder complejas. - Depende altamente de la capacidad del líder para interpretar situaciones correctamente.
Situacional	Flexibilidad para adaptarse a diferentes contextos y necesidades. Mejora el desempeño docente y la motivación laboral.	- Cambios frecuentes pueden generar confusión en el equipo. - Puede distraer a los docentes de sus metas pedagógicas debido a iniciativas amplias.
Transformacional	Impulsa cambios profundos e innovadores en la organización educativa. Mejora la moral del equipo y fortalece la cultura escolar.	- Riesgo de imponer valores del líder sobre el equipo o visión gubernamental externa. - Requiere tiempo y recursos significativos para implementarse eficazmente.
Coach	- Desarrolla el potencial individual del equipo mediante mentorías y retroalimentación constructiva. - Fomenta un ambiente colaborativo y crecimiento profesional continuo	- Puede ser difícil integrar esta metodología en agendas escolares ocupadas.

Nota. Elaboración propia.

Un líder en el ámbito educativo debe desempeñar el papel crucial de un agente transformador que inspire, motive y dirija con visión y empoderamiento a su comunidad hacia la excelencia y el progreso. Al incorporar estas cualidades valiosas en su ejercicio cotidiano y en cada interacción, no solo transforma el contexto educativo de manera fundamental, sino que también promueve de manera decidida una cultura de aprendizaje continuo, colaboración efectiva y desarrollo integral para todos los actores implicados en el proceso educativo. Su capacidad de liderazgo impacta de manera directa y significativa en la calidad de la educación y en el crecimiento tanto personal como profesional de todos aquellos que lo rodean, creando un ambiente propicio para el desarrollo de habilidades y competencias esenciales.

¿Por qué el Gerente Educativo necesita ser líder?

El director educativo debe poseer un liderazgo visionario y comprometido, dado que su función abarca más allá de las simples tareas administrativas cotidianas; le corresponde liderar y promover procesos pedagógicos innovadores, edificar comunidades escolares robustas y unificadas, así como impulsar transformaciones significativas y perdurables. Un liderazgo eficaz no solo optimiza los resultados académicos obtenidos, sino que también fortalece el bienestar emocional de todos los alumnos y docentes que participan en el proceso educativo, estableciendo un entorno favorable para el aprendizaje y el desarrollo integral (Pacco y Dávila, 2022).

El equipo docente espera que el director pueda desarrollarse como líder funcional al establecer una visión compartida y colectiva que motive a cada uno de los integrantes de la totalidad de la institución educativa. Esta visión no solamente inspira, sino que también refuerza el compromiso tanto del personal como de los estudiantes. Así mismo, promueva una gestión inclusiva que abarca a todos y cultiva un ambiente colaborativo que potencia el trabajo en equipo. Además, facilite la implementación y difusión de diversas innovaciones pedagógicas que enriquecen el proceso de enseñanza-aprendizaje y responda de manera estratégica a los desafíos del

entorno educativo contemporáneo, adaptándose a las nuevas realidades y necesidades de la comunidad educativa (Gamarra, 2024).

Un gerente educativo destacado no solo tiene la responsabilidad de gestionar de manera eficiente los recursos disponibles, sino que también se compromete a impulsar la transformación de las instituciones educativas hacia la excelencia, tanto en el ámbito académico como en el ámbito social. Su función es crucial para el desarrollo integral de la comunidad educativa. A continuación, se exponen las principales diferencias entre el gerente y el líder educativos:

Tabla 3.

Diferencias entre el gerente y el líder en organizaciones educativas

Aspecto	Gerente educativo	Líder educativo
Enfoque principal	Se centra en la administración eficiente de recursos, cumplimiento de normas y objetivos institucionales.	Se enfoca en inspirar, motivar y guiar hacia metas compartidas, fomentando la innovación y el cambio.
Rol de la organización	Supervisa procesos administrativos, organiza tareas y asegura que las operaciones sean eficientes.	Promueve la transformación educativa, crea una visión estratégica y fortalece el trabajo en equipo.
Toma de decisiones	Basada en procedimientos establecidos y orientada a la estabilidad operativa.	Basada en la colaboración, creatividad y visión a largo plazo.
Relación con el equipo	Delega responsabilidades, supervisa el desempeño y mantiene un ambiente estructurado.	Fomenta la participación activa, el desarrollo profesional y un clima inclusivo.
Impacto en la educación	Asegura estándares de calidad mediante una gestión eficiente de recursos y procesos.	Influye directamente en la cultura organizacional, motivación docente y resultados educativos.
Innovación	Mantiene estructuras existentes para garantizar estabilidad.	Busca transformar prácticas pedagógicas e introducir nuevas metodologías educativas.
Perspectiva temporal	Corto plazo, enfocado en metas inmediatas y operativas.	Largo plazo, orientado al desarrollo sostenible y progresivo de la institución.

Nota. Adaptado de Camacho (2006). El enfoque humanista de la gerencia.

El gerente educativo tiene la responsabilidad fundamental de gestionar eficazmente los recursos y procesos necesarios para

asegurar que una institución funcione de manera eficiente. Por otro lado, el líder educativo se enfoca en inspirar y motivar cambios significativos dentro de la comunidad educativa, lo cual es fundamental para impulsar el desarrollo personal y profesional del equipo docente. Este desarrollo es clave, ya que contribuye a mejorar de forma sustancial los resultados educativos a largo plazo, beneficiando en última instancia a los estudiantes. Ambos roles, aunque distintos, son complementarios y esenciales para el éxito sostenido de las instituciones educativas, trabajando en conjunto para crear un entorno propicio para el aprendizaje y la enseñanza.



CAPÍTULO V

LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA



"El secreto del éxito está en la capacidad de entender el punto de vista de los demás." — Henry Ford

La comunicación asertiva y la empatía son claves para una gestión educativa eficaz. La gestión directiva constituye un proceso comunicativo en el que interaccionan tanto el contexto interno o institucional como el contexto externo o ambiental, con el objetivo de potenciar de manera responsable, eficiente, ética y creativa los elementos inherentes a la realidad educativa, así como sus relaciones con la comunidad, el barrio y el distrito. En esencia, la gestión se define como un acto comunicativo.

Las premisas que fundamentan esta propuesta son las siguientes: una gestión comunicativa debe aspirar a la adquisición de capacidades y actitudes que faciliten la integración activa de todos los miembros de la comunidad escolar en el proceso educativo. Una escuela que promueva la democracia tiene la capacidad de movilizar todas las energías positivas de la institución y de sus integrantes, lo que permite proporcionar una respuesta adecuada a la acción comunicativa generada en la comunidad educativa. Por ende, la comunicación eficaz orientada hacia la transformación implica una comunicación ética, destinada a establecer un consenso informado en la toma de decisiones.

La comunicación

Es complicado establecer de manera precisa las cuestiones inherentes a la comunicación. Sin embargo, se pueden considerar diversas contribuciones que, unidas bajo un criterio histórico, se agrupan en una definición de comunicación del siguiente modo: La comunicación es el proceso a través del cual es posible transferir información de una entidad a otra. Los procesos comunicativos se caracterizan por ser interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un repertorio común de signos y poseen reglas semióticas que son acordes.

Tradicionalmente, se ha conceptualizado la comunicación como la transmisión de información, es decir, como aquellos sistemas de mensajes mediante los cuales se puede ejercer influencia sobre el

comportamiento de otras personas. En la actualidad, se trata de un proceso sumamente complejo que ha establecido las bases de múltiples disciplinas emergentes. En estas disciplinas, se investiga, entre otros aspectos, tanto la conducta verbal como la no verbal, las interrelaciones entre el sistema nervioso y la comunicación, así como las aplicaciones de esta última en áreas específicas de la psicología, como el aprendizaje, la patología y la planificación (Posso et al. 2021).

Las instituciones educativas, al igual que cualquier otra organización, fundamentan su funcionamiento en la transmisión de información. Esto incluye un flujo incesante de información administrativa, normativa-disciplinaria y curricular-didáctica, además de la comunicación pedagógica en sí, que incide directamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje y contribuye a la normalización de las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa en torno a objetivos y proyectos compartidos (Carranza et al. 2023).

El proceso de la comunicación

El proceso comunicacional se define ampliamente como el intercambio de información esencial entre dos o más interlocutores, cuyo propósito principal es la transmisión efectiva de mensajes claros y comprensibles. Este proceso complejo abarca diversas etapas y componentes fundamentales que facilitan su desarrollo eficiente y aseguran su éxito en la interacción. Cada parte involucrada desempeña un rol crucial para lograr una comunicación efectiva y sin malentendidos.

Elementos del proceso comunicacional

- **Emisor.** El emisor es la persona que da inicio al proceso de comunicación. Este individuo formula el mensaje y lo transmite mediante un código que sea comprensible para el receptor. Un

ejemplo de esta situación es un maestro que explica un contenido académico a sus alumnos.

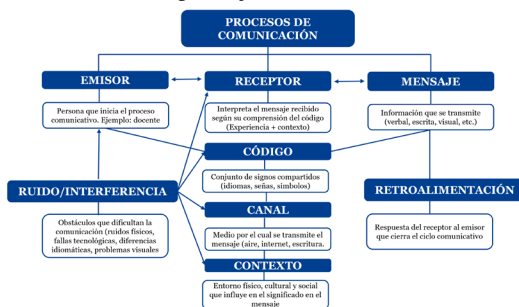
- **Receptor.** Es el individuo que se encarga de recibir e interpretar de manera precisa el mensaje que ha sido transmitido por el emisor. Su habilidad para decodificar correctamente dicho mensaje está supeditada a su comprensión del código empleado en la comunicación. Además, el contexto y la experiencia del receptor juegan un papel fundamental en esta interpretación.
- **Mensaje.** Se refiere a la información que se intercambia entre el emisor y el receptor en el proceso de comunicación. Esta puede manifestarse de forma verbal, escrita, visual o no verbal, según el contexto específico de la comunicación que se esté llevando a cabo, abarcando así diversas maneras de transmitir y recibir mensajes.
- **Canal.** Es el canal, ya sea físico o virtual, mediante el cual se lleva a cabo la transmisión efectiva del mensaje. Algunos ejemplos claros de estos canales son el aire (para facilitar la comunicación oral), internet, la correspondencia, la televisión, entre otros medios de comunicación. Cada uno de estos canales desempeña un papel crucial en cómo se intercambia la información.
- **Código.** Son los signos o símbolos que se utilizan para formular el mensaje que se desea comunicar. Es de suma importancia que estos signos sean compartidos y comprendidos por ambas partes involucradas en el proceso de comunicación, es decir, el emisor, que envía el mensaje, y el receptor, que lo recibe. Un ejemplo de ello puede ser el idioma español, el lenguaje de señas que utilizan personas con discapacidad auditiva, o las señales de tránsito que regulan el flujo vehicular. La efectiva comprensión de dichos signos es crucial para una comunicación fluida.
- **Contexto.** Es el contexto específico en el cual se lleva a cabo la comunicación efectiva, abarcando diversos elementos culturales, sociales y físicos que pueden influir en la interpretación y comprensión del mensaje que se quiere transmitir, afectando así la interacción entre las partes involucradas.
- **Ruidos o interferencias.** Estos son los obstáculos significativos que impiden la adecuada transmisión o comprensión del mensaje comunicativo, incluyendo las distracciones del entorno, inconvenientes tecnológicos que pueden surgir durante la

interacción, así como variaciones en el lenguaje que pueden dificultar el entendimiento entre las partes involucradas en la conversación.

- **Retroalimentación.** Es la respuesta detallada y cuidadosamente proporcionada por el receptor al emisor después de haber recibido e interpretado el mensaje. Esta respuesta es vital, ya que cierra el ciclo comunicativo y permite realizar ajustes o correcciones en caso de ser necesario.

Figura 9.

El proceso comunicacional y sus factores intervinientes



Nota. Adaptado de Díaz (2021). Teoría de la comunicación corporativa.

En la figura expone de manera clara y organizada los componentes fundamentales del proceso comunicativo, enfatizando la interacción entre el emisor, el receptor y el mensaje, así como la relevancia del código, el canal y el contexto en la efectiva transmisión de la información. Además, se subraya cómo las interferencias o ruidos pueden dificultar la comunicación y cómo la retroalimentación contribuye a completar el ciclo comunicativo, asegurando la correcta comprensión del mensaje.

Tipos de comunicación en las instituciones educativas

Existen numerosos estilos de comunicación expuesto de manera teórica por diversos autores. A continuación, se presentan los tipos de comunicación partiendo de la investigación de Gil et al. (2022) quienes señalan; la comunicación interna, se desarrolla en el amplio y complejo ámbito de la institución educativa e involucra

diversas interacciones entre docentes, personal administrativo y directivos, quienes trabajarán juntos de manera colaborativa. Es fundamental para coordinar esfuerzos y asegurar el cumplimiento eficiente de los objetivos establecidos a lo largo del año escolar, fomentando así un ambiente propicio para el aprendizaje y el crecimiento integral.

Medios de ejecución de la comunicación interna

Medios digitales

- Correos electrónicos. Empleados destinados para la remisión y entrega de circulares, memorandos e información oficial que está dirigida tanto a los docentes como al personal administrativo relevante.
- Plataformas de gestión educativa. Las herramientas como las intranets o las plataformas específicas, como EVA o Runachay, facilitan de manera eficaz la centralización de la comunicación oficial y la gestión de diversas tareas entre docentes, estudiantes y familias, lo cual mejora significativamente el flujo de información y la colaboración en el entorno educativo.
- Chats internos y aplicaciones móviles. Los grupos de WhatsApp, tanto los que son unidireccionales como también los que son multidireccionales, así como las diversas aplicaciones internas, optimizan y mejoran la comunicación en tiempo real. Esto permite la rápida transmisión de avisos urgentes y facilita la realización de consultas de una manera muy ágil y efectiva.
- Redes sociales internas. Espacios de colaboración que promueven la interacción y el enriquecido intercambio de información en el seno de nuestra diversa y dinámica comunidad educativa, fomentando la participación activa de todos sus integrantes.

Medios tradicionales

- Reuniones. Son uno de los medios más utilizados para coordinar actividades, resolver problemas y alinear objetivos. Pueden ser

regulares (mensuales) o extraordinarias según las necesidades del centro.

- Circulares y tabloneros de anuncios. Se emplean para difundir información organizativa relevante, como normas, eventos o cambios en horarios.
- Cuadernos de comunicación. Utilizados principalmente entre docentes y familias para el seguimiento del alumnado.

Medios audiovisuales

- Megafonía. apropiado para la emisión de comunicados generales y anuncios importantes dentro del establecimiento educativo para informar a todos los miembros de la comunidad escolar.
- Videoconferencias: particularmente relevantes en entornos híbridos o a distancia, donde la tecnología desempeña un papel crucial, para la realización de reuniones efectivas entre educadores, familias o grupos administrativos que buscan optimizar la comunicación y colaboración.

Otros medios

- Carteleros informativos. Áreas designadas dentro del centro educativo en las cuales se exhiben comunicados de relevancia significativa y mucha importancia para la comunidad educativa, asegurando que todos los miembros estén informados sobre asuntos relevantes y novedades que afectan a todos.
- Documentos compartidos. Las herramientas colaborativas, como Google Drive, son muy valiosas ya que facilitan la labor conjunta en tiempo real, permitiendo que varios usuarios trabajen simultáneamente en documentos y proyectos.

Comunicación externa

Se orienta hacia los actores externos a la institución, incluyendo a las familias, la comunidad local y las entidades gubernamentales. Esta labor fomenta una percepción favorable y ayuda a consolidar las relaciones con el entorno social y comunitario, lo cual es esencial para el desarrollo colectivo.

Medios de ejecución de la comunicación externa

Medios digitales

- **Página web institucional.** Es el canal primordial y fundamental para proporcionar información muy relevante acerca de la oferta educativa, las fechas de inscripción, el organigrama, los proyectos destacados y los eventos importantes del centro educativo. Aquí, estudiantes y padres pueden encontrar toda la información necesaria de manera clara y accesible, lo que permite tener a la mano la información de eventos importantes y al mismo tiempo permite una comunicación en tiempo real con la institución.
- **Redes sociales.** Plataformas como Facebook, Instagram y Twitter juegan un papel crucial, ya que facilitan la interacción efectiva con la comunidad externa y permiten la difusión rápida de noticias relevantes. Además, contribuyen al fortalecimiento de la presencia digital del centro, haciendo que su mensaje y actividades sean más accesibles a un público más amplio.
- **Blogs educativos.** Los blogs de aula, así como aquellos que pertenecen a diversas asociaciones como la AMPA, son utilizados de manera efectiva para intercambiar valiosas experiencias educativas y también para fortalecer la relación e interacción con las familias y la comunidad educativa en su conjunto.
- **Newsletters.** Boletines digitales que son distribuidos de manera periódica con el propósito de mantener informados y actualizados a todos los interesados sobre las últimas novedades y eventos importantes del centro.

Medios tradicionales

- **Folletos informativos.** Material impreso que se presenta y se da a conocer en diversos eventos locales o se comparte dentro de la comunidad, con el propósito de promover de manera efectiva y atractiva todas las actividades que son ofrecidas por el centro.
- **Prensa, radio y televisión.** Colaboraciones estratégicas con diversos medios de comunicación locales que tienen como objetivo fundamental la difusión de información relevante y actualizada relacionada con el colegio, incluyendo aspectos tales como innovaciones pedagógicas destacadas, así como eventos

significativos y especiales que se llevan a cabo en nuestra institución educativa. Estos esfuerzos contribuyen a fortalecer la conexión con la comunidad.

- Periódicos escolares. Publicaciones internas que pueden ser igualmente difundidas de manera externa y cuyo propósito es exhibir de manera efectiva las diversas actividades y logros del ente institucional, promoviendo así su imagen y generando un mayor reconocimiento.

Medios audiovisuales

- Videos promocionales. Herramientas visuales que son utilizadas en diversas plataformas sociales o en exposiciones públicas con el propósito de resaltar de manera efectiva los proyectos educativos y las innovadoras iniciativas del centro educativo.
- Videoconferencias públicas. Empleadas para establecer comunicación efectiva y fluida con representantes externos en sesiones informativas, así como en diversas actividades educativas en línea y otras situaciones de aprendizaje.

Otros medios

- Participación en eventos comunitarios. Participación activa en una variedad de ferias educativas, así como en múltiples actividades culturales y deportivas organizadas por la comunidad local, las cuales promueven la integración social.
- Relación con medios de comunicación. La elaboración y distribución de comunicados de prensa que estén adecuadamente redactados y que incluyan material gráfico de interés es esencial para atraer la atención de los periodistas y asegurar, de esta forma, una cobertura mediática favorable y efectiva. Es crucial prestar atención a cada aspecto del contenido con el fin de optimizar su impacto.

Comunicación formal

Aproveche los distintos canales establecidos que ya se encuentran disponibles y que han demostrado ser altamente efectivos,

tales como reuniones oficiales debidamente organizadas, circulares informativas exhaustivas o correos electrónicos que sean claros y concisos. Estos métodos de comunicación son fundamentales y esenciales para la adecuada transmisión de información institucional y son cruciales para garantizar que todos los involucrados se mantengan debidamente informados y actualizados respecto a los asuntos pertinentes. La utilización de estos medios puede facilitar la comprensión y promover una colaboración efectiva entre todos los miembros del equipo.

Medios de ejecución de la comunicación formal

Documentos escritos

- Circulares. Se emplean con el propósito de comunicar de manera clara y precisa las políticas, normativas, actividades y eventos significativos que se desarrollan en el centro educativo, los cuales son de relevancia para la comunidad escolar en su conjunto.
- Cartas y memorándums. Se emplean fundamentalmente para la difusión de mensajes oficiales y comunicados significativos entre los distintos estratos jerárquicos dentro de la institución.
- Libros de comunicaciones. Instrumento ampliamente empleado para custodiar un registro oficial y actualizado de información pertinente entre educadores, alumnos y familias, el cual favorece la comunicación y el monitoreo del proceso educativo.

Plataformas digitales

- Correo electrónico. Es uno de los recursos más empleados en la actualidad para la transmisión de información oficial, como avisos significativos, directrices específicas o políticas institucionales que resultan pertinentes y necesarias para el adecuado funcionamiento de la organización.
- Páginas web institucionales. Funcionan como un espacio centralizado y accesible destinado a la divulgación de información oficial, documentos institucionales de relevancia, así como noticias pertinentes y actualizaciones que son de interés general para la comunidad.

- Plataformas educativas. Las herramientas como intranets o sistemas de gestión educativa son esenciales, ya que facilitan la divulgación formal y eficaz de información mediante archivos digitales estructurados y registros organizados apropiadamente.

Reuniones

- Claustros y reuniones formales. Son entornos en los cuales se intercambian decisiones de gran relevancia, así como normativas fundamentales y planes académicos decisivos entre el personal docente y administrativo que integra la institución educativa.
- Entrevistas individuales. Empleadas con la finalidad de abordar cuestiones específicas y pertinentes con los estudiantes, las familias o el personal del centro educativo, estas herramientas son fundamentales para optimizar la comunicación y el entendimiento en el seno de la comunidad escolar.

Comunicación informal

Se produce en interacciones espontáneas y naturales entre los distintos integrantes de la comunidad educativa. A pesar de ser menos estructurada que otras modalidades de interacción, esta dinámica aporta de manera sustancial al fortalecimiento de las relaciones interpersonales y al fomento de un entorno más colaborativo y armónico. Los tipos de comunicación en las instituciones educativas se dividen en cuatro categorías fundamentales que permiten optimizar las interacciones y el funcionamiento organizacional. Estos tipos de comunicación son esenciales para garantizar un entorno educativo eficiente, armónico y conectado con su contexto social.

Medios de ejecución de la comunicación informal

Conversaciones cara a cara

- Interacciones en pasillos y áreas comunes. Los espacios como los pasillos, las cafeterías o los amplios patios constituyen entornos propicios donde estudiantes, docentes y personal administrativo

pueden intercambiar ideas y compartir observaciones de manera totalmente espontánea. En estas áreas, la comunicación se desarrolla de forma natural y enriquecedora.

- Charlas informales entre colegas. Las interacciones breves que se efectúan entre los educadores o con los directivos son bastante habituales y resultan ser de gran utilidad para esclarecer dudas específicas o para intercambiar experiencias y conocimientos significativos. Las charlas informales entre los docentes generan vínculos fuertes de colaboración entre el personal docente, permiten la creación de un ambiente laboral saludable.

Mensajería instantánea y redes sociales

- Grupos de WhatsApp o similares. A pesar de que comúnmente se emplean para múltiples propósitos formales, estas herramientas también contribuyen de manera notable al intercambio informal entre colegas, ofreciéndoles la oportunidad de expresar opiniones variadas o incluso realizar comentarios humorísticos que pueden reforzar la camaradería.
- Plataformas sociales interna. Entornos digitales en los cuales los integrantes de la comunidad educativa interactúan entre sí de forma más distendida y cordial, promoviendo un ambiente de cooperación y aprendizaje conjunto.

Actividades sociales y eventos

- Reuniones informales. Los encuentros no programados que se producen en el transcurso de diversas actividades extracurriculares o eventos escolares tienen un efecto notable en la promoción de la comunicación informal entre los estudiantes y los profesores.
- Eventos comunitarios. Las actividades tales como ferias escolares, convivencias y celebraciones facilitan interacciones menos formales y más cercanas entre los participantes, promoviendo un ambiente de camaradería y entretenimiento que refuerza los lazos comunitarios, este tipo de eventos son los espacios de acción donde los miembros de la comunidad escolar se vinculan de manera amigable y colaborativa.

"Radio pasillo"

Este término hace referencia a la diseminación oral de información, rumores o comentarios en el contexto escolar, particularmente en áreas comunes como los pasillos y las aulas, donde los estudiantes tienen la oportunidad de interactuar y compartir sus reflexiones de una manera informal

Intercambio de mensajes no oficiales

A través de correos electrónicos o mensajes informales, a pesar de que las plataformas digitales pueden ser empleadas para diversos propósitos formales y oficiales, también son utilizadas en gran medida para facilitar intercambios más informales y casuales entre colegas y amigos en la cotidianidad.

Recursos visuales y multimedia

Fotografías o videos que capturan momentos del día a día, compartidos en redes sociales internas, que reflejan diversas actividades cotidianas y buscan fomentar un ambiente más cercano, amistoso y amigable entre todos los miembros de la comunidad. Estas imágenes y clips ayudan a crear conexiones y lazos, haciendo que todos se sientan parte de un entorno colaborativo y acogedor.

Flujo comunicacional en las organizaciones

- **Comunicación Descendente.** Se desplaza constantemente desde los niveles jerárquicos más elevados, como la dirección/rectorado y la alta administración, hacia los niveles inferiores, que incluyen coordinadores, educadores, administrativo y personal de mantenimiento. Su propósito fundamental es la transmisión clara y efectiva de instrucciones, políticas o resoluciones institucionales que son esenciales para el funcionamiento de la organización.

- Ascendente. Esta comunicación se lleva a cabo desde los niveles jerárquicos inferiores hacia los superiores dentro de la organización. Este procedimiento es esencial para que el personal tenga la posibilidad de manifestar inquietudes, propuestas o retroalimentación significativa a los directivos. Muchas veces este tipo de comunicación es poco considerado por parte de la gerencia y genera malestares internos al no brindarle la debida atención.
- Horizontal. Se presenta entre individuos que se sitúan en el mismo estrato jerárquico dentro de una organización o comunidad (por ejemplo, entre educadores o compañeros de trabajo). Esta modalidad de interacción propicia la cooperación y el trabajo colaborativo para abordar y solucionar cuestiones comunes que impactan a todos, favoreciendo un entorno de respaldo mutuo y esfuerzo conjunto.
- Diagonal. También referida como comunicación transversal, se define como un tipo de interacción organizacional que se produce entre individuos o departamentos que carecen de una relación jerárquica directa. Este intercambio de información puede llevarse a cabo entre diferentes niveles jerárquicos (de manera vertical) o entre personas que se encuentran en el mismo nivel, pero pertenecen a distintas áreas (de forma horizontal). Su objetivo principal es optimizar la circulación de información entre áreas que no están directamente interconectadas dentro de la organización.

Los flujos de comunicación empresarial son fundamentales para garantizar la eficiencia y cohesión dentro de una organización. Ya sea horizontal, ascendente, descendente o diagonal, cada tipo de comunicación cumple un propósito específico que contribuye al cumplimiento de tareas, la retroalimentación de procesos, la conexión entre niveles jerárquicos y la promoción de lineamientos internos. Al comprender y gestionar adecuadamente estos flujos, las empresas pueden fortalecer el clima laboral, mejorar las relaciones interpersonales y optimizar su funcionamiento interno, fomentando un ambiente organizacional más colaborativo y productivo.

Figura 10.

Elementos intervinientes en los flujos de comunicación en las organizaciones



Nota. Adaptado de Pacheco y Álvarez (2022). La evolución de la comunicación organizacional y su impacto en las nuevas estructuras empresariales.

Barreras comunicacionales en la gestión educativa

Es evidente que las comunicaciones en las instituciones educativas son determinantes para la transmisión de información, orientaciones técnicas y principalmente para generar direccionamientos al personal, en este sentido, la gestión educativa se enfrenta a diversas y significativas barreras comunicativas que obstaculizan el intercambio efectivo y fluido de información entre los distintos actores de la amplia comunidad educativa, tales como directivos, docentes, estudiantes y familias.

Estas barreras pueden repercutir de manera negativa y considerable en la calidad de las decisiones administrativas, así como en el clima organizacional y el desarrollo académico del alumnado. Es crucial identificar y abordar estas dificultades para fomentar un ambiente de aprendizaje más colaborativo y enriquecedor. A continuación, se describen las principales barreras comunicativas en este contexto:

- Barreras físicas. Las barreras físicas son consideradas obstáculos significativos vinculados al entorno que, sin lugar a duda,

complican de manera considerable la transmisión efectiva de mensajes relevantes entre las personas. En el ámbito de las instituciones educativas, estas barreras abarcan diversos factores. Por ejemplo, espacios inadecuados como aulas mal diseñadas, el ruido ambiental excesivo o la carencia de privacidad durante las reuniones pueden, en gran medida, obstaculizar una comunicación clara y efectiva. Además, también se presentan problemas tecnológicos; los equipos audiovisuales defectuosos o la insuficiente disponibilidad de herramientas digitales pueden interrumpir de manera notable el flujo de información, generando confusiones y malentendidos que afectan el proceso de aprendizaje. Un ejemplo palpable que suele generarse con mucha frecuencia son las reuniones entre directivos y docentes realizada en un espacio ruidoso, esto puede causar una serie de malentendidos sobre las orientaciones expuestas por el directivo y crea una serie de incumplimiento de la agenda planteado. Para reducir este tipo de situaciones se debe mejorar la infraestructura institucional y garantizar el acceso a tecnología funcional para facilitar la comunicación antes, durante y posterior a las reuniones docentes.

- Barreras lingüísticas. Estas limitaciones emergen de manera notable cuando los participantes carecen de un idioma común, lo que puede obstaculizar la comunicación efectiva. Adicionalmente, también se manifiestan al emplear terminología técnica que no es comprendida por todos los implicados, lo que puede dar lugar a confusiones y malentendidos. El uso excesivo de jergas técnicas en la relación directa con el ejercicio docente hace que los directivos de instituciones educativas pueden optar por emplear una amplia variedad de términos administrativos que quienes son docentes o incluso los padres de familia no logran entender completamente. Esto puede generar una barrera de comunicación que dificulta la colaboración y aísla los esfuerzos de la gerencia. Por otra parte, las diferencias idiomáticas en las comunidades multiculturales, donde conviven personas de diversos orígenes, algunos miembros pueden enfrentar problemas para comprender el idioma predominante, lo que complica aún más el entendimiento mutuo entre todos los involucrados. Estas situaciones se pueden representar con padres

de familia de origen extranjeros que no entienden los boletines informativos de calificaciones de sus hijos o cuando son invitados para realizar actividades colaborativas dentro de la institución escolares. Para superar este tipo de situaciones se debe utilizar un lenguaje claro y accesible, traducir documentos importantes y ofrecer recursos visuales para apoyar la comprensión de las orientaciones para toda la comunidad educativa.

- **Barreras culturales.** Las divergencias culturales que existen entre los integrantes de la comunidad educativa pueden dar lugar a una serie de malentendidos y conflictos. Estas barreras comprenden distintos aspectos, como: estilos comunicativos diversos: Algunas culturas optan por una forma de comunicación que es directa y clara, mientras que otras aprecian y valoran formas de comunicación que son más indirectas o incluso más formales en su naturaleza. Expectativas dispares: Las familias pueden poseer percepciones y expectativas muy variadas respecto a su papel en el ámbito educativo, las cuales están influenciadas por sus contextos culturales específicos y experiencias pasadas. Así mismo, los movimientos migratorios en las comunidades de Latinoamérica muchas veces crean barreras comunicativas que se disipan en la medida que existe convivencia entre los grupos humanos.
- **Barreras psicológicas.** Los factores internos que influyen en la comunicación, tales como las emociones, actitudes y prejuicios, pueden obstaculizar de manera significativa la comunicación efectiva en el ámbito de una institución educativa. Estas diversas barreras comprenden la desconfianza entre los actores educativos, que es un problema crítico. La ausencia de confianza entre directivos, docentes o familias impide e interfiere en el intercambio fluido y transparente de ideas y opiniones. Además, el temor al rechazo o una baja autoestima puede tener un fuerte impacto en la forma en que se comunican los integrantes de la comunidad educativa; algunos miembros evitan manifestar sus pensamientos o participar activamente en las discusiones por miedo a ser evaluados negativamente por sus pares o superiores. Esto representa un obstáculo considerable para el desarrollo de un ambiente colaborativo y enriquecedor.

- Barreras tecnológicas. A pesar de que la tecnología moderna favorece la comunicación entre las personas, su uso inadecuado o el acceso restringido puede constituir un obstáculo considerable para la interacción efectiva en diversos contextos. En primer lugar, la ausencia de acceso a herramientas digitales es un punto clave: No todos los integrantes de la comunidad educativa ya sean estudiantes, docentes o personal administrativo, disponen de acceso a internet de calidad o a dispositivos electrónicos necesarios para participar plenamente en actividades académicas. Además, los problemas técnicos persistentes son otra gran limitación: Las fallas en las plataformas virtuales durante las clases en línea o en las reuniones administrativas impactan negativamente en el flujo comunicativo y dificultan la transmisión de información clara y precisa entre los involucrados.
- Barreras organizativas. Las barreras mencionadas se originan a partir de deficiencias estructurales presentes en la institución educativa. La inconsistencia observada en los canales de comunicación puede dar lugar a confusiones y malentendidos. Los mensajes que se transmiten a través de diversos medios, tales como correo electrónico, redes sociales y materiales impresos, pueden generar contradicciones significativas y desconcierto entre los receptores. Adicionalmente, se evidencia una falta de planificación estratégica adecuada, la carencia de políticas claras y definidas en relación a cómo y cuándo se debe comunicar la información afecta de manera directa la efectividad del mensaje, dando lugar a que este no sea recibido correctamente o que su contenido no se interprete de la manera prevista.

Impacto de las barreras comunicativas

Las barreras comunicativas impactan de manera desfavorable en aspectos cruciales y fundamentales dentro de la gestión educativa, tales como: la toma de decisiones que deben ser fundamentadas, la participación de los miembros de la comunidad educativa y en especial de los docentes, así como el fomento de un entorno organizacional que sea inclusivo y colaborativo. Es imprescindible y urgente superar estas barreras para asegurar una gestión educativa eficaz que favorezca

tanto el éxito académico como el organizacional, promoviendo así un ambiente más propicio para el aprendizaje y el desarrollo integral de todos los involucrados.

La comunicación asertiva en las instituciones

Dentro de las muchas actividades que tiene la gerencia educativa se encuentra la necesidad de comunicarse de manera asertiva, es decir, que el gerente pueda proyectar sus ideas, direccionamientos, acuerdos, entre otras para evitar escenarios de malentendidos e incumplimientos. Para ello, surge la comunicación asertiva como parte de las habilidades que se deben desarrollar desde la gerencia y todos los actores que intervienen en el proceso educativo.

La comunicación asertiva se define como un modo de interacción que posibilita la manifestación de ideas, pensamientos y emociones de forma clara, respetuosa y firme, evitando tanto la agresividad como la pasividad. En los contextos educativos, esta competencia resulta esencial para promover un ambiente de respeto, confianza y colaboración entre docentes y alumnos, así como entre los diversos actores educativos, tales como las familias y los directivos (Ullauri et al. 2024).

El individuo asertivo es capaz de expresar sus opiniones abiertamente, de manera franca y directa, en sus relaciones sociales. Además, sabe cómo expresar sentimientos positivos (alegría, interés, afiliación), como negativos (temor, ira) y desconocidos. Por último, se comunica de manera libre y abierta, manteniendo una buena relación con su interlocutor. Por lo tanto, es capaz de solicitar y responder a la crítica, sabe cómo dar instrucciones a los demás y muestra empatía y consideración hacia sus interlocutores (Morocho y Erazo, 2024).

Características de la comunicación asertiva dentro de la gestión educativa

La asertividad ha sido caracterizada como una habilidad que permite emplear comportamientos socialmente aceptables para

comunicar ideas, sentimientos y asegurar que se respeten y se ejecuten. Esta competencia se clasifica en tres modalidades de comunicación, correlacionadas con tres posibles reacciones ante situaciones de la vida cotidiana, cada una con distintos niveles de resolución del conflicto. Al analizar esta clasificación, se hace evidente que el estilo asertivo ofrece beneficios significativos.

Facilita la defensa de intereses y valores, al mismo tiempo que permite oponerse a los demás cuando es necesario, propicia la expresión de nuestras emociones y la negativa a realizar acciones que no se desean, sin perturbar la cohesión del grupo. Además, fomenta, sobre todo, el respeto hacia los demás. La asertividad permite reconocer las propias capacidades y características, tanto positivas como negativas, al tiempo que las posibilidades y limitaciones de los otros. La comunicación asertiva tiene varias características clave que la distinguen:

- Claridad y sencillez. Los mensajes que se comunican son extremadamente directos y claros, sin dejar lugar a ninguna ambigüedad, ni manipulaciones engañosas, que puedan generar confusión en los receptores. Cada palabra se elige cuidadosamente para transmitir la intención precisa y facilitar la comprensión.
- Respeto mutuo. Se respetan tanto las opiniones propias como las ajenas, promoviendo así un ambiente de empatía y entendimiento, donde cada persona puede expresarse libremente sin temor a ser juzgada o rechazada, favoreciendo la comunicación abierta y constructiva entre todos.
- Franqueza. Los pensamientos y las emociones que uno experimenta en su interior se expresan de una manera completamente honesta, transparente y sincera, reflejando verdaderamente lo que hay en el corazón y la mente.
- Eficacia. Facilita la transmisión de información de manera efectiva y clara para evitar posibles malentendidos que puedan surgir.
- Seguridad. El comunicador asertivo, en cada situación, siempre se muestra confiado y firme en sus palabras y acciones, lo que indudablemente genera un ambiente de respeto mutuo y claridad

en la comunicación. Esto permite que las personas que lo rodean se sientan seguras al interactuar con él o ella.

- Adecuación al contexto. Se adapta de manera perfecta y adecuada al lugar específico, al momento oportuno y a las circunstancias particulares en las que se encuentra, mostrando flexibilidad y contexto (Bernal et al. 2022).

Los elementos comunicativos no solo son la palabra hablada, sino también todas las interacciones no verbales como el contacto visual, los movimientos del cuerpo, los gestos de las manos, la postura, el tono de voz e incluso las variaciones rítmicas de ciertas palabras, todos estos elementos deben ser empleados de manera intencionada para ir en favor de un ambiente favorable para las relaciones y el logro de objetivos comunes dentro de la institución.

La comunicación asertiva como herramienta gerencial

El proceso de gestión educativa exige que el docente posea un conjunto de competencias y herramientas que le permitan ejercer un liderazgo efectivo en la conducción de la gestión educativa. Dentro de estas herramientas, se incluyen la planificación, la toma de decisiones, la motivación, la autoestima elevada, el desarrollo de habilidades interpersonales, entre otras, las cuales contribuyen al adecuado funcionamiento del establecimiento educativo.

Así, se puede afirmar que uno de los desafíos que enfrentan los docentes en sus funciones directivas, independientemente del nivel educativo, es la necesidad de comunicarse de manera asertiva con su equipo de trabajo, con el objetivo de mantener un ambiente armonioso que propicie el desarrollo participativo de sus actividades laborales. El clima laboral tiene un impacto significativo en la realización de las actividades de los profesionales de la educación, en especial de los docentes.

La forma de actuar de los directores y supervisores de las instituciones educativas, si es asertiva, favorecerá la creación de un ambiente propicio para la participación y la toma de decisiones. En contraposición, un comportamiento no asertivo limitará la participación de los docentes y afectará negativamente el clima,

generando tensiones y desincentivando la participación de los miembros de la comunidad educativa.

Estrategias para el fomento de la comunicación asertiva en las instituciones

Las personas que no son capaces de comunicarse de forma asertiva que no está conforme con alguna decisión o actitud tomada en el ámbito educativo está creando una situación de malestar, tanto para sí misma como para los demás. También está favoreciendo la posibilidad de caer en dinámicas de perdedor que acaben con la motivación de todos. Por ello, es fundamental trabajar en la mejora de la comunicación asertiva en el ámbito de trabajo educativo. Aunque el papel de fomento de la comunicación asertiva recae en cada uno de los miembros del equipo educativo, dentro del ámbito de la gestión educativa se deberían establecer estrategias de fomento de esta.

La escucha activa supone la implicación total de una persona en una obra de comunicación. Se trata de una escucha participativa en la que el destinatario de un mensaje no se limita a oír el contenido expresado por quien comunica, sino que, además, se implica emocional y afectivamente en el mensaje recibido. La escucha activa implica prestar atención genuina al interlocutor, demostrando interés y comprensión. Esta estrategia es esencial para construir relaciones basadas en confianza y respeto.

Se requiere una actitud participativa de diálogo con el emisor del mensaje y no de autosuficiencia, la escucha activa supone escuchar al otro y dialogar con él, compartir su realidad y aportar también la tuya para buscar puntos en común y si esto no fuera posible buscar el consenso. Para poder implementar la escucha activa dentro de las organizaciones y en especial en las instituciones los diferentes actores de la comunidad educativa deben:

- Atención plena. Se deben eliminar las distracciones que pueden obstaculizar su atención, tales como dispositivos telefónicos, redes sociales y preocupaciones externas, y enfocarse plenamente en lo que la otra persona está comunicando, prestando atención

a sus palabras, tono y lenguaje corporal, mostrando un verdadero interés en lo que dice.

- **Contacto visual** Es fundamental observar atentamente al interlocutor durante toda la conversación, ya que esto permite manifestar un verdadero y genuino interés en lo que está compartiendo y discutiendo.
- **Gestos afirmativos.** Se debe asentir con la cabeza, además de emplear expresiones faciales que sugieran claramente la comprensión del mensaje que se está transmitiendo, es fundamental para una buena comunicación.
- **Parfraseo.** Se debe tener la capacidad de poder resumir lo que se ha escuchado para confirmar la comprensión (por ejemplo: "Entonces, lo que me dices es que necesitas más tiempo para estudiar").
- **Validación emocional.** Se requiere poder reconocer las emociones del interlocutor con frases como "Entiendo que esto te preocupa" o "Parece que te sientes frustrado".
- **Expresión de necesidades.** A la hora de expresar necesidades concretas en una situación, la tentación más común es hablar de lo demás, querer arreglar algo ya ocurrido, haber hecho o que en ello influyeron terceras personas. La actitud más positiva y eficaz es hablar de uno mismo y de cómo nos sentimos respecto al problema, intentando no criticar, mandar o hablar en nombre de los demás. La expresión de necesidades consiste en comunicar lo que se requiere o espera de manera clara, directa y respetuosa. Es una habilidad esencial para evitar conflictos y establecer límites saludables.

Con la expresión de necesidades se ponen de manifiesto las necesidades humanas del personal, para esto en particular se hacen las siguientes recomendaciones:

- **Uso del "yo".** Es de suma importancia expresar las necesidades de manera efectiva desde una perspectiva personal. Por ejemplo, en lugar de emplear una afirmación como "Nunca me brindas suficiente tiempo," sería mucho más apropiado y constructivo manifestar: "Necesito más tiempo para preparar esta actividad." Esta forma de comunicación de nuestras necesidades pone el

énfasis en nuestros propios sentimientos y requerimientos, lo cual puede fomentar un diálogo más abierto y comprensivo.

- Claridad. Es de suma importancia ser preciso al expresar de manera clara lo que se necesita, evitando cualquier forma de ambigüedad. Un ejemplo ilustrativo de esta situación es la siguiente afirmación: "Es necesario que entregues tu tarea antes del viernes; por favor, asegúrate de cumplir con la fecha límite establecida".
- Propuesta de soluciones. Acompañar la manifestación de requerimientos con alternativas prácticas y factibles que puedan ser implementadas con facilidad (por ejemplo: "Podemos coordinar un horario flexible para colaborar en este proyecto y cumplir de manera efectiva con los plazos establecidos").
- Respeto mutuo. Es fundamental presentar las necesidades de manera cortés y respetuosa, en lugar de hacerlo como una imposición inflexible y autoritaria.
- Uso de un lenguaje positivo. El lenguaje asertivo tiene un lenguaje positivo, reflexivo y el proceder de este sería más independiente. El ambiente alrededor también es muy positivo, pues permite el crecimiento de los que participan. Si se critica, las confrontaciones se general porque quien asume conducta pasiva por la que no piensa, actúa o responde. En cambio, la crítica constructiva tiende a hacer conciliación. El lenguaje positivo consiste en emplear palabras y expresiones que motiven, inspiren y respeten a los demás. Es una herramienta poderosa para generar un ambiente constructivo en el aula.

Hacer uso de un lenguaje positivo es determinante para entablar conversaciones abiertas y productivas dentro de las instituciones educativas, para mejorar los procesos comunicativos se requieren la aplicación de algunas estrategias puntuales, entre las que se sugieren:

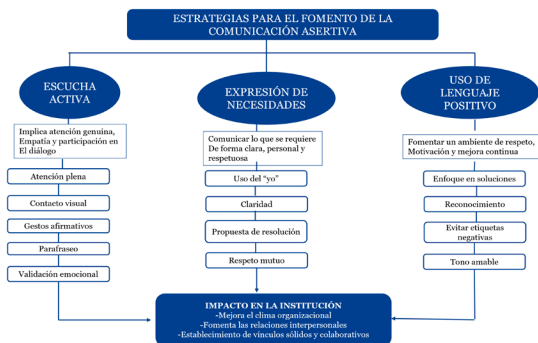
- Enfoque en soluciones. En lugar de limitarse a señalar las faltas que se pueden haber cometido, resulta considerablemente más provechoso y eficaz presentar alternativas constructivas y sugerencias que contribuyan al enriquecimiento del proceso de aprendizaje. Por ejemplo, en lugar de expresar "Eso está mal", sería más adecuado formular un comentario de manera positiva

y ofrecer asistencia: "Podrías considerar abordar el asunto de esta manera" con el fin de orientar hacia una solución más acertada.

- Reconocimiento. Es de suma importancia apreciar los esfuerzos y logros de cada individuo mediante expresiones que reconozcan de manera efectiva su dedicación y labor. Expresiones tales como "Realizaste un trabajo excepcional" o "Me agrada la forma en que resolviste este problema" constituyen ejemplos idóneos que pueden incentivar y proporcionar satisfacción a aquellos que las reciben.
- Evitar etiquetas negativas. Sustituir términos despectivos y negativos por observaciones constructivas y positivas que promuevan el aprendizaje. Por ejemplo, en lugar de afirmar "Esto está mal realizado", se puede expresar "Esta tarea requiere más detalles para ser más clara y completa".
- Tono amable. Es de suma importancia emplear un tono cordial y atento incluso al tratar asuntos complejos o sensibles, puesto que esto puede propiciar la comunicación y el entendimiento.

Figura 11.

Principales estrategias para el fomento de la comunicación asertiva



Nota. Adaptado de Gutiérrez y Granda (2025). Gestión educativa y liderazgo. Estrategias de comunicación para el rendimiento escolar basado en enfoque de género y en Ecuador.

Estas tres estrategias como lo son la escucha activa, expresión de necesidades y uso de lenguaje positivo son fundamentales para fomentar la comunicación asertiva en los procesos educativos. Su aplicación contribuye a crear un entorno respetuoso, empático y colaborativo, donde todos los actores educativos (docentes,

estudiantes y familias) puedan interactuar efectivamente. Al practicarlas regularmente, no solo se mejora la calidad del aprendizaje, sino también las relaciones interpersonales dentro de toda la institución escolar al mejorar el clima organizacional. Esto permite que se establezcan vínculos más sólidos y se fomente un ambiente donde la retroalimentación sea constructiva y enriquecedora, promoviendo así el desarrollo integral de todos los participantes y promueve la aplicación efectiva de procesos comunicacionales a través de la gestión.



CAPÍTULO VI

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EDUCACIÓN



"El talento es como el oro; vale más si lo sabes encontrar y retener" —
Jack Welch

La gestión del talento humano asegura la calidad y el desarrollo institucional. La importancia de la función de gestión de los recursos humanos en cualquier organización es conocida, sin embargo, parece que en el ámbito educativo no se le presta la atención necesaria, bien por desconocimiento de la misma o porque la formación del personal directivo no está orientada a estos aspectos o bien por intereses sindicales, entendiendo las relaciones laborales más desde un punto de vista reivindicativo que de auténtica gestión de los recursos humanos.

En el actual momento de cambio en la educación en el siglo XXI, se requiere de una nómina con competencia profesional y compromiso para poder enfrentar con éxito los retos que se deben enfrentar en el próximo futuro. Una gestión eficaz de los recursos humanos supone tener presente una determinada conceptualización de las relaciones laborales. La dirección tiene un papel muy especial dentro de la administración de los recursos humanos, una buena gestión se requiere para tomar decisiones según aquello que mejor conviene a la empresa y la facultad de empujar a los miembros de la empresa para que sean cada vez más competentes y se comprometan cada vez más con ella. Estos elementos serán expuestos en este capítulo.

Definición de recursos humanos/talento humano

El talento humano constituye una unidad de servicios humanos que proporciona apoyo a las organizaciones en la gestión del personal, considerado como un capital con el propósito de alcanzar un rendimiento específico, mediante la aplicación de los postulados de la teoría de los Recursos o talentos Humanos. Además, se establece que la gestión del personal tiene como objetivos principales atraer talento humano, proporcionarle formación, ofrecer compensaciones adecuadas y planificar, coordinar y supervisar sus actividades, con el fin de mantener a los empleados integrados en la organización y así maximizar su rendimiento.

De acuerdo con las perspectivas de los autores Aliaga y Cofré (2021) el talento Humano de una organización o institución educativa se sustentan en el desarrollo del capital humano existente en el equipo de trabajo, otorgando especial relevancia a cada uno de los integrantes que llevan a cabo y optimizan las funciones y labores inherentes a dicha organización o institución educativa. La administración de recursos humanos (RRHH) en el ámbito educativo constituye un elemento fundamental para asegurar el éxito de las instituciones de enseñanza. Este proceso abarca la atracción, desarrollo, motivación y retención de los talentos más destacados, tanto en el ámbito docente como administrativo, con el fin de alcanzar los objetivos pedagógicos y organizacionales establecidos (Sánchez y Salcedo, 2022).

Principios Fundamentales de la Gestión de Recursos Humanos en Educación

Las instituciones de educación básica, media y diversificada por lo general no cuentan con una unidad específica dedicada al manejo de los talentos humanos, mientras que las instituciones de educación superior particulares y públicas sí la poseen, los directores de Talento humano deben considerar los siguientes principios fundamentales, tomado de Rondón (2021).

Los principios éticos y legales, asociados a la administración de recursos humanos en el sector educativo debe fundamentarse en principios éticos esenciales tales como la transparencia, la equidad y el pleno respeto por los derechos laborales de todos los empleados. Asimismo, es crucial y de suma relevancia adherirse rigurosamente a todas las normativas legales pertinentes que regulan la contratación, la remuneración y las condiciones laborales que deben proporcionarse a los trabajadores en este ámbito. Entre los principales principios éticos y legales se encuentran los siguientes:

- No ineptitud. Tanto en el proceso de selección como durante la permanencia del profesorado en un puesto, es esencial asegurar el cumplimiento de todo tipo de requisitos en todo momento, con base en las competencias que el personal debe demostrar en cualquier proceso que lo requiera.

- No discriminación. El principio de no discriminación se deriva del principio de igualdad de trato. Prohíbe el trato menos favorable que, sin motivos objetivos y razonables, se da a una persona, grupo o comunidad en comparación con otra en situación de igualdad, y cualquier rechazo basado en una condición personal o social.
- Ética profesional. Entre todos los principios y deberes profesionales, destaca especialmente el principio de lealtad, establecido como un deber, pues la obligación de fidelidad hacia los superiores y colaboradores es un denominador común en toda relación de servicio que se desarrolle bajo el principio de dependencia.
- Equidad, diversidad e inclusión. Las instituciones educativas asumen la significativa responsabilidad de fomentar un entorno inclusivo en el que se reconozcan y se aprecien las diferencias culturales, sociales y profesionales que cada persona contribuye. La diversidad existente en los equipos educativos no solo promueve una cultura de colaboración, sino que también estimula la innovación, lo que a su vez mejora la calidad del aprendizaje y la enseñanza proporcionada a todos los alumnos. Esto garantiza que cada voz sea escuchada y que se enriquezca la experiencia educativa en su totalidad.
- Enfoque en el desarrollo profesional continuo. El crecimiento profesional no únicamente repercute de forma directa en los empleados, sino que también ejerce un impacto notable en la institución educativa, al contribuir a la optimización de sus resultados académicos y al progreso integral de su misión educativa. Este principio fundamental debe ser el orientador de todas las políticas relacionadas con la capacitación y evaluación del personal docente y administrativo.

La permanente formación del profesorado no solo aporta ventajas de actualización de contenidos, sino que influye notablemente en la mejora de nuevas prácticas docentes, mejorando la eficacia, el bienestar y el desarrollo profesional. Es necesario reconocer que avanzar en el concepto de desarrollo profesional implica una formación viva, actividades formativas que supongan ocasiones de encuentro y comunión, acercamiento y encuentro de las diferentes disciplinas que aporten un material teórico que invite a la

reflexión y aporte estrategias al profesor para la aplicación dentro de su disciplina.

Proceso de la gestión de talento humano

La administración del talento humano constituye un proceso estratégico y cíclico de suma relevancia, que se centra en la atracción, desarrollo, motivación y retención de los empleados fundamentales, lo cual es vital para lograr de manera eficiente los objetivos organizacionales previamente establecidos. A continuación, se presentan de manera exhaustiva las principales etapas de este proceso, las cuales permiten a las organizaciones optimizar su desempeño y consolidar su capital humano (Alarcón y Varna, 2024).

- **Planificación o estrategia.** Consiste en la labor de examinar con detenimiento las necesidades presentes y futuras de talento en el seno de la organización, con el fin de alinear los recursos humanos con los objetivos estratégicos empresariales. Se efectúa la identificación de los puestos clave y de las competencias específicas que se requieren, además de diseñar planes de acción necesarios para abordar las brechas de talento que se hayan identificado. Este proceso es fundamental para el éxito organizacional a largo plazo.
- **Reclutamiento y atracción.** En esta fase determinante del proceso de selección, se realiza una búsqueda activa y se atraen candidatos idóneos que se alineen rigurosamente con el perfil exigido por la organización. Para llevar a cabo esta tarea, se utilizan diversos canales estratégicos, tales como portales de empleo, redes sociales y referencias internas de los empleados en activo. Se busca, además, proyectar una imagen sumamente atractiva de la empresa, enfatizando su cultura, valores y beneficios, con el objetivo de consolidarse como un empleador preferente en el ámbito laboral.
- **Selección y contratación.** Los candidatos son evaluados y seleccionados a través de diversas entrevistas, pruebas de habilidades y otras herramientas de evaluación diseñadas específicamente para el proceso de selección. El objetivo primordial es identificar personas que, además de cumplir con los

requisitos técnicos indispensables para el cargo, se integren de manera efectiva en la cultura organizacional y los valores de la empresa.

- Onboarding e integración. Una vez que se ha incorporado un nuevo colaborador, se lleva a cabo un meticuloso proceso de inducción y adaptación a la organización donde comenzará su labor. A lo largo de esta fase crucial, se le ofrece una extensa cantidad de información pertinente, capacitación inicial para su crecimiento profesional y un acompañamiento cercano por parte de sus compañeros y superiores. Todo esto se realiza con el propósito de facilitar su integración en el equipo y promover la celeridad en su rendimiento en el ejercicio de sus tareas.
- Desarrollo y formación. Se fomenta de manera proactiva el desarrollo profesional de los empleados mediante la implementación de múltiples programas de capacitación, formación continua y atractivas oportunidades de movilidad interna en la entidad. Esta fase tiene como objetivo no solo fortalecer las competencias técnicas, sino también cultivar habilidades interpersonales, tales como la comunicación y el trabajo colaborativo, además de preparar a los empleados para aceptar nuevos retos y asumir responsabilidades en su carrera profesional. Esto garantiza que estén capacitados para enfrentar con éxito los desafíos del entorno laboral contemporáneo.
- Evaluación del desempeño. Se efectúa un seguimiento y una evaluación regular del desempeño de los empleados, mediante los cuales se identifican tanto las fortalezas como las áreas que requieren mejora. Esta información es crucial y fundamental para la toma de decisiones adecuadas en relación con las promociones, las necesidades de capacitación de los individuos y, además, los planes de desarrollo personal, los cuales son imprescindibles para el crecimiento profesional.
- Retención y compromiso. Se llevan a cabo múltiples estrategias innovadoras con el propósito de garantizar la motivación y el compromiso de todos los empleados en la organización. Entre estas se destacan planes de incentivos atractivos, programas de reconocimiento, promoción del bienestar laboral y la creación de oportunidades para el crecimiento personal y profesional. El objetivo principal radica en disminuir la rotación de personal y,

de este modo, asegurar la permanencia del talento esencial en la empresa, lo cual favorece el éxito y el desarrollo continuo de la organización.

- Sucesión y transición. Se identifican y preparan de manera meticulosa a candidatos potenciales para ocupar posiciones críticas dentro de la organización, garantizando así la continuidad del negocio frente a eventuales salidas o promociones imprevistas. Esta fase fundamental abarca la planificación de trayectorias profesionales y el desarrollo de líderes internos altamente cualificados, quienes asumirán responsabilidades significativas en el futuro.

Para afrontar los grandes desafíos que debe enfrentar la gestión de los talentos humanos, cada institución debe contar con un sistema de alineación de talento, que garantice que cada puesto esté ocupado por la persona que posea tanto el talento como el potencial necesario para alcanzar los resultados previstos, lo que realmente se necesita para cumplir con las tareas que direccionan el logro de objetivos. En caso contrario, se deberán implementar las medidas correctivas adecuadas, ya sea a través del desarrollo de habilidades o del retiro del individuo.

Pilares de la gestión de talento humano

Este sistema se fundamenta en cuatro pilares esenciales que deben guiar las estrategias de gestión del talento humano: el mapeo de competencias, que integra el talento de manera alineada con la estrategia para asegurar su conservación; el desarrollo o perfeccionamiento del talento; la retención del talento clave dentro de la organización; y la gestión específica de los procesos de desvinculación.

El mapeo de competencias constituye un proceso estratégico que permite la identificación, definición y documentación de las competencias fundamentales (conocimientos, habilidades y actitudes) requeridas para cada puesto dentro de la organización. Este proceso se inicia con un análisis exhaustivo de los roles y responsabilidades, seguido por la creación de descripciones de puestos y la identificación

de competencias esenciales y complementarias para cada función. El mapeo contribuye a la toma de decisiones en procesos de selección, promoción y desarrollo, ya que facilita la evaluación objetiva del encaje entre el perfil del empleado y los requisitos del puesto.

Asimismo, establece las bases para el diseño de programas de capacitación y desarrollo, garantizando que los esfuerzos formativos estén en consonancia con las necesidades reales de la empresa y sus objetivos estratégicos. Dentro de los beneficios claves, se encuentran; facilita la selección y promoción interna; permite detectar brechas de competencias y planificar la formación; mejora la eficiencia y la motivación del personal al clarificar expectativas y rutas de desarrollo.

En relación al desarrollo del perfeccionamiento, el avance en la administración del talento humano conlleva a la mejora continua de las habilidades y competencias del personal mediante la implementación de programas de formación, capacitación, mentoría, rotación de puestos y aprendizaje autodirigido. Este pilar se fundamenta en un diagnóstico inicial que identifica las necesidades de desarrollo, seguido de la planificación y ejecución de acciones formativas que se ajusten a los objetivos tanto individuales como organizacionales. El proceso debe ser sistemático, implicando tanto a los líderes como a los empleados en la identificación de áreas de mejora y en la evaluación de los resultados alcanzados.

Dentro de los elementos claves, se encuentran; diagnóstico de necesidades de capacitación; diseño de planes de desarrollo personalizados; implementación de acciones formativas (presenciales, virtuales, on-the-job); evaluación y retroalimentación continua para asegurar la mejora sostenida. El perfeccionamiento no solo eleva la productividad y la calidad del trabajo, sino que también favorece la satisfacción y el compromiso de los empleados, preparándolos para enfrentar nuevos desafíos y responsabilidades dentro de la organización.

La retención del talento se define como la habilidad de una organización para conservar a sus empleados más valiosos y comprometidos a lo largo del tiempo. Este aspecto fundamental requiere la formulación de estrategias integrales que consideren tanto las aspiraciones profesionales como las necesidades personales de los

trabajadores. Entre las medidas más efectivas se incluyen el fomento de una cultura organizacional robusta, la provisión de oportunidades de desarrollo y avance profesional, la puesta en marcha de políticas de conciliación y bienestar, así como el reconocimiento del rendimiento laboral. Dentro de las estrategias principales, se encuentran; crear una cultura de empresa atractiva y participativa; ofrecer planes de carrera y desarrollo profesional; implementar políticas de flexibilidad y bienestar; reconocer y recompensar el desempeño y la lealtad. La retención del talento disminuye la rotación, mejora el ambiente laboral y garantiza la continuidad del conocimiento y la experiencia dentro de la organización, elementos fundamentales para la competitividad y la sostenibilidad de la empresa.

Gestión específica de los procesos de vinculación

La vinculación, comúnmente referida como onboarding o integración, comprende todos los procedimientos mediante los cuales una organización integra y capacita a los nuevos colaboradores para desempeñar sus funciones. Un proceso de vinculación debidamente estructurado inicia antes del primer día de trabajo (preboarding) y se prolonga durante los primeros meses, abarcando actividades como la orientación, la formación inicial, la presentación de la cultura y los valores de la empresa, así como el acompañamiento proporcionado por líderes y mentores.

Fases del proceso de vinculación

- Preboarding. Preparación administrativa y comunicación previa al ingreso.
- Orientación. Introducción a la empresa, sus políticas y cultura.
- Integración. Acompañamiento, formación en el puesto y establecimiento de relaciones con el equipo.
- Seguimiento. Evaluación y retroalimentación durante los primeros meses.

Una administración efectiva de la vinculación favorece la adaptación, aumenta el compromiso y disminuye la rotación

temprana, garantizando que los nuevos colaboradores se transformen con prontitud en integrantes productivos y motivados del equipo. Estos cuatro pilares, cuando son correctamente aplicados, facultan a la organización para gestionar de manera integral el ciclo de vida del talento, abarcando desde la identificación y el desarrollo de competencias hasta la integración y retención de los empleados fundamentales.

La evaluación dentro de la gestión de talento humano

La evaluación constituye un elemento esencial en la administración del talento humano, ya que facilita la medición, el análisis y el fomento del rendimiento y las habilidades de los colaboradores. Asimismo, este proceso de evaluación resulta indispensable para sincronizar los objetivos individuales de cada empleado con las metas estratégicas de la organización. De este modo, se promueve un entorno laboral más cohesionado y efectivo, en el que todos los integrantes del equipo pueden colaborar para lograr objetivos comunes que redunden en beneficios para la empresa en su totalidad (Álvarez et al., 2018).

La evaluación en este contexto constituye un proceso sistemático y estructurado que tiene como objetivo valorar de manera integral el desempeño, las habilidades, las competencias y el potencial de desarrollo de los colaboradores en sus respectivos roles laborales. No se limita simplemente a juzgar resultados a corto plazo, sino que busca identificar de una manera más profunda las fortalezas, las áreas de mejora y las oportunidades de crecimiento tanto para el individuo en su trayectoria profesional como para la organización en su conjunto, promoviendo así un entorno de aprendizaje y superación constante que favorezca a ambas partes involucradas.

Objetivos de la evaluación en talento humano

- Incrementar de forma notable la eficacia y optimizar la productividad de todos y cada uno de los trabajadores que integran la organización en su totalidad.

- Identificar el potencial y las competencias esenciales que cada miembro del equipo de trabajo posee es crucial para optimizar el rendimiento.
- Identificar y reconocer de manera adecuada las distintas necesidades de capacitación y el desarrollo profesional requerido para avanzar en el entorno laboral.
- Motivar y comprometer a los empleados resulta esencial para el éxito de cualquier organización. Este objetivo puede alcanzarse mediante un reconocimiento apropiado y una retroalimentación constructiva proporcionada por sus superiores y colegas. La apreciación del esfuerzo y los logros individuales fomenta un entorno positivo y estimulante.
- Facilitar la correcta y eficaz formulación de decisiones informadas relacionadas con las promociones, la compensación equitativa y las estrategias de retención del talento clave dentro de la organización.
- Alinear de forma efectiva los objetivos individuales con los de la organización promueve, de este modo, una cultura robusta de alto rendimiento y colaboración entre todos los integrantes del equipo. Esta práctica no solamente potencia el compromiso, sino que también favorece el crecimiento conjunto y la consecución de metas comunes y anticipadas (Baque y Cañar, 2023; Vega, 2020).

Métodos para evaluar el desempeño docente y administrativo

La evaluación del rendimiento en el contexto educativo debe ser holística y emplear una variedad de metodologías con el fin de obtener una visión exhaustiva y objetiva tanto de los docentes como del personal administrativo. Es crucial que se evalúen distintos aspectos del trabajo realizado, lo que facilitará un análisis minucioso y contextualizado que evidencie de manera precisa el impacto de sus acciones en el proceso de enseñanza-aprendizaje y en la gestión institucional. Esto no solo contribuye a la identificación de fortalezas y áreas que requieren mejora, sino que también fomenta una cultura de reflexión y autodescubrimiento entre los educadores y el personal. Los métodos más efectivos incluyen:

- Observación en el aula. Facilita la evaluación en tiempo real de la interacción del educador con los alumnos, así como la administración del aula y la implementación eficiente de una variedad de estrategias pedagógicas. Por lo general, esta evaluación es llevada a cabo por un supervisor o un colega especializado que cuenta con la experiencia pertinente para proporcionar retroalimentación constructiva.
- Análisis de planes y materiales de clase. Es de suma importancia llevar a cabo un examen exhaustivo de la planificación, los recursos didácticos utilizados y las distintas estrategias de evaluación implementadas por el educador. Esta acción es esencial para asegurar una alineación efectiva con los objetivos curriculares definidos, garantizando de este modo que los procesos de enseñanza-aprendizaje se realicen de forma apropiada y cumplan con los estándares requeridos.
- Evaluación de resultados de los estudiantes. Se requiere llevar a cabo un análisis exhaustivo del rendimiento académico de los estudiantes, así como de la evolución en su aprendizaje y los resultados que obtienen en diferentes evaluaciones estandarizadas, para poder evaluar el impacto que el docente ejerce en el proceso de aprendizaje de los estudiantes.
- Encuestas y retroalimentación de estudiantes. Recoger de forma precisa y exhaustiva la percepción de los estudiantes en relación con la claridad, el apoyo continuo y la motivación proporcionados por el docente a lo largo del proceso educativo y de aprendizaje. Es esencial comprender de qué manera cada uno de estos elementos afecta su experiencia y rendimiento académico.
- Autoevaluación y reflexión profesional. Es muy importante poder incentivar que tanto el docente como administrativo, realicen una reflexión de su práctica cotidiana, con el fin de reconocer no solo sus puntos fuertes, sino también las áreas que requieren una mejora considerable. Es mediante esta reflexión crítica que se puede alcanzar un progreso significativo en su desempeño.
- Evaluación entre pares. Propicia el intercambio de observaciones y sugerencias valiosas entre todos los colegas, promoviendo el aprendizaje colaborativo y la mejora continua en un entorno laboral positivo como constructivo, donde cada individuo tenga la oportunidad de desarrollarse significativamente.

- **Indicadores administrativos.** Para el personal administrativo, se reconocen aspectos fundamentales que incluyen la imperativa relevancia de la eficiencia en la administración adecuada y efectiva de los recursos disponibles, el estricto y permanente cumplimiento de los procesos establecidos, la atención minuciosa y constante a los usuarios, así como el logro satisfactorio y continuo de las metas institucionales propuestas. Estos elementos son esenciales para el funcionamiento óptimo de cualquier organización y para la promoción de un entorno laboral productivo (Puya y Castillo, 2017).

Indicadores clave de desempeño (KPI) aplicados al ámbito educativo

La dirección debe colaborar estrechamente con el departamento de Talento Humano para la estandarización de los indicadores clave de rendimiento (KPI) que faciliten la evaluación y medición de la efectividad de las estrategias aplicadas en el ámbito educativo. Los KPIs (Indicadores Clave de Rendimiento) representan métricas objetivas que posibilitan la cuantificación del progreso hacia los objetivos estratégicos de la institución educativa. Entre los KPIs más significativos, se encuentran:

Tabla 4.

Indicadores claves de rendimiento docente y administrativos

Área	KPI docente	KPI administrativo
Rendimiento académico	Tasa de aprobación y retención de estudiantes	Cumplimiento de procesos y plazos
Enseñanza	Observación de la clase/calidad de los materiales usados	Satisfacción de usuarios internos/externos
Desarrollo profesional	Horas de formación continua, participación en PD	Participación en capacitaciones
Compromiso	Asistencia, puntualidad, participación en proyectos	Rotación del personal, clima laboral
Innovación	Integración de TIC, metodologías activas	Implementación de mejoras en procesos
Resultados	Logro de objetivos de aprendizajes, evaluaciones	Eficiencia en la gestión de recursos

Nota. Adaptado a partir de Bedoya (2024). Implementación de Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) para Mejorar la Gestión Administrativa y la Toma de Decisiones en Instituciones de Educación Superior.

En el área educativa se pueden precisar ejemplos concretos de indicadores clave de desempeño docente que abarcan aspectos tales como la calidad de la planificación y la organización de las clases, el grado de compromiso estudiantil evidenciado en tareas y proyectos, así como los resultados alcanzados en evaluaciones externas. Asimismo, otros indicadores significativos incluyen la participación muy activa en actividades extracurriculares y eventos escolares, además de la satisfacción manifestada por estudiantes y padres de familia en relación con la enseñanza recibida y el entorno educativo ofrecido (Arjona et al., 2022).

La retroalimentación dentro de los procesos de gestión educativa

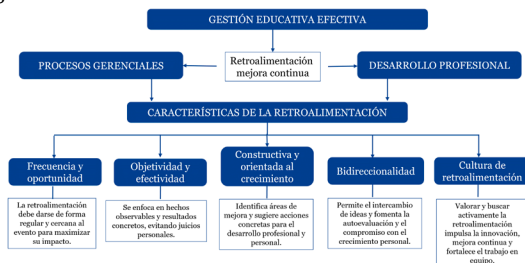
La retroalimentación como parte fundamental de los procesos evaluativos en la gestión educativa constituye un elemento fundamental y es indispensable para el desarrollo profesional de los individuos, además de ser crucial para la mejora continua del rendimiento en el contexto educativo y académico en su totalidad. Este proceso permite a las personas identificar áreas susceptibles de mejora y fortalecer sus competencias, lo que se traduce en un crecimiento personal notable. Sus características clave son:

- Frecuencia y oportunidad. La acción mencionada debe ejecutarse de manera regular y proporcionada, asegurando la máxima proximidad temporal al evento observado para así optimizar su impacto significativo. Es esencial considerar que la sincronización y la adecuación son elementos cruciales para alcanzar resultados óptimos, no se deben dejar pasar las oportunidades para crear vínculos sólidos con todos los miembros de la comunidad escolar.
- Especificidad y objetividad. Se centra en comportamientos que son observables y en la obtención de resultados que son concretos y específicos. Esto se realiza evitando en todo momento emitir juicios personales que pudieran influir negativamente en la interpretación de estos, lo cual es esencial para una evaluación objetiva y clara.

- Constructiva y orientada al crecimiento. Identifique las diversas competencias que posee y las diferentes áreas que requieren una mejora sustancial, sugiriendo acciones específicas y concretas que contribuyan de manera efectiva al desarrollo tanto profesional como personal de cada individuo.
- Bidireccionalidad. Facilita un intercambio de ideas profundo y una reflexión significativa, fomentando de este modo una autoevaluación constante y un sólido compromiso con el progreso continuo en diversas áreas de la vida diaria y profesional. Esta práctica no solo enriquece la comprensión individual, sino que también promueve el crecimiento y el desarrollo personal en múltiples dimensiones. Desde la gerencia se debe promover este tipo de compartir de ideas para conocer de primera mano las impresiones de todos los miembros de la comunidad educativa en relación a las decisiones que se están generando en favor de la institución.
- Cultura de retroalimentación. Fomentar un entorno en el que la retroalimentación no solo se valore, sino que también se busque de manera proactiva, tanto entre los compañeros de trabajo como entre los líderes y sus equipos, resulta fundamental para estimular la innovación y promover la mejora continua en todos los procesos que llevamos a cabo. Este tipo de cultura organizacional no solo fortalece las relaciones interpersonales, sino que también impulsa la creatividad y la efectividad en el trabajo en equipo (García, 2024).

Figura 12.

Importancia de la retroalimentación en los procesos gerenciales educativos



Nota. Adaptado de García (2024). La evaluación como herramienta para mejorar los aprendizajes: la retroalimentación y la evaluación auténtica.

La evidencia contundente y robusta indica que la retroalimentación efectiva y adecuadamente aplicada puede acelerar de manera significativa tanto el aprendizaje como el desarrollo profesional de los individuos. Esta práctica no solo ayuda a disminuir las diferencias en el desempeño entre los empleados, sino que también incrementa de forma notable la satisfacción laboral y el compromiso institucional, propiciando un entorno de trabajo más colaborativo y productivo.



CAPÍTULO VII

LA GESTIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO DENTRO DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS



"El trabajo en equipo es el combustible para lograr resultados extraordinarios" — Andrew Carnegie
La colaboración y la suma de talentos potencian el éxito institucional.

El trabajo en equipo constituye un fenómeno de carácter social, cultural y pedagógico, que implica la interacción entre individuos y grupos, mediante la cual se complementan, integran y distribuyen esfuerzos con el fin de alcanzar metas comunes. El método de trabajo participativo se integra en el enfoque pedagógico institucional; ello implica la posibilidad de intercambiar maneras de pensar, actuar y vivir la educación, involucrando a directivos, docentes, estudiantes, familias y personal auxiliar en el proceso educativo.

La metodología del trabajo colaborativo se enmarca en el enfoque de trabajo por proyectos, en el cual un conjunto de individuos colabora de manera conjunta para lograr una tarea común. Los conceptos fundamentales de esta metodología son "responsabilidad" y "cooperación". De esta manera, el trabajo colaborativo emerge como una alternativa a la práctica competitiva del aprendizaje centrado en el trabajo individual. Se trata de una estrategia didáctica cuyo principio se basa en que los alumnos, en relación con sus características y conocimientos individuales, forman parte integral y desempeñan un rol dentro del equipo de trabajo.

Estos equipos se constituyen según las redes previamente establecidas por la institución y, desde ese momento, formarán un único grupo. El trabajo colaborativo otorga un protagonismo significativo tanto a los alumnos como a los docentes dentro del aula. Los alumnos aprenderán a establecer metas grupales, se adaptarán a los objetivos comunes y generarán un entorno positivo. A través de esta práctica, se busca agregar un valor adicional a la formación del estudiante, resultando en una experiencia más rica y completa desde esta perspectiva. Además de servir para realizar las tareas programadas, el trabajo colaborativo facilitará una relación más estrecha entre los alumnos, así como entre los profesores y los estudiantes, como consecuencia de la realización de actividades conjuntas.

El trabajo en equipo se erige como un pilar fundamental para el éxito de las instituciones educativas. En un entorno donde la colaboración y la comunicación son esenciales, la capacidad de los docentes, directivos y el personal administrativo para trabajar en conjunto determina en gran medida la calidad educativa y el ambiente institucional. Este apartado destaca la importancia del trabajo en equipo como motor de innovación, mejora continua y bienestar en la comunidad escolar (Salazar et al. 2023).

El trabajo en equipo y sus características

El trabajo en equipo conlleva la colaboración efectiva de diversas personas que cuentan con habilidades y experiencias variadas, unidas con el propósito de alcanzar metas comunes y compartidas. Entre sus características fundamentales destacan la comunicación abierta y transparente, la confianza recíproca entre los integrantes, la responsabilidad compartida en la realización de las tareas, así como una fuerte orientación hacia objetivos colectivos que beneficien a todos los miembros del grupo.

Adicionalmente, el trabajo en equipo promueve la creatividad y la innovación, puesto que facilita la integración de distintas perspectivas y enfoques, enriqueciendo de este modo el proceso de toma de decisiones y la resolución de problemas (Rodríguez et al. 2022). La integración de esfuerzos permite diversificar el trabajo y la distribución efectiva del trabajo entre los actores. La gestión del trabajo en equipo puede definirse como la posibilidad de influir en los demás para que contribuyan al logro de los objetivos comunes y, por tanto, a la producción de resultados.

Algunas de las características que definen el trabajo en equipo son, además de la interdependencia, la existencia de un liderazgo o facilitador, cohesión entre sus miembros, objetivos comunes, comunicación y toma de decisiones por consenso, corresponsabilidad, participación, etc. Además, el trabajo en equipo es el esfuerzo conjunto y coordinado de un grupo de personas para lograr objetivos particulares, apoyados por una sólida visión y una clara misión organizacional, partiendo de la premisa de que la actividad del grupo

es más efectiva que la actividad individual, entendiendo que los integrantes del equipo deben gozar de un alto grado de autonomía lo que supone una elevada asunción de responsabilidades personales (Ruiz y Martínez, 2015).

Figura 13.

El trabajo en equipo y sus características



Nota. Adaptado de Rodríguez et al. (2022). Liderazgo y gestión administrativa en las instituciones educativas del Ecuador.

De este modo, se evidencia la tendencia contemporánea hacia la formación de organizaciones más voluntarias, en las cuales los individuos muestran preferencia por laborar en grupos reducidos y están dispuestos a obtener mayores beneficios a cambio de su participación y compromiso activo dentro de la institución o empresa. Este modelo se identifica como organización democrática, en contraste con la concepción de organización militarizada o la clásica organización jerárquica.

Diferencias entre equipo y grupo

Al abordar la cuestión del trabajo colaborativo, resulta esencial establecer las distinciones que existen entre un grupo y un equipo. Un grupo se caracteriza por la presencia de un destino o meta

compartida entre sus integrantes; por el contrario, un equipo se distingue por contar con un objetivo claramente definido y específico, donde las contribuciones individuales están interrelacionadas, y cada miembro acepta la responsabilidad de sus logros.

Tabla 5.

Diferencias entre un equipo y un grupo en las organizaciones educativas

Aspectos	Grupo	Equipo
Definición	Conjunto de individuos que pueden colaborar, pero no siempre comparten los mismos objetivos ni responsabilidades.	Conjunto organizado de personas con un objetivo específico y bien definido, donde los esfuerzos son interdependientes.
Objetivos	Destino u objetivo compartido de manera general.	Meta concreta, específica y compartida por todos los miembros.
Responsabilidad	Individual, no necesariamente compartida.	Compartida e individual; cada miembro asume la responsabilidad de sus logros y del objetivo común.
Roles	Pueden ser poco diferenciados o difusos.	Roles bien definidos y diferenciados, adaptados a las fortalezas individuales.
Liderazgo	Puede haber jerarquías marcadas o liderazgo centralizado.	Liderazgo distribuido, sin jerarquías estrictas; se fomenta la participación y el liderazgo compartido.
Interdependencia	Baja; los logros individuales no siempre dependen de los demás.	Alta; los logros individuales están interconectados y dependen del trabajo conjunto.
Colaboración	Puede ser limitada y ocasional	Es continua, activa y se orienta a la sinergia entre los miembros.
Motivación y compromiso	Puede variar entre los miembros; menos compromiso con el objetivo común.	Alta motivación y compromiso individual y grupal, reforzado por la cooperación y el reconocimiento.
Clima y resultado	El clima puede ser variable; los resultados dependen más de esfuerzos individuales.	Clima positivo, orientado a la mejora continua; los resultados se potencian por la cooperación y reflexión constante.
Aplicación en educación a distancia	Favorece la participación, pero puede limitar la motivación y el compromiso individual.	Incrementa la motivación, mejora la comunicación, disminuye el control y aumenta el compromiso individual y grupal.

Nota. Adaptado a partir de Ruiz y Sánchez (2021). Caracterización de las actividades de trabajo en equipo en una empresa.

Se analizan diferentes perspectivas del concepto de equipo, enfatizando los roles diferenciados y un liderazgo que no se basa en jerarquías estrictas. Además, se efectúa una diferenciación que se refiere a un conjunto de individuos al servicio de un propósito común, avanzando en la claridad entre lo que representa un grupo y aquel que se encuentra organizado para el logro de un objetivo concreto (equipo) (Lotito, 2022).

En el ámbito de la educación a distancia, se resalta que la participación del estudiantado en actividades grupales se relaciona con un incremento en la motivación, una mejora en la comunicación, una disminución en el control y un aumento en el compromiso individual. Esto sugiere que estos efectos son concretos y que se produce una mejora en la evaluación del clima educativo, el aprendizaje y el rendimiento mediante un proceso de reflexión y evaluación constante.

En todo equipo de trabajo, es fundamental buscar sinergia entre los integrantes, fomentando la motivación a través del reconocimiento de sus fortalezas individuales. El trabajo en equipo se orienta a la resolución de un desafío, y sin duda, es el método más adecuado para descubrir todos los recursos personales, emocionales y habilidades o talentos, tal como se debería promover la cooperación en equipo, similar a la construcción de un puente en esta perspectiva.

Beneficios del trabajo en equipo

El trabajo en equipo revitaliza, reanima y estimula las competencias y potencialidades del ser humano. Un programa educativo representa un compromiso y, en consecuencia, un proceso de cooperación continua, destinado a alcanzar los fines u objetivos establecidos. Entre las ventajas que el trabajo en equipo ofrece en el proceso de enseñanza-aprendizaje se encuentra el aprendizaje colaborativo, el cual facilita que los alumnos interactúen, intercambien ideas y construyan un aprendizaje significativo mediante la obtención de resultados tanto grupales como individuales, así como el fortalecimiento, la mejora o adquisición de habilidades.

La colaboración en equipo fomenta la promoción de un liderazgo compartido, el incremento del compromiso colectivo, la optimización del control social, el desarrollo de habilidades de negociación y mediación de conflictos, así como el fortalecimiento de la participación en el proceso de toma de decisiones a través de la conformación de grupos de trabajo y la relación familiar. Los equipos son incentivados a asumir riesgos, a definir metas ambiciosas y a sostener una interacción positiva, siempre que el grupo capitalice la combinación de competencias que aporta cada uno de sus miembros de manera individual (Gutiérrez et al. 2023).

Roles y responsabilidades dentro de los equipos educativos

Los equipos de trabajo no presentan un diseño estructurado de manera previa, sino que su configuración y desarrollo se realizan en función de la voluntad de los participantes. En el seno de estos equipos, es fundamental establecer funciones que, si bien pueden ser comunes a todos los miembros, también tienen la posibilidad de ser compartidas. Las funciones esenciales que deben ser asumidas por cada integrante del equipo incluyen la coordinación, la transmisión de información, la evaluación y el cumplimiento de objetivos.

Esta división del trabajo debe ajustarse, por lo tanto, a las exigencias del programa docente de cada materia y del temario correspondiente, permitiendo así la identificación de grupos de trabajo de carácter socioeducativo, así como de tareas más rígidas o técnicas, según el ciclo de cada materia, hasta concluir con la unidad didáctica definida para cada una de las semanas.

Roles y responsabilidades en los equipos docentes y administrativos

En los equipos educativos se manifiestan múltiples roles que se pueden categorizar en formales e informales. Dentro de los roles formales se identifican aquellos que cuentan con un reconocimiento oficial, tales como los coordinadores, los jefes de departamento y los orientadores. En contraposición, los roles informales abarcan figuras como los líderes naturales, los mediadores y los creativos, quienes

aplican sus competencias de una manera más versátil. Cada integrante del equipo aporta de manera significativa desde su propia experiencia, ofreciendo una variedad de fortalezas y conocimientos únicos, lo que enriquece de este modo tanto el funcionamiento como la dinámica del grupo. Basado en las acciones y características que presenta cada uno de los roles en los equipos colegiados se pueden clasificar en:

- Roles de exigencia. Donde están aquellos que proponen las metas a alcanzar, son las expectativas que se tienen que cumplir. Ejemplo de ello es el líder del equipo, director o coordinador, encargado de la evaluación y seguimiento de las propuestas educativas, etc. Por otra parte, los miembros del equipo pueden desempeñar diversas funciones, tales como el apoyo administrativo, la gestión de recursos, o la facilitación de la comunicación entre los docentes. Estos roles son esenciales para asegurar el funcionamiento eficiente del equipo y el cumplimiento de los objetivos educativos establecidos.
- Roles de colaboración. Son lo que se lleva a cabo la propia tarea grupal, ya que es la cantidad y calidad del trabajo que han realizado, sobre el que se produce la interacción, y esta, de este modo puede alcanzar la operatividad grupal. Ejemplo el coordinador del trabajo: es el encargado de cotejar las propuestas de trabajo que cada uno de los componentes presenta al grupo familias para su decisión, sino que llega a un acuerdo previo. Bibliotecario: es el responsable del fondo, de propiciar su utilización, adquisición, en función de las necesidades de cada uno de los deseos que anteriormente se planificaron.
- Roles de vigilancia. Son los que ayuda a evitar que el grupo no abandone la reflexión que tiene que realizar y canalizar a los interlocutores en esas acciones.
- Rol de apoyo. Es un tipo de rol que no aporta funciones organizativas. Ejemplo: durante los días del curso de verano: compartir alojamientos y los distintos medios que estaban a nuestro alcance en la formación conjunta y cooperativa.
- Rol altruista. Sería el rol que apoya la temeridad grupal, promoviendo valores grupales y respeto mutuo. Ejemplo: promotor de actividades que sirvan al centro y a los diferentes educadores, que le sirvan para el desarrollo de su normal trabajo pastoral (Jaramillo y Quintero, 2021).

La riqueza de los equipos educativos radica en la diversidad de roles que sus integrantes pueden desempeñar, tanto formales como informales. La presencia de figuras como coordinadores, jefes de departamento u orientadores asegura la organización y el cumplimiento de objetivos institucionales, mientras que los líderes naturales, mediadores y creativos aportan dinamismo, innovación y cohesión al grupo. Esta complementariedad permite que cada miembro contribuya desde su experiencia y fortalezas, generando un entorno colaborativo en el que se potencian las capacidades individuales y colectivas, y se favorece el logro de metas educativas comunes.

Liderazgo distribuido y liderazgo compartido

El liderazgo distribuido se define como una extensa variedad de relaciones interpersonales de liderazgo presentes en las organizaciones: relaciones que trascienden las actividades de los líderes organizacionales asignados e incluyen las interacciones de liderazgo entre todos los integrantes de la organización. Estas relaciones son intencionales por parte de otros individuos, en el sentido de que son personales; sin embargo, el liderazgo es de naturaleza relacional, dado que implica la participación de otros.

Así, se establece que el liderazgo en organizaciones orientadas al aprendizaje se refiere a los múltiples liderazgos, que se desarrollan en el contexto de una acción social e influenciados de manera relacional (Zamora et al. 2023). El liderazgo distribuido se caracteriza por la presencia del trabajo de liderazgo en toda la organización, siendo ejercido por todos los miembros con el objetivo de compartir responsabilidades y favorecer el desarrollo de los objetivos trazados por la institución y en favor del producto final educativo que son los estudiantes, en lugar de ser una tarea exclusivamente asignada a una sola persona.

De acuerdo con el concepto de liderazgo distribuido, el enfoque se dirige hacia el desarrollo profesional colectivo y no se limita a un individuo en particular. Este tipo de liderazgo implica que cualquier miembro de la organización tiene la capacidad de llevar a

cabo funciones de liderazgo, tales como asesorar, indagar, clarificar ideas, colaborar en el desarrollo conjunto, proponer iniciativas, mantener un diálogo profesional y fomentar un lema común (Solano, 2024).

El liderazgo distribuido se caracteriza por la asignación equitativa de la responsabilidad de dirigir y tomar decisiones entre los distintos miembros del equipo, lo que favorece una participación muy activa más pronunciada y el compromiso individual de cada integrante. Esta modalidad de liderazgo compartido no solo promueve la corresponsabilidad, sino que también fortalece el empoderamiento de todos los participantes del grupo, cultivando un entorno colaborativo y enriquecedor en el que cada opinión es considerada y se valora la diversidad de ideas.

Rol del gerente educativo en la promoción del trabajo en equipo

El equipo directivo ocupa una posición fundamental en la promoción del trabajo en equipo dentro de las instituciones educativas, asumiendo el rol de motor y guía en la creación de una cultura de colaboración y mejora continua. Su principal responsabilidad consiste en establecer las condiciones adecuadas para que el proceso de enseñanza y aprendizaje transcurra en un entorno de calidad, inclusivo y enfocado en el alcance de objetivos comunes.

Para lograrlo, el equipo directivo debe coordinar y orientar a los diferentes grupos de trabajo, asignando tiempos y espacios propicios para la colaboración entre los docentes, fomentando el intercambio de experiencias y la difusión de buenas prácticas, así como inspirando y brindando asesoramiento a los profesionales para potenciar sus capacidades (Salazar et al. 2023).

Asimismo, el liderazgo desempeña un papel crucial en la motivación, la comunicación y la construcción de una visión común, lo cual facilita la resolución de conflictos y la toma de decisiones colaborativas. Un equipo directivo eficiente no solo gestiona recursos y supervisa el progreso institucional, sino que también promueve un ambiente escolar positivo y profesional, donde la colaboración se erige

como el fundamento para lograr una educación de calidad y el desarrollo de comunidades de aprendizaje.

Estrategias para fomentar el trabajo en equipo

El trabajo en equipo constituye una competencia esencial en cualquier ámbito, ya sea educativo, profesional o social, dado que facilita la consecución de objetivos comunes de manera más eficiente y enriquecedora. Promover la colaboración entre los integrantes de un grupo no solo potencia el desarrollo personal, sino que también refuerza la cohesión, la creatividad y la capacidad conjunta para resolver problemas.

Por tal motivo, es de suma importancia implementar estrategias que fomenten un entorno de confianza, comunicación y respeto mutuo, lo que a su vez propicia la formación de equipos sólidos y efectivos. A continuación, se exponen diversas estrategias diseñadas para estimular el trabajo en equipo y optimizar los beneficios de la colaboración grupal dentro de las instituciones educativas.

Dinámicas y actividades colaborativas

Implementar talleres, proyectos interdisciplinarios, grupos de estudio y reuniones periódicas es fundamental para fortalecer la cohesión y el sentido de pertenencia en los equipos de trabajo. Sin embargo, también existen muchas otras dinámicas y actividades que pueden enriquecer aún más este proceso de cooperación y colaboración. Incorporar actividades lúdicas, ejercicios de team building y espacios para la reflexión conjunta puede ser una excelente manera de fomentar la interacción entre los miembros del grupo y crear un ambiente más positivo. Además, otras iniciativas como conferencias, seminarios y programas de mentoría pueden ofrecer nuevas perspectivas y conocimientos que también contribuirán al crecimiento y desarrollo del equipo:

- Juegos grupales y deportivos. Actividades tales como relevos, juegos de mesa colaborativos o deportes en equipo,

indudablemente, fomentan la cooperación, la comunicación efectiva y la confianza entre todos los integrantes del grupo, lo cual refuerza las relaciones interpersonales y propicia un entorno favorable.

- Dinámicas creativas. Actividades intrigantes, tales como la edificación de torres empleando materiales simples como espaguetis y malvaviscos, el mural cooperativo realizado en equipo o la elaboración de historias compartidas y narrativas, estimulan de manera notable la creatividad de los participantes, favorecen la resolución de problemas y favorecen la colaboración eficaz entre todos los miembros del grupo. Estas metodologías innovadoras son especialmente adecuadas para cultivar habilidades esenciales.
- TIC y aprendizaje digital. La implementación de herramientas tecnológicas en la ejecución de proyectos colaborativos proporciona a los integrantes la posibilidad de adaptarse a la labor en entornos digitales, así como de intercambiar recursos y conocimientos de manera simultánea. Esta práctica se revela especialmente beneficiosa en los contextos educativos contemporáneos, donde la interacción y el aprendizaje en colaboración son fundamentales para el desarrollo de competencias y dentro de las múltiples actividades administrativas que realizan los docentes.
- Roles y objetivos claros. La asignación de funciones específicas dentro de los grupos y la definición de metas claras y concretas no solo contribuyen a que cada integrante del equipo asuma responsabilidades, sino que también promueven un mayor compromiso con el resultado colectivo. Esta práctica permite que cada miembro se sienta valorado y motivado para aportar de manera efectiva al cumplimiento de los objetivos establecidos.
- Actividades de reflexión y feedback. Los ejercicios como el círculo de apreciación y la documentación de logros, así como las áreas de mejora, son esenciales para promover el reconocimiento recíproco entre los integrantes del equipo. Al mismo tiempo, estas prácticas facilitan el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional dentro del grupo (León et al. 2023).

Comunicación efectiva y escucha activa

La comunicación constituye, indiscutiblemente, el fundamento esencial de cualquier equipo que busque alcanzar el éxito. Fomentar entornos de diálogo abierto, promover una retroalimentación constructiva y practicar la escucha activa son medidas que facilitan la resolución efectiva de malentendidos y refuerzan las relaciones interpersonales entre los integrantes del equipo. Con el fin de optimizar esta dimensión de la comunicación, se sugiere organizar encuentros periódicos en los cuales todos los miembros puedan expresar sus opiniones y emociones:

- Establecer reuniones regulares. La creación de espacios periódicos y sistemáticos para el intercambio de ideas, la elaboración de planes detallados y la evaluación de los progresos logrados asegura que todos los integrantes del equipo estén adecuadamente sincronizados y, al mismo tiempo, se sientan escuchados y apreciados a lo largo del proceso.
- Técnicas de escucha activa. Fomentar la atención plena, el contacto visual auténtico, la empatía sincera, la paraphrase adecuada y la retroalimentación positiva contribuye a que los participantes en la conversación se sientan no solo apreciados, sino también entendidos en un plano más profundo. Este enfoque genera un entorno comunicativo más receptivo y de mayor relevancia.
- Comunicación no verbal y asertiva. Instruir a las personas sobre la interpretación y utilización eficaz del lenguaje corporal, así como sobre la expresión de opiniones de manera respetuosa y constructiva, posee el potencial de reducir significativamente la probabilidad de conflictos y, al mismo tiempo, mejorar de forma notable el ambiente grupal que se vive en cualquier contexto social.
- Debates y juegos de rol: promover discusiones adecuadamente organizadas y realizar diversas actividades de rol en grupo permite a los participantes ejercitar la articulación clara de sus ideas, la escucha activa de las contribuciones de los demás y el sincero respeto por la diversidad de opiniones que cada individuo puede ofrecer.

- Feedback constructivo: brindar comentarios que sean precisos, concretos y enfocados en la mejora continua no solo refuerza el proceso de aprendizaje, sino que también fomenta la motivación en el equipo de trabajo. Esta clase de retroalimentación resulta fundamental para el desarrollo profesional (Garcés et al. 2022).

Resolución de conflictos y toma de decisiones conjunta

La formación de los equipos en diversas técnicas de mediación, negociación y consenso es fundamental para resolver desacuerdos significativos y adoptar decisiones que sean beneficiosas para toda la comunidad en su conjunto. Entre las estrategias efectivas y las herramientas útiles que se pueden aplicar se incluyen:

- Negociación y mediación. Es de suma importancia instruir en la identificación de los intereses compartidos que pueden existir entre las personas, dado que esto contribuye a la creación de un entorno propicio para la colaboración. Promover la escucha activa y perseguir soluciones que verdaderamente satisfagan a todas las partes implicadas en la conversación y en el conflicto resulta esencial para lograr una resolución efectiva. De esta manera, se alcanza un entendimiento más profundo y se reducen las tensiones.
- Toma de decisiones participativa. Incluir a todos los integrantes del equipo en la detección de problemas, la formulación de objetivos precisos y la selección de soluciones efectivas incrementa significativamente la motivación, la confianza y la responsabilidad colectiva entre todos. Este enfoque no solo refuerza el sentido de pertenencia, sino que también fomenta un ambiente de colaboración en el que cada opinión es respetada.
- Prevención y gestión de conflictos. Anticipar posibles fuentes de conflicto y establecer protocolos claros y bien definidos para su resolución contribuye de manera sustancial a preservar un entorno laboral positivo, saludable y colaborativo. Este enfoque no solo facilita la comprensión entre las partes involucradas, sino que también promueve la confianza recíproca.
- Aprendizaje de los conflictos. Interpretar los desacuerdos como oportunidades valiosas para el aprendizaje y el crecimiento tanto personal como colectivo refuerza de manera notable la resiliencia

y la cohesión dentro de un equipo o comunidad (Ortega et al. 2022).

Tabla 6.
Estrategias para la resolución de conflictos

Estrategia	Ejemplo de dinámica/actividad	Objetivo principal
Dinámicas colaborativas	Torre de espagueti, mural cooperativo	Fomentar creatividad y trabajo conjunto
Comunicación y escucha activa	Debate, círculo de apreciación, parafraseo	Mejorar la comprensión y la empatía
Resolución de conflictos y toma de decisiones	La isla desierta, mediación, negociación	Practicar el consenso y la gestión de desacuerdos

Nota. Elaboración propia

La promoción de estas competencias resulta fundamental para el crecimiento personal y el desarrollo integral de los individuos, lo que permite generar un empoderamiento y sentido de pertenencia a los integrantes del grupo que no solo asumen la responsabilidad por el éxito colectivo, sino que también valoran y reconocen sus propias contribuciones al grupo, lo que propicia un entorno de respeto y colaboración.

La gerencia debe realizar esfuerzos por la mejora del rendimiento y la motivación dentro del personal desarrollando prácticas de la colaboración activa y el reconocimiento mutuo entre todos los miembros incrementa notablemente la participación y el aprendizaje significativo, factores esenciales para el progreso de cualquier grupo. Estas estrategias, al ser combinadas y adaptadas cuidadosamente a las características específicas de cada grupo, facilitan la formación de equipos cohesionados, resilientes y altamente enfocados en el logro de objetivos comunes, ya sea en contextos educativos o laborales, fomentando de esta manera el éxito colectivo y promoviendo un ambiente de trabajo y aprendizaje más enriquecedor.

Rol de la gestión en la consolidación de equipos efectivos

La relevancia de la administración en la formación de equipos eficaces en las instituciones educativas resulta de suma importancia, dado que influye de manera directa en la generación y preservación de entornos laborales colaborativos, innovadores y en perpetua mejora continua. Seguidamente, se desarrollarán de manera exhaustiva los distintos aspectos significativos que fueron mencionados con anterioridad:

- **Función del directivo escolar como facilitador.** El director escolar debe desempeñarse como un auténtico facilitador, no únicamente como un administrador, sino como un líder pedagógico y agente de cambio. Su función implica guiar, motivar y proporcionar los recursos necesarios para que los equipos docentes puedan desarrollarse en su máximo potencial. Esto requiere la creación de un ambiente de confianza, la estimulación de la participación y el intercambio de experiencias, así como la promoción de relaciones horizontales en las que cada miembro se sienta valorado y escuchado. Adicionalmente, el director debe identificar y potenciar tanto las fortalezas individuales como las colectivas, asignando roles definidos y fomentando la autonomía, la innovación y la responsabilidad compartida. Su liderazgo se manifiesta en la capacidad de inspirar, facilitar la reflexión sobre la práctica educativa y acompañar a los equipos en la resolución de conflictos y en el proceso de toma de decisiones (Muevecela, 2024)
- **Políticas institucionales que fomentan la colaboración en equipo.** Para consolidar equipos eficaces, es imperativo que la gestión establezca políticas institucionales claras que formalicen el trabajo colaborativo. Esto abarca la creación de normas y protocolos que definan la organización y el desarrollo del trabajo en equipo, la instauración de incentivos tanto individuales como grupales (que no necesariamente sean de carácter económico) que reconozcan los logros y las buenas prácticas, así como la provisión de espacios y tiempos específicos destinados a la colaboración. Las políticas deben incentivar la participación de todos los actores involucrados, promover la equidad en la distribución de beneficios y responsabilidades, y articular

mecanismos que prevengan y resuelvan posibles conflictos. Asimismo, es esencial que estas políticas se alineen con la visión y misión institucional, integrando el trabajo en equipo como un componente fundamental de la cultura organizacional y del proyecto educativo (Castro et al. 2024).

- Evaluación y seguimiento del desempeño grupal. La evaluación y el seguimiento sistemático del desempeño de los equipos es una función clave de la gestión escolar. Esto implica implementar mecanismos e instrumentos variados como rúbricas, cuestionarios, entrevistas, diarios de equipo o autoevaluaciones que permitan valorar tanto los procesos como los resultados del trabajo grupal. La evaluación debe ser periódica, participativa y orientada a la mejora continua, identificando fortalezas, áreas de mejora y logros alcanzados. Es importante que los equipos reciban retroalimentación constructiva y tengan la oportunidad de reflexionar sobre su funcionamiento, establecer nuevos objetivos y ajustar sus dinámicas de trabajo. Esto permitirá a los miembros del equipo identificar áreas de mejora y celebrar los logros alcanzados. Por ejemplo, en un proyecto de aprendizaje basado en problemas, los estudiantes pueden colaborar en la creación de soluciones a situaciones reales, lo que fomenta no solo la cohesión del grupo, sino también el desarrollo de habilidades críticas y de comunicación. Además, el reconocimiento de los avances y éxitos grupales contribuye a fortalecer la motivación y el sentido de pertenencia, consolidando así equipos más sólidos y efectivos (Aguilar, 2023).

Los elementos planteados permiten señalar que una gestión educativa eficaz integra el liderazgo facilitador del directivo, políticas institucionales claras y mecanismos de evaluación y seguimiento, generando las condiciones necesarias para que el trabajo en equipo se consolide como un pilar fundamental de la calidad educativa y el desarrollo profesional docente generando en consecuencia un ambiente institucional propicio para promover la participación muy activa de los actores educativos.



CAPÍTULO VIII

LA GESTIÓN EDUCATIVA Y LA
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS



"El éxito es la capacidad de ir de fracaso en fracaso sin perder entusiasmo." — Winston Churchill
La gestión de los conflictos promueve el crecimiento y la resiliencia.

La convivencia en las instituciones educativas implica la interacción continua de diversos actores, incluyendo al personal docente, administrativo, obrero, padres de familia y estudiantes. Esta diversidad de individuos, funciones y perspectivas genera, de manera inevitable, situaciones de conflicto, especialmente en el ámbito de las relaciones interpersonales. En este contexto, la gestión educativa desempeña un papel estratégico y fundamental, dado que es responsable de establecer las condiciones, procedimientos y valores necesarios para abordar y resolver los desacuerdos de manera constructiva.

Una administración educativa eficaz no solo gestiona recursos y organiza actividades, sino que también fomenta el diálogo, la empatía y la colaboración entre todos los miembros de la comunidad escolar. Al implementar políticas claras, mantener canales de comunicación abiertos y adoptar estrategias de mediación, la gestión educativa contribuye a convertir los conflictos en oportunidades de aprendizaje, fortaleciendo así el clima institucional, la confianza y el sentido de pertenencia. De esta forma, la resolución de conflictos se transforma de un simple trámite en un proceso formativo y de crecimiento colectivo, esencial para el desarrollo armonioso y la calidad educativa.

Naturaleza y tipos de conflictos en el ámbito escolar

Los conflictos en las instituciones educativas pueden surgir entre diferentes actores: docentes, estudiantes, familias, personal administrativo y directivos. Estos pueden clasificarse en:

- Conflictos interpersonales. Entre dos o más individuos, esta circunstancia suele emerger fundamentalmente a causa de malentendidos que ocurren con regularidad, discrepancias en los puntos de vista que pueden desembocar en la ausencia de consenso, o problemas de comunicación significativos que no se

manejan de forma adecuada y que, de no ser tratados eficazmente, tienen el potencial de intensificarse con el tiempo.

- Conflictos grupales. Entre los diferentes grupos que funcionan dentro de la institución, como son los diversos departamentos académicos, los grupos de estudiantes, así como los equipos de trabajo colaborativo, se establece una dinámica sumamente enriquecedora y especialmente diversa que favorece el crecimiento y desarrollo de todos los participantes.
- Conductas disruptivas y antisociales. Las conductas disruptivas y antisociales en el ámbito educativo son un desafío que requiere estrategias efectivas de gestión. Estas conductas pueden manifestarse en diversas formas, como la violencia verbal, el acoso escolar y la resistencia a la autoridad, afectando tanto el clima del aula como el rendimiento académico de los estudiantes. Incluyen problemas de disciplina, comportamientos que alteran el orden en el aula, exclusión social, violencia verbal o física, y situaciones de acoso escolar (bullying). Estos conflictos pueden tener un impacto grave en el ambiente escolar y requieren intervención inmediata.
- Conflictos estructurales. Derivados de múltiples normativas, políticas o estructuras organizativas que generan tensiones, conflictos o desigualdades sustanciales tanto en el ámbito laboral como en el social. Estas dinámicas complejas inciden en la convivencia y en el desarrollo de relaciones interpersonales, tanto en el ámbito laboral como en el comunitario.
- Conflictos de valores. Cuando surgen y existen diferencias verdaderamente profundas en creencias, principios fundamentales o visiones educativas que están profundamente arraigadas en la sociedad. Estas diferencias pueden generar tensiones significativas y, a veces, incluso conflictos, que requieren un enfoque considerado y cuidadoso para ser abordados (Gómez y Agramonte, 2022).

La naturaleza y los tipos de conflictos en el ámbito escolar reflejan la complejidad y diversidad de las relaciones que se establecen dentro de las instituciones educativas. Ya sean interpersonales, grupales, estructurales o de valores, estos conflictos surgen como resultado de la interacción constante entre distintos actores y perspectivas, y pueden afectar tanto la convivencia como el desarrollo

personal y colectivo. Reconocer las particularidades de cada tipo de conflicto es fundamental para comprender su origen y su impacto en la vida escolar. Solo a través de una gestión educativa sensible y proactiva, que promueva el diálogo, la equidad y el respeto a la diversidad, es posible transformar estos desafíos en oportunidades de aprendizaje y crecimiento, fortaleciendo así la cohesión y el bienestar de toda la comunidad educativa.

Rol del equipo directivo en la gestión de conflictos

El equipo directivo es clave en la gestión y resolución de conflictos escolares. Sus principales funciones incluyen:

- **Prevención.** Es crucial crear un ambiente institucional que se base en el respeto mutuo entre todos los integrantes, promoviendo la inclusión de todas las voces individuales. Asimismo, es imprescindible estimular una comunicación abierta y efectiva entre todos los participantes, anticipando y gestionando proactivamente los posibles focos de conflicto que pudieran emerger en el contexto organizacional. Este enfoque no solo propicia un entorno más armonioso, sino que también fortalece la colaboración y el entendimiento entre los diferentes actores implicados.
- **Detección temprana.** Es de suma importancia permanecer constantemente vigilantes ante las señales de tensión o malestar que puedan manifestar aquellos que nos rodean en nuestra vida diaria. Dedicarse a la observación y comprensión de estas señales puede resultar determinante. Asimismo, es esencial fomentar una diversidad de canales de comunicación que sean tanto efectivos como accesibles para todas las personas, sin exclusión. Esto garantiza que cada individuo sienta que su voz es significativa y puede ser escuchada de manera adecuada.
- **Intervención.** Actuar de manera adecuada y equitativa representa una responsabilidad primordial; es de suma importancia implementar protocolos claros y concretos en todas las circunstancias que puedan surgir. Esto asegura la coherencia en el proceso de toma de decisiones. Asimismo, es fundamental garantizar en todo momento la imparcialidad en el tratamiento

justo y adecuado de los conflictos que puedan derivarse de diversas situaciones. Solo de esta manera se puede promover un entorno de equidad y confianza.

- **Mediación.** Promover espacios de diálogo y negociación entre todas las partes implicadas en el proceso, buscando de manera constante soluciones que sean consensuadas, equitativas y sostenibles en el largo plazo. Resulta fundamental y esencial cultivar un entorno de colaboración que incentive la participación de todos los involucrados y contribuya a la construcción de una visión compartida (Misad et al., 2022).

El equipo directivo desempeña un papel esencial en la gestión de los conflictos escolares, actuando como garante de un ambiente institucional basado en el respeto, la inclusión y la comunicación efectiva. Su labor preventiva, la detección temprana de tensiones, la intervención justa y la promoción de la mediación constituyen pilares fundamentales para abordar los desafíos que surgen en la convivencia escolar.

Al implementar protocolos claros y favorecer espacios de diálogo, el equipo directivo no solo contribuye a la resolución equitativa de los conflictos, sino que también fortalece la confianza, la colaboración y el sentido de pertenencia entre todos los miembros de la comunidad educativa. De este modo, su liderazgo se convierte en un factor clave para la construcción de una cultura escolar armónica, participativa y orientada al bienestar colectivo.

Estrategias y herramientas en la resolución de conflictos

La resolución de conflictos en el ámbito educativo requiere no solo de una actitud abierta al diálogo, sino también de la aplicación de estrategias y herramientas específicas que permitan abordar las diferencias de manera constructiva y efectiva. Ante la diversidad de situaciones y actores presentes en la vida escolar, es fundamental que los equipos directivos, docentes y demás miembros de la comunidad cuenten con recursos prácticos y metodológicos que faciliten la gestión de desacuerdos, prevengan la escalada de tensiones y promuevan soluciones consensuadas. En este sentido, la implementación de

técnicas como la comunicación asertiva, la mediación, la negociación y el establecimiento de protocolos claros contribuye a fortalecer el clima institucional y a transformar los conflictos en oportunidades de aprendizaje y crecimiento colectivo.

- Comunicación asertiva y escucha activa. Ya se ha podido exponer una serie de aspectos relacionados con la comunicación asertiva y sus implicaciones dentro de las organizaciones, sus aportaciones a los equipos gerenciales que permite construir un ambiente colaborativo y reducir significativamente los conflictos. La escucha activa, además, se convierte en una herramienta fundamental para entender las necesidades y preocupaciones de los miembros del equipo, facilitando así la resolución de disputas y promoviendo un clima de respeto y confianza. Fomentar la articulación clara y respetuosa de las opiniones de cada persona, así como cultivar la habilidad de escuchar con atención y comprender las distintas perspectivas de los demás, resulta ser un aspecto fundamental y esencial para prevenir malentendidos y optimizar la comunicación, además de contribuir a la desescalada de tensiones en cualquier tipo de diálogo o situación.
- Mediación escolar. La mediación constituye un proceso esencial que se distingue por su carácter voluntario y confidencial. En este contexto, un tercero imparcial, referido como mediador, asume una función receptora al facilitar el diálogo adecuado entre las partes implicadas en un conflicto, orientándolas hacia la consecución de acuerdos satisfactorios para todas las partes. La capacitación de mediadores en el ámbito escolar, que abarca tanto a adultos como a estudiantes, está emergiendo como una práctica cada vez más reconocida y eficaz en diversas situaciones.

Este enfoque no solo propicia la comprensión y la resolución pacífica de disputas, sino que también estimula el desarrollo de valiosas habilidades interpersonales entre los miembros del personal docente, administrativo y estudiantes. Esto es fundamental para fomentar un ambiente escolar positivo y colaborativo, donde se priorice el diálogo y la comprensión mutua. Además, la mediación escolar ofrece una alternativa a los métodos tradicionales de resolución de conflictos, permitiendo a las partes involucradas encontrar soluciones que sean aceptables para todos.

- Negociación y búsqueda de consensos. Enseñar y practicar diversas técnicas de negociación permite que todas las partes involucradas identifiquen intereses comunes y lleguen a soluciones satisfactorias que beneficien a todos. Este proceso de negociación es fundamental, ya que el consenso fortalece la cohesión entre las partes y nutre un mayor sentido de pertenencia y colaboración. Además, fomenta un ambiente de confianza y entendimiento mutuo que es esencial para el éxito en cualquier tipo de relación o acuerdo.

Es evidente que las instituciones educativas al estar llena de personas, cada una posee perspectivas diferentes de ver los asuntos internos y externos en el entorno escolar y en consecuencia se crean divergencias en las opiniones que dificultan la toma de decisiones y la implementación de estrategias efectivas. Por lo tanto, es crucial que las instituciones educativas establezcan mecanismos de negociación que permitan a los diferentes actores involucrados expresar sus preocupaciones y buscar soluciones conjuntas.

- Protocolos y normativas claras. Contar con reglamentaciones y procedimientos completamente transparentes para la adecuada gestión de conflictos otorga una robusta seguridad jurídica y previene la ocurrencia de arbitrariedades. Esto no solamente asegura un trato equitativo y justo hacia todos los integrantes de la comunidad, sino que también promueve la instauración de un entorno favorable de confianza y respeto mutuo entre las personas. Al definir marcos claros y accesibles, todos los participantes pueden tener la certeza de que están resguardados y que sus derechos serán considerados en todo momento.

La implementación de estrategias y herramientas específicas para la resolución de conflictos en las instituciones educativas es un pilar fundamental para la construcción de ambientes escolares armónicos y productivos. La comunicación asertiva, la escucha activa, la mediación, la negociación y la existencia de protocolos claros no solo permiten abordar los desacuerdos de manera efectiva, sino que también promueven el respeto, la confianza y el sentido de pertenencia dentro de la comunidad escolar. Estas prácticas contribuyen a que los conflictos, lejos de ser percibidos únicamente como obstáculos, se conviertan en oportunidades para el aprendizaje,

el desarrollo de habilidades interpersonales y la consolidación de relaciones colaborativas. Así, una gestión educativa comprometida con la resolución constructiva de conflictos fortalece la convivencia, facilita la toma de decisiones y sienta las bases para una cultura institucional basada en la equidad y el diálogo permanente.

Impacto de la resolución de conflictos en la comunidad educativa

La resolución de conflictos en el entorno escolar tiene un impacto profundo y altamente positivo en toda la comunidad educativa que la rodea. La implementación de estrategias efectivas de gestión y resolución de conflictos juega un papel crucial al contribuir a la creación de un ambiente escolar que sea más seguro, inclusivo y propicio para el aprendizaje de todos los estudiantes. Entre los beneficios más destacados que se pueden señalar se encuentran: la mejora de las relaciones interpersonales entre los alumnos, el fomento de la empatía, la promoción de la colaboración y el trabajo en equipo, así como el desarrollo de habilidades comunicativas que son esenciales para la vida cotidiana. Todo esto, en conjunto, ayuda a construir una comunidad educativa más unida y resiliente.

- Mejora del clima escolar. El manejo constructivo de los conflictos es de suma importancia, dado que no solo mitiga las tensiones entre las partes implicadas, sino que también previene la escalada de situaciones adversas, favoreciendo así un entorno más saludable. Este enfoque propicia relaciones sólidas basadas en el respeto mutuo y la colaboración, lo cual resulta esencial en cualquier comunidad educativa. Un clima escolar positivo promueve de manera significativa la convivencia, ya que disminuye considerablemente la incidencia de conflictos graves y fomenta un ambiente en el que todos se sienten incluidos y valorados.

Como consecuencia de ello, se incrementa la satisfacción y el bienestar de todos los estudiantes, docentes y personal administrativo, lo que a su vez repercute en una experiencia educativa más enriquecedora en su totalidad, siendo parte de un ambiente favorable

para las relaciones, los procesos académicos y administrativos que a su vez es la base para la generación de condiciones apropiadas para los procesos de aprendizaje.

- Desarrollo de habilidades socioemocionales. La instrucción y la implementación de técnicas fundamentales como la mediación, la negociación y la comunicación asertiva proporcionan a los estudiantes y al personal docente la oportunidad de cultivar competencias esenciales de gran relevancia, tales como la empatía, la autorregulación emocional, la escucha activa y la resolución pacífica de conflictos. Estas habilidades, que resultan ser de suma importancia, no solo enriquecen las relaciones interpersonales dentro del contexto educativo, sino que también son altamente transferibles a diversos ámbitos y situaciones de la vida cotidiana.

De este modo, al promover un entorno educativo enriquecedor, se facilitan interacciones más saludables y constructivas entre todos los integrantes de la comunidad escolar. Esto no solo contribuye al bienestar individual, sino que también favorece el desarrollo de un profundo sentido de colaboración y respeto mutuo entre todos los miembros de la comunidad educativa.

- Reducción de la violencia y conductas disruptivas. Los programas destinados a la resolución de conflictos han evidenciado de forma clara que, efectivamente, logran reducir la violencia, el acoso escolar, así como los enfrentamientos tanto verbales como físicos, además de los actos de vandalismo que frecuentemente afectan a las comunidades educativas. Al proporcionar alternativas pacíficas y constructivas ante los conflictos, se consigue disminuir las sanciones disciplinarias severas, tales como las suspensiones y expulsiones, las cuales suelen resultar perjudiciales para los estudiantes. Así, se contribuye no solo a la creación de un ambiente más seguro y armonioso, sino que también se fomenta la responsabilidad entre los alumnos y se promueve un proceso de reparación del daño causado, mejorando de este modo las relaciones interpersonales dentro del contexto escolar.
- Fortalecimiento de la participación y el sentido de pertenencia. Involucrar a toda la comunidad, que abarca a estudiantes, docentes, familias y personal de apoyo, en la administración de

los conflictos que surgen, produce un incremento en el compromiso, la confianza y el sentido de pertenencia entre todos los miembros. La participación y deliberada en la búsqueda de soluciones refuerza la cohesión y la corresponsabilidad en pro del bienestar colectivo. Este enfoque colaborativo no solo optimiza las relaciones interpersonales, sino que también promueve un entorno en el que todos los individuos se sienten valorados y escuchados.

- Mejora del rendimiento académico y la motivación. Un entorno completamente exento de tensiones, acompañado de relaciones interpersonales saludables, contribuye de manera significativa a la concentración, la asistencia y el rendimiento académico de los estudiantes. Cuando los jóvenes experimentan un mayor nivel de motivación y apoyo, su desempeño alcanza niveles superiores, lo que permite a los docentes centrar su atención en el proceso de enseñanza y aprendizaje, en lugar de tener que enfrentar de manera constante cuestiones disciplinarias en el aula. Este tipo de ambiente resulta fundamental para el desarrollo integral de los estudiantes.
- Promoción de una cultura de paz y ciudadanía. La gestión de conflictos en el entorno escolar establece fundamentos robustos para la educación de individuos que sean capaces de dialogar de forma efectiva, honrar la diversidad y solventar discrepancias de manera pacífica y democrática. Este proceso educativo ejerce un notable efecto multiplicador en la comunidad, trascendiendo el ámbito educativo e impactan positivamente en las relaciones interpersonales y en el progreso social (Carrascal, 2024).

Figura 14.

Impacto del manejo de resolución de conflictos en instituciones educativas.



Nota. Elaboración propia.

La resolución eficiente de conflictos impacta de manera profunda la vida académica, refuerza considerablemente los vínculos entre los distintos miembros de la comunidad educativa y favorece de forma sustancial la creación de entornos más equitativos, seguros y enfocados en el desarrollo integral de todos sus integrantes, promoviendo así un ambiente de respeto y colaboración que resulta esencial para el proceso de aprendizaje.

Innovaciones en la resolución de conflictos en la educación

La resolución de conflictos dentro del ámbito educativo está atravesando una transformación notable, la cual se ve fuertemente impulsada por la incorporación de nuevas metodologías, tecnologías emergentes y un enfoque más integral hacia el bienestar y la convivencia en el entorno escolar. A continuación, se exponen las principales innovaciones que están estableciendo pautas en la gestión de conflictos en las instituciones educativas y en las comunidades asociadas, subrayando la relevancia de un ambiente de aprendizaje que favorezca la colaboración y la empatía. Estas innovaciones tienen como objetivo no solo mediar y solucionar discrepancias, sino también prevenir el surgimiento de conflictos a través de la promoción de una comunicación efectiva y el entendimiento recíproco entre alumnos y docentes, entre las más empleadas en las instituciones educativas se encuentran.

Métodos Alternativos de Solución de Conflictos (MASC)

Las instituciones educativas están incorporando de manera progresiva métodos alternativos, tales como la mediación, la conciliación y la negociación, que representan enfoques que favorecen la comprensión y la resolución de conflictos de manera constructiva. Estas estrategias innovadoras facilitan que las partes implicadas hallen soluciones pacíficas y consensuadas, eludiendo así la imposición de sanciones y promoviendo de manera contundente una cultura de paz, diálogo y respeto mutuo entre todos los miembros de la comunidad escolar.

Los MASC no solo contribuyen a la reducción de la violencia, sino que también mejoran la convivencia en el ámbito educativo, estableciendo un entorno más armónico (Altamirano y Romero, 2024). Adicionalmente, estos métodos fomentan el desarrollo de habilidades socioemocionales y de resolución de problemas en los estudiantes, adecuándolos de mejor manera para enfrentar situaciones conflictivas en el futuro y promoviendo relaciones interpersonales más efectivas y saludables. Entre los MASC más utilizados destacan:

- **Mediación.** Un tercero que actúa con neutralidad e imparcialidad facilita la comunicación entre las partes involucradas, asistiendo a estas en la comprensión de sus respectivas perspectivas y en la búsqueda de un consenso satisfactorio para ambas. El mediador no dictamina una solución, sino que orienta el proceso con el fin de que las partes consigan alcanzar un acuerdo por sí mismas.
- **Conciliación.** De manera análoga a la mediación, el conciliador desempeña un papel más proactivo, sugiriendo soluciones viables y guiando a las partes hacia la consecución de un acuerdo. La conciliación puede llevarse a cabo entre iguales o ser facilitada por una autoridad dentro del ámbito educativo.
- **Negociación.** Las partes implicadas mantienen un diálogo directo, o a través de delegados, con el propósito de identificar intereses compartidos y alcanzar una solución que resulte satisfactoria para todas las partes. Este proceso se caracteriza por su flexibilidad y voluntariedad, en el cual el acuerdo se establece a partir del consenso logrado entre las partes.
- **Acuerdos entre pares.** En el contexto educativo, se propicia que los estudiantes o integrantes de la comunidad alcancen consensos de manera directa entre sí, favoreciendo la autonomía y la responsabilidad en la resolución de sus propios conflictos.
- **Procesos restaurativos.** Incluyen metodologías como los círculos de diálogo y las conferencias familiares, las cuales tienen como objetivo no solamente la resolución del conflicto, sino también la reparación del daño y la restauración de las relaciones en el seno de la comunidad educativa (Altamirano y Romero, 2024).

Programas de mediación escolar y peer mediation

La mediación escolar, un proceso donde estudiantes y docentes debidamente capacitados actúan como mediadores, se ha consolidado de manera notable como una herramienta altamente eficaz para resolver disputas de manera pacífica y, a su vez, fortalecer la cohesión comunitaria entre todos los miembros del entorno educativo. Programas como "Peer Mediation" y notables experiencias internacionales han demostrado claramente que la mediación no solo disminuye la violencia en las escuelas, sino que también fomenta la empatía, la escucha activa y la responsabilidad compartida entre los estudiantes (Sánchez, 2024). Este enfoque permite a los jóvenes desarrollar habilidades interpersonales esenciales que son cruciales para su futuro desarrollo personal y profesional.

Mediación entre iguales (peer mediation)

En este enfoque, se capacita a los estudiantes para desempeñar el papel de mediadores en la resolución de conflictos entre sus compañeros. Este modelo promueve la autonomía y la responsabilidad, además de contribuir al desarrollo de competencias sociales y emocionales en los alumnos, habiendo evidenciado su eficacia en la reducción de la violencia y en la mejora del clima escolar. La figura del estudiante mediador es fundamental, y la formación generalmente se dirige tanto a los alumnos como a los educadores y al personal docente.

Programa e-AMEDIAR (Modelo INSERTE)

El programa, que se lleva a cabo en el Centro de Formación Padre Piquer de Madrid, se orienta hacia la prevención del acoso escolar y la capacitación de mediadores y facilitadores en la resolución efectiva de conflictos. Este incluye el fomento de habilidades sociocognitivas, emocionales y morales, además de impulsar la colaboración entre iguales y la participación de cibermentores para gestionar conflictos en contextos digitales (Sánchez, 2024).

Integración de la tecnología en la resolución de conflictos

La tecnología está transformando de manera significativa la gestión de los conflictos en el ámbito escolar, modificando tanto su dinámica como su enfoque. Entre las innovaciones más sobresalientes y efectivas se encuentran: sistemas avanzados de monitoreo de redes sociales mediante inteligencia artificial, los cuales posibilitan la detección temprana de lenguaje amenazante o situaciones de riesgo que puedan comprometer la seguridad de los estudiantes o el entorno escolar en su conjunto.

Asimismo, se han creado aplicaciones para la denuncia anónima que facilitan el reporte seguro de casos de acoso, bullying o amenazas, proporcionando un canal confiable para que los estudiantes se manifiesten sin temor a represalias (Gómez y Agramonte, 2022). Además, se están empleando simulaciones de realidad virtual, que constituyen herramientas innovadoras para capacitar tanto a estudiantes como al personal en habilidades de resolución de conflictos y empatía, promoviendo un clima de respeto y comprensión mutua.

Por otro lado, se han introducido herramientas de análisis predictivo que permiten anticipar incidentes de violencia, permitiendo así la intervención preventiva para evitar su ocurrencia y potenciar la seguridad y el bienestar de todos en el entorno educativo. Las principales herramientas tecnológicas para la resolución de conflictos en el ámbito educativo combinan plataformas digitales, aplicaciones móviles, inteligencia artificial y recursos interactivos que facilitan la prevención, detección y gestión de situaciones conflictivas. Entre las más destacadas se encuentran:

- Aplicaciones de reporte anónimo. Aplicaciones como Andrea App, B-resol y Stop It brindan la posibilidad a estudiantes, educadores y familias de reportar de manera confidencial incidentes de acoso, ciberacoso o conflictos, promoviendo así la intervención oportuna y resguardando la identidad de quienes realizan las denuncias.
- Sistemas de monitoreo de redes sociales. Emplean inteligencia artificial para identificar lenguaje amenazante, eventuales planes de violencia o circunstancias de riesgo en las publicaciones de los

alumnos, lo que permite a las instituciones educativas llevar a cabo acciones preventivas.

- Simulaciones y realidad virtual. Las plataformas de realidad virtual proporcionan entornos inmersivos en los cuales tanto los estudiantes como el personal pueden perfeccionar habilidades relacionadas con la resolución de conflictos, la empatía y la mediación, al experimentar diversas perspectivas que favorecen la comprensión y el manejo emocional.
- Foros y plataformas colaborativas. Instrumentos como Edmodo, Teams, Classroom y blogs educativos fomentan el diálogo, el trabajo colaborativo y la reflexión conjunta respecto a situaciones conflictivas, promoviendo así la participación activa y la co-creación de soluciones.
- Materiales digitales interactivo. La utilización de presentaciones, vídeos, cómics digitales y mapas conceptuales en plataformas como PowerPoint, Word, Paint o GoAnimate contribuye al análisis de casos, a la simulación de situaciones de conflicto y a la promoción de actitudes constructivas en relación con la resolución pacífica.
- Juegos y recursos gamificados. Las plataformas como Kahoot y diversas aplicaciones educativas facilitan la resolución de conflictos a través de dinámicas lúdicas y desafíos colaborativos, potenciando así el desarrollo de habilidades sociales y emocionales (García, 2025).

Herramientas de educación socioemocional

Las herramientas socioemocionales han sido concebidas con el propósito de fomentar habilidades esenciales, como la empatía, la autorregulación, la comunicación asertiva, la capacidad de tomar decisiones responsables y la resolución efectiva de conflictos. Entre estas herramientas, se pueden destacar algunas de las más significativas y útiles que podemos mencionar:

- Cuadernos de trabajo y guías prácticas. Materiales organizados que incluyen ejercicios destinados a promover la autoconciencia, la autorregulación emocional, la tolerancia a la frustración, la empatía y la comunicación positiva. Estos recursos son aplicables tanto en el entorno educativo como en el doméstico, con el

propósito de desarrollar habilidades como la gestión del estrés, la escucha activa y el comportamiento prosocial.

- Talleres y secuencias de actividades. Programas que orientan a los estudiantes en el desarrollo de procesos reflexivos acerca de sus emociones, relaciones y objetivos, fomentando la socialización, la ayuda recíproca y la formulación de metas tanto personales como académicas.
- Cuestionarios y evaluaciones emocionales. Instrumentos como el TMMS-24 o el SDQ-Cas proporcionan a educadores y orientadores la capacidad de identificar tanto las fortalezas como las áreas que requieren mejora en las competencias socioemocionales de los estudiantes, lo que a su vez propicia la implementación de intervenciones personalizadas.
- Capacitación docente. Capacitación especializada destinada a que los educadores puedan atender las necesidades emocionales de los estudiantes, así como a implementar estrategias de acompañamiento y contención emocional en el entorno educativo (Sosa, et al. 2025).

Estas valiosas herramientas, junto con una metodología profundamente enfocada en el estudiante y una atención particular al desarrollo de habilidades socioemocionales, enriquecen de manera significativa tanto el aprendizaje académico como el crecimiento personal. Esto capacita a los estudiantes para enfrentar los complejos desafíos del mundo contemporáneo de forma colaborativa, resiliente y creativa, permitiéndoles no solo adquirir conocimientos, sino también desarrollar competencias que serán fundamentales en su vida futura.



CAPÍTULO IX

LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS PROCESOS EDUCATIVOS



"La calidad significa hacer lo correcto cuando nadie está mirando." –
Henry Ford
La excelencia educativa requiere mejora continua y compromiso de
todos.

La gestión de calidad en los procesos educativos se inicia con un conjunto de normas sobre la base de las cuáles se construye una metodología, que permite a las instituciones garantizar los productos y servicios de calidad de acuerdo con las exigencias del mercado. Desde hace un par de siglos, esta metodología ha tenido una evolución significativa, pasando desde la "Inspección" de productos o servicios, hasta el enfoque por Procesos, teniendo en cuenta que existen varios organismos que proponen requisitos para alcanzar la "calidad".

En consecuencia, con esta globalización que en su mismo concepto nos ofrece la diferenciación de criterios en las instituciones, la regulación administrativa para responder de manera oportuna a exigencias externas ha motivado el creciente uso de varias normas internacionales como guía de cómo certificarnos frente a este tipo de requisitos, aunque no sólo para consignar las evidencias de la satisfacción del criterio de calidad, también en la atención oportuna a las demandas del trabajo o a las "No Conformidades", fallas a la calidad, que se determina el no cumplimiento del estándar, ocurrido en forma involuntaria.

La gestión de calidad en los procesos educativos es un enfoque estratégico que busca asegurar y mejorar continuamente la eficacia, eficiencia y pertinencia de la educación. Su objetivo es garantizar que los estudiantes reciban una formación integral, pertinente y alineada con los estándares nacionales e internacionales. La calidad no es un estado final, sino un proceso dinámico que requiere la participación de todos los actores educativos y la adaptación constante a los cambios sociales, tecnológicos y culturales.

Concepto y enfoques de la calidad

La calidad educativa se fundamenta en la observación del contexto educativo, lo que permite establecer un sistema educativo de referencia para la gestión y control de la calidad en cada uno de los

procesos destinados al desarrollo de las actividades bajo su responsabilidad. La calidad se define en relación con los aspectos o características que deben cumplir los productos o servicios como exigencias o requisitos establecidos por el cliente, así como conforme a pautas de organismos nacionales o internacionales que regulan las normas internacionales, las cuales son imprescindibles para competir en mercados externos (Acosta y Barrios, 2023). En este sentido, la calidad se describe como «el grado en que un conjunto de características inherentes satisface los requisitos». Adicionalmente, se aclara que la calidad representa el conjunto de características de una entidad que le otorgan la capacidad de atender las necesidades expresadas o tácitas, lo que hace que el concepto de calidad educativa sea necesariamente comprensible.

La calidad educativa se define como el nivel en el cual una institución educativa, ya sea pública o privada, logra cumplir de manera eficaz y eficiente con los objetivos de aprendizaje preestablecidos, y, a su vez, también satisface de manera adecuada las diversas necesidades y expectativas de la sociedad en la que opera, adaptándose a los cambios y desafíos que se presentan en un mundo en constante evolución. Existen diversos enfoques y modelos para entender y gestionar la calidad, entre los que destacan:

- Enfoque en la satisfacción de los usuarios. Es esencial tener en cuenta de manera meticulosa y exhaustiva la percepción, así como las múltiples opiniones de los estudiantes, sus familias y los empleadores, quienes, indudablemente, constituyen una parte relevante y significativa de este proceso educativo. La cooperación y los comentarios son cruciales para alcanzar una comprensión auténtica (Armas, 2022).
- Modelos internacionales. La norma ISO 21001, que se aplica de manera específica a las organizaciones dedicadas a la educación y establece directrices y requisitos orientados a la mejora de la calidad educativa, se complementa con el Modelo EFQM de Excelencia. Este modelo, enfocado en la mejora continua de la gestión en diversas áreas y entidades, tiene como objetivo fomentar una cultura de aprendizaje y adaptación ante los cambios. Asimismo, se encuentra el Modelo de Mejora Continua, conocido como Kaizen, que se dedica a promover el

perfeccionamiento constante mediante la implementación de pequeñas mejoras incrementales. La conjunción de estas metodologías puede potenciar de manera significativa el rendimiento de las instituciones educativas y su capacidad para adaptarse (Obregón, 2025).

- **Calidad total.** Implica la constante y continua mejora de todos los procesos educativos, lo cual requiere la participación e implicada de toda la comunidad educativa. Esto incluye a estudiantes, docentes, y también a sus familias, quienes desempeñan un rol fundamental en este enriquecedor proceso de aprendizaje y desarrollo. Es importante que cada uno de los actores involucrados tenga la oportunidad de contribuir con sus ideas y experiencias, fomentando así un ambiente más colaborativo y efectivo en el contexto educativo (Manyoma y González, 2023).

Etapas del proceso de calidad en las instituciones educativas

La administración de la calidad en los procesos educativos se fundamenta en un conjunto de etapas sistemáticas orientadas hacia el perfeccionamiento continuo de la institución y los resultados de aprendizaje. Si bien hay diversas metodologías disponibles, el enfoque más generalizado es el ciclo Planificar, Hacer, Verificar, Actuar (PHVA), el cual se complementa con etapas específicas adaptadas al contexto educativo. A continuación, se presentan las etapas principales identificadas en la literatura especializada:

- **Concientización y capacitación.** En esta etapa inicial crucial, se pretende sensibilizar y formar de manera adecuada a los directivos, docentes y demás actores involucrados acerca de la significativa importancia de la calidad educativa. Este proceso abarca, además, la autoevaluación institucional sistemática con el fin de identificar de manera efectiva tanto las fortalezas presentes como las áreas que requieren mejora y atención. Constituye un paso esencial para promover una cultura de calidad y compromiso.
- **Planeación.** Se trata de establecer estructuras robustas y políticas de calidad efectivas, así como de definir objetivos precisos, metas alcanzables y estrategias adecuadamente alineadas a las diversas necesidades de la comunidad educativa. En esta fase

fundamental, se diseñan los planes de acción necesarios y se identifican los recursos específicos que se requerirán para implementar estas iniciativas de manera exitosa.

- Propuestas y formulación de planes de mejora. Se proponen diversas acciones concretas y específicas cuyo objetivo principal es superar las debilidades identificadas en el ámbito institucional. En este contexto, se ponen en marcha las mejoras necesarias y se ofrece una respuesta institucional adecuada y efectiva a los problemas que han sido detectados en el proceso de autoevaluación, asegurando de este modo un proceso de mejora continua.
- Formación de equipos y asignación de responsabilidades. Se constituyen distintos grupos de trabajo, los cuales están dedicados a promover y coordinar de manera eficiente todas las acciones vinculadas a la calidad. Estos grupos se ocupan de asignar las funciones de manera apropiada y, simultáneamente, promueven la colaboración activa entre los diversos actores involucrados en el proceso. De este modo, se pretende generar un entorno en el cual cada integrante aporte sus talentos y habilidades, contribuyendo así a la mejora continua y al cumplimiento de los objetivos fijados.
- Implementación de iniciativas de mejora. En esta etapa tan fundamental e importante se llevan a cabo la ejecución de una variedad de diversos planes y proyectos enfocados en la mejora continua, aplicando de manera efectiva y cuidadosa los cambios previstos en los procesos académicos, administrativos y organizativos que han sido establecidos previamente. Estas acciones buscan optimizar y fortalecer la calidad de los servicios ofrecidos, garantizando que se cumplan los estándares y objetivos planteados.
- Seguimiento y verificación. Se monitorea continuamente el desarrollo de las diversas acciones que se han implementado, y se recopilan datos relevantes e indicadores clave para evaluar de manera precisa el avance hacia los objetivos de calidad planteados. Es fundamental y necesario analizar los resultados obtenidos y llevar a cabo una comparación con los estándares establecidos previamente para asegurar que se cumplan las metas.

- Evaluación y retroalimentación. Se realiza una evaluación formal exhaustiva de los resultados obtenidos, identificando de manera meticulosa tanto los logros destacados como las áreas específicas que requieren ajustes significativos y atención inmediata. Este proceso de retroalimentación y análisis profundo proporciona la información necesaria para tomar decisiones bien fundamentadas e informadas que impacten positivamente en futuras acciones y estrategias a implementar. Además, este enfoque permite un seguimiento detallado del progreso y asegura que se tomen las medidas adecuadas para mejorar continuamente.
- Mejora continua. La última etapa implica un detallado ajuste y un cuidadoso perfeccionamiento de los procesos educativos a partir de los resultados obtenidos de la evaluación. Este proceso es fundamental para cerrar el ciclo de enseñanza y aprendizaje, y a su vez, abre la puerta a comenzar nuevamente con nuevas e inspiradoras metas y acciones. De esta manera, se garantiza de forma efectiva y eficiente la sostenibilidad de la calidad educativa en el sistema (Rebolledo y Goncalves, 2024).

Tabla 7.

Etapas del proceso de calidad en instituciones educativas

Etapa	Acción principal
Planificar	Diagnóstico, definición de objetivos, diseño de planes y políticas de calidad.
Hacer	Implementación de acciones y proyectos de mejora.
Verificar	Seguimiento, monitoreo y evaluación de resultados e indicadores.
Actuar	Retroalimentación, ajustes y relanzamiento del ciclo para la mejora continua.

Nota. Ajustado de Rebolledo y Goncalves, (2024). Integración de chatbots en instituciones de educación superior para la optimización del ciclo PHVA según la Norma ISO 9001:2015/Amd 1:2024.

Estas etapas aseguran que la gestión de calidad educativa sea un proceso dinámico, participativo y orientado a la mejora permanente, adaptándose a las necesidades y expectativas de la comunidad escolar.

Principios de la gestión de calidad en la educación

La gestión de la calidad constituye un elemento fundamental que permite a las organizaciones asegurar que los objetivos establecidos se están cumpliendo, lo que garantiza su sostenibilidad a lo largo del tiempo. No obstante, este sistema de información, que se fundamenta en medidas y estadísticas de resultados, solo puede resultar efectivo si se articula en torno a cinco principios o conceptos esenciales de gestión de la calidad.

Dichos principios servirán de fundamento para que los directivos de las organizaciones desarrollen, integren, apliquen en sus procesos y verifiquen en sus resultados, las acciones orientadas a la excelencia en su gestión. A través de los criterios de modelos de calidad, utilizados como modelo de evaluación, guía o referencia, la calidad se busca desde el propio proceso de gestión.

- El enfoque en el estudiante. El enfoque centrado en el estudiante constituye una de las estrategias propuestas para el desarrollo de una educación de calidad. Se sostiene que, para lograr el éxito en el aprendizaje autónomo, el alumno debe comprender que este proceso es simultáneamente social e individual. Por ende, es necesario que presente un perfil social apropiado que incluya el desarrollo del espíritu crítico, la capacidad de formular opiniones, la conciencia sobre la opinión pública, un papel activo en la mejora de la calidad de su entorno, así como la habilidad para trabajar en equipo. Asimismo, se requiere que posea motivación intrínseca, un deseo de aumentar su eficiencia, confianza en sí mismo, madurez, la adquisición de hábitos de estudio adecuados y, sobre todo, habilidades sociales. El estudiante debe reconocer que a través del trabajo colaborativo puede llevar a cabo tareas de mayor calidad que las que podría realizar de forma individual.

Los estudiantes deben desarrollar relaciones que promuevan y estimulen el trabajo colaborativo. Tal como se ha señalado anteriormente en el contexto de la organización de diversas actividades específicas durante el proceso de enseñanza media y el estudio correspondiente, resulta fundamental enfatizar que, en un contexto determinado, el estudiante toma decisiones de forma

sistemática, abarcando desde las más sencillas hasta las más complejas, a través de la interacción entre los diferentes integrantes que componen el grupo. Como consecuencia, se evidencia la congestión generada por la realización de distintas actividades que influyen en un fenómeno social de comportamiento que se va interiorizando a lo largo de los diversos niveles educativos. El estudiante, en este sentido, es el protagonista del proceso educativo y debe asumir una responsabilidad compartida (Delgado, 2019).

- Liderazgo y compromiso de la dirección. En la actualidad, es fundamental que los directivos docentes posean un elevado dominio técnico y pedagógico, así como la capacidad de integrar dichos conocimientos en la creación de ambientes y estructuras que faciliten el desarrollo social y académico armónico entre directores, docentes, estudiantes y padres de familia. En lo que respecta al enfoque que, en términos generales, deben adoptar los directores en relación con sus funciones, se considera que debe ser de naturaleza andragógica. Resulta pertinente que este estudio informe a la comunidad educativa sobre las expectativas que se tienen del director en el ámbito del liderazgo y los efectos que este puede ejercer sobre la gestión institucional. Una dirección que fomente la formación integral del estudiante genera resultados cuantificables en el aprendizaje de los educandos.

Ejercer funciones en la dirección de instituciones educativas demanda un conjunto particular de competencias directivas que hasta la fecha han sido escasamente analizadas por los líderes en este ámbito. En consecuencia, el presente estudio tiene como objetivo proporcionar o reconocer un nuevo significado a la labor directiva, fundamentándose en la identificación de las competencias que deben ser seleccionadas de manera específica por aquellos educadores que tienen la aspiración de ocupar cargos en la dirección educativa (García, 2025).

- Participación del personal. Es un elemento fundamental en la gestión de la calidad, dado que son responsables de llevar a cabo las actividades y poseen un profundo conocimiento de los procesos. No se trata únicamente de proporcionar información sobre cómo desempeñar su labor, sino también de capacitar y

reconocer la importancia de su contribución a la mejora continua. Existen diversas estrategias para incentivar su participación, tales como la planificación de objetivos; la colaboración en equipos interdisciplinarios, lo cual puede fomentar dinámicas e involucrar a aquellos individuos que normalmente no participan; y la implementación de sugerencias provenientes del personal que desempeña funciones cotidianas en los procesos, lo que podría generar un notable potencial de mejora. Asimismo, es fundamental promover la formación y la actualización continua de los empleados, desde el proceso de inducción, con el fin de definir claramente su papel y las expectativas que se tienen en la institución.

De esta manera, al fomentar una participación más activa del personal en todas las fases del Sistema de Gestión de Calidad, es posible fortalecer, en consecuencia, las tres dimensiones de la mejora que se han considerado como pilares de la calidad en el proceso educativo: la calidad de la gestión institucional, la calidad de los aprendizajes adquiridos y la calidad de los contextos sociales. Cuando el personal de la institución comprende los objetivos de cada proceso, la manera de gestionar dichos procesos, la importancia del control de los mismos y su relevancia en términos de la satisfacción de los beneficiarios, se puede crear un ambiente propicio para una cultura de mejora continua. Esta situación se manifiesta en el cumplimiento de las normativas establecidas, las cuales son indispensables para la mejora de otros procesos y para alcanzar la satisfacción del cliente, al percibir de manera integral que cuentan con un equipo capacitado y con un elevado grado de sensibilidad hacia el entorno social (Burbano, 2023).

- Mejora continua. La mejora continua en las organizaciones es un concepto que debe manifestarse de manera tangible dentro de la entidad. Para lograrlo, dicha mejora continua debe estar arraigada en la cultura organizacional. Las dos herramientas más significativas para su implementación son la evaluación y autoevaluación, así como la opción de operar mediante procesos, dado que solo a través de estos se podrán realizar diversos análisis de la situación. La institución debe buscar permanentemente oportunidades para innovar y optimizar sus

prácticas con el fin de mejorar la calidad educativa y garantizar que los estudiantes alcancen un alto nivel de aprendizaje. Para ello, es fundamental fomentar una cultura de mejora continua que involucre a todos los miembros de la comunidad educativa, desde docentes hasta alumnos y padres de familia (Rincón y Aldana, 2021).

Diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad en el sistema educativo

El diseño e implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) en el ámbito educativo se convierte en un proceso estratégico esencial que busca no solo estandarizar, controlar y mejorar los diversos procesos académicos y administrativos, sino también garantizar la satisfacción continua de todos los grupos de interés involucrados. Además, se persigue el cumplimiento riguroso de los estándares nacionales e internacionales, tales como la norma ISO 9001 y los lineamientos de acreditación que aseguran la alta calidad educativa. Este enfoque integral permite crear un entorno favorable para el aprendizaje, la enseñanza y la gestión educativa, promoviendo la eficiencia y la eficacia en todas las actividades realizadas dentro de la institución (Moscos et al. 2024).

Etapas clave del diseño e implementación

En el diagnóstico inicial se procederá a llevar a cabo un análisis minucioso y detallado de la situación actual de la institución educativa en cuestión, identificando no solo las fortalezas existentes, sino también las debilidades que podrían influir en su desempeño. Asimismo, se evaluará el nivel de cumplimiento en relación con los diversos requisitos de calidad aplicables que son esenciales para asegurar una educación de alta calidad.

Se evalúan diversos procesos clave que son fundamentales, tales como la admisión de estudiantes, la planificación curricular, el proceso de enseñanza-aprendizaje, y la evaluación de resultados, así como también se considera la estructura organizativa y la cultura institucional en su totalidad.

Elaboración de políticas y manuales de calidad

La política de calidad se establece de manera clara y completamente precisa, manteniéndose en concordancia con la misión y visión institucional de la organización. Esto permite la definición efectiva de objetivos que son claros, específicos y medibles, los cuales orientarán el trabajo diario y el compromiso de todos los integrantes del equipo. De esta forma, se promueve una cultura de mejora continua y responsabilidad compartida en la consecución de la excelencia.

Se realiza el cuidadoso y exhaustivo desarrollo del manual de calidad, que incluye, asimismo, procedimientos detallados y minuciosos, así como instrucciones claras y precisas, y registros adecuadamente organizados que documentan todos los procesos fundamentales involucrados. Esto garantiza no solo su estandarización, sino también la trazabilidad de cada uno de esos procesos en el sistema establecido.

Formación y sensibilización del personal

Se ofrece formación al personal docente, administrativo y directivo en relación con los fundamentales principios y procedimientos del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), fomentando de este modo una robusta cultura de calidad y propiciando una mejora continua en todos los ámbitos de la organización educativa. La capacitación incluye tanto elementos generales del sistema, los cuales son esenciales para entender su funcionamiento integral, como las responsabilidades particulares de cada área, que son cruciales para garantizar un rendimiento óptimo y la efectividad en las tareas asignadas.

Implementación progresiva

Se inician los distintos procesos y procedimientos documentados, implementando la transición de forma gradual con el fin de facilitar ajustes y correcciones exactas en función de los

resultados obtenidos y las observaciones realizadas durante el transcurso del proceso. Se designan responsables, así como recursos y plazos definidos para cada actividad ejecutada, garantizando de este modo el seguimiento apropiado y la evaluación correspondiente de los progresos logrados.

Seguimiento, auditoría y mejora continua

Se realizan supervisiones de los procesos mediante una variedad de indicadores de gestión y encuestas de satisfacción que facilitan la obtención de la opinión de los participantes, junto con un exhaustivo análisis de los resultados, tanto en el ámbito académico como en el administrativo. Se realizan auditorías internas detalladas y exhaustivas, así como evaluaciones por parte de la alta dirección, con el objetivo de comprobar el estricto cumplimiento de los procedimientos establecidos y, simultáneamente, identificar diversas oportunidades de mejora que puedan presentarse. Este proceso contribuye a cerrar de manera efectiva el ciclo de mejora continua que abarca las etapas de planificar, ejecutar, verificar y actuar.

Elementos estructurales del SGC en educación

- Mapa de procesos. Identificación cuidadosa y exhaustiva documentación de los macroprocesos esenciales que comprenden la dirección estratégica, la gestión eficiente de recursos disponibles, la correcta y efectiva prestación del servicio educativo, así como el análisis profundo y detallado, junto con la mejora continua de dichos procesos. Este enfoque asegura una mayor calidad y relevancia en todos los aspectos del funcionamiento educativo.
- Manual de calidad. Documento primordial que expone de manera exhaustiva y minuciosa la política adoptada, los objetivos esenciales que se persiguen, la estructura organizativa vigente y los procedimientos establecidos en el sistema administrativo. Este documento es crucial para comprender el funcionamiento del sistema y los principios que lo rigen.

- Procedimientos e instructivos. Se describen de manera exhaustiva las actividades particulares requeridas para garantizar la calidad en cada uno de los procesos fundamentales implicados.
- Registros y evidencias. Facilitan la trazabilidad exacta y el control eficiente de todas las actividades que se han llevado a cabo.

Dentro de los beneficios de implementar un SGC en instituciones educativas, se encuentran:

- Estandarización y optimización de una variedad de procesos académicos y administrativos que son fundamentales para el correcto funcionamiento de las instituciones educativas.
- Aumento en la mejora de la satisfacción de estudiantes, padres de familia y otros grupos de interés, así como en el compromiso con la educación.
- Fortalecimiento de la cultura de calidad y la mejora continua en todos los niveles, promoviendo la excelencia y el compromiso constante.
- Facilita de manera efectiva y sencilla la obtención de acreditaciones tanto nacionales como internacionales.
- Incrementa la transparencia en los procesos y la eficiencia en la gestión institucional.

Tabla 8.

Etapas del diseño de gestión de calidad en las instituciones educativas

Etapa	Objetivo
Diagnóstica inicial	Analizar de la situación actual y cumplimiento de requisitos de calidad.
Políticas y manuales de calidad	Definir la política, objetivos y documentación de los diferentes procesos.
Formación del personal	Capacitar y sensibilizar en la necesidad de lograr la calidad y la mejora continua.
Implementación progresiva	Presentar propuesta en marcha gradual de los procesos y procedimientos.
Seguimiento y mejora continua	Monitorear, generar la auditoría interna y acciones de mejora.

Nota. Adaptado de Moscos et al. (2024). Análisis comparativo de modelos de gestión de calidad: una propuesta enfocada a universidades.

La exitosa implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) en el ámbito educativo exige no solo un compromiso decidido por parte de la alta dirección, sino también la participación activa y entusiasta de toda la comunidad educativa. Esto abarca a docentes, estudiantes y padres, quienes deben colaborar en un entorno de cooperación. Resulta fundamental adoptar un enfoque sistemático orientado hacia la mejora continua, promoviendo de este modo la excelencia institucional en todas sus facetas. Este proceso implica la revisión y adaptación de estrategias y prácticas que impulsen un aprendizaje significativo y efectivo.



CAPÍTULO IX

LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS PROCESOS EDUCATIVOS



“Si siempre haces lo que siempre hiciste, siempre obtendrás lo que siempre tuviste.” – Henry Ford. La transformación institucional exige creatividad e innovación constante.

Es evidente que la gerencia educativa debe ir más allá de la simple administración, adoptando un enfoque integral que promueva la innovación y el desarrollo sostenible dentro de las instituciones, a través de principio en el ejercicio de la profesión docente. Es fundamental para lograr esos objetivos del sistema educativo pues, una visión clara, enfatizamos riesgos para la comunidad educativa cada vez que se decide de dicha forma.

A partir de esta exigencia, resulta apremiante contar con información técnica que sustente la adecuación del sistema educativo, resultado de las convencionales prácticas de la docencia; en los diferentes niveles en la educación como un compromiso de todos los actores de la comunidad educativa: a los niños, docentes, padres-madres de familias, directores, y egresados. Concluir este trayecto teórico y práctico sobre la gerencia educativa invita, indudablemente, a pausar, revisar el pasado y, especialmente, a proyectarse hacia el futuro sin perder de vista los conocimientos adquiridos.

La auténtica transformación educativa no se encuentra meramente en la acumulación de conceptos y teorías, sino en la habilidad efectiva de los individuos para reflexionar de manera crítica sobre su entorno y aplicar lo aprendido en sus contextos específicos y reales. Con el desarrollo del cada uno de los contenidos del presente libro pretende constituir un ámbito de enriquecedora introspección, análisis exhaustivo y proyección hacia el futuro, en el cual cada lector, sin distinción alguna, tenga la oportunidad de encontrar herramientas valiosas y significativas que le permitan convertirse en un agente de cambio dentro de su institución educativa y, de este modo, aportar al mejoramiento del entorno educativo en el que se desarrolla.

La gerencia educativa como práctica reflexiva

El término reflexión alude la acción de formular juicios o establecer creencias sobre determinadas vivencias o, aún más, sobre la manera de proceder de quienes han actuado. Bajo este enfoque, la

práctica reflexiva se convierte en un saber práctico sistemático capaz de relacionar teoría y acción. Su propósito es analizar detalladamente el modo en que se actúa, los pensamientos acumulados, los elementos en juego y las vivencias que producen satisfacción o que generan frustración, con el fin de dar pie a nuevos comportamientos en la acción.

En este espacio configurado por procesos de reflexión-acción-reflexión, la gerencia educativa como práctica reflexiva implica valorar las evidencias que han servido de base para llevar a cabo determinadas acciones y delimitar nuevos efectos y resultados. Es aquí donde entra en juego la concepción de práctica reflexiva como una posibilidad de analizar distintas decisiones didácticas en función de las situaciones problemáticas específicas generadas por las prácticas en educación y por el contexto educativo en que se desarrollan.

La gestión educativa, más allá de su aspecto meramente administrativo, se configura como un proceso sistémico y dinámico que incorpora elementos de teoría, práctica y política, con el objetivo de fomentar la mejora continua y sostenible de las instituciones educativas. La efectividad de dicho proceso depende en gran medida de la participación y comprometida de todos los actores que integran la comunidad educativa: directivos, docentes, estudiantes, familias y la sociedad en su conjunto. En consecuencia, el primer paso para emprender este cambio transformador radica en cuestionarse: ¿de qué manera puedo, desde mi función específica dentro de este ecosistema educativo, aportar de manera efectiva a la transformación y al perfeccionamiento de mi entorno educativo? Esto nos convoca a reflexionar sobre nuestras capacidades y responsabilidades, tanto individuales como colectivas.

La experiencia permite señalar que la figura del gerente educativo es altamente criticada por sus múltiples decisiones que muchas veces afectan los intereses y la manera de pensar de los demás miembros de la comunidad educativa, esto sucede por la ignorancia que existe en muchos docentes no comprenden los procesos gerenciales; es aquí cuando los verdaderos equipos de trabajo deben ser reflexivos, procurar sumar esfuerzos en favor de cada una de las instituciones para generar espacios y ambientes que permitan el

trabajo colaborativo que se requiere para el logro de los objetivos institucionales.

Preguntas para la reflexión personal y colectiva

En el camino hacia la consolidación de una gerencia educativa transformadora, la reflexión se convierte en un ejercicio imprescindible para quienes desean impactar positivamente su entorno institucional. La riqueza conceptual y práctica abordada a lo largo de este libro invita a detenerse, analizar y cuestionar cómo cada uno de los principios, teorías y modelos expuestos pueden ser llevados a la realidad cotidiana de las instituciones educativas.

Reflexionar sobre la propia práctica, identificar desafíos y reconocer oportunidades de mejora es el primer paso para convertir el conocimiento en acción. A continuación, se presentan una serie de preguntas orientadas a guiar este proceso reflexivo, con el propósito de que cada lector pueda evaluar, proyectar y transformar su gestión educativa en beneficio de su comunidad escolar.

En primer lugar, se expone la primera pregunta *¿De qué manera los conceptos de liderazgo, gestión participativa e innovación, desarrollados en este libro, pueden aplicarse en mi institución?* Lo que permite analizar la manera de proceder del comportamiento organizacional deben orientarse a garantizar condiciones institucionales, a partir de las cuales se logren sobrepasar las diferencias de cada uno de sus integrantes en el contexto institucional. Los directivos deberán hacer un manejo óptimo de los procesos de socialización, mantenimiento y adaptación del enfoque constructivista, en favor de los procesos colaborativos entre los actores.

En segundo lugar, *¿Cuáles son los principales retos que enfrenta mi comunidad educativa y cómo la gerencia educativa puede ayudar a abordarlos?* Esta interrogante permite reflexionar sobre el rol de la gerencia educativa al convertirse en un área de mantenimiento, apoyo y también de transformación y de innovación permanente de las comunidades educativas y de lo que se ejecuta en sus contextos. La gerencia educativa surge en función de una versión

del modelo de formación educativa en el siglo XXI y de ella descienden sus propósitos y sus procesos y prácticas más tradicionales de la administración y de la educación y más innovadores y de productividad, flexibilidad operativa, participación y colegialidad, de asistencia educativa, estratégicas, generadoras de nuevas condiciones para la ejecución de los procesos formativo y administrativo, de fusión entre lo pedagógico y lo administrativo y de construcción de nuevos contextos para el realizar educativo.

Una tercera interrogante, se orienta en lo que se debe hacer, de acuerdo con el entorno contextual de cada una de las instituciones como: *¿Qué prácticas actuales deben repensarse para lograr una gestión más inclusiva, democrática y centrada en el bienestar de todos los miembros de la comunidad escolar?* Resulta claro que uno de los aspectos básicos y vitales para un óptimo desarrollo e implementación del PEI en el contexto escolar es la construcción de un clima organizacional. Potente y potenciador, el clima es un concepto más ambiental que estructural y se relaciona con la motivación, contribuyendo a crear expectativas positivas en el desempeño humano para las personas que forman parte de un organismo escolar: alumnos; voz secretaria; Asistente Administrativo; director; Educadores; Inspectores para Educación Inclusiva.

Aplicación de los conceptos: De la teoría a la acción

El éxito de la gerencia educativa se mide, en última instancia, por la notable y admirable capacidad de generar cambios positivos y sostenibles en los estudiantes. Esto significa que el impacto de la gerencia se extiende, por ende, a la sociedad en su conjunto y al entorno social en el que nos desenvolvemos. Esta misión implica no solo el desarrollo de habilidades académicas esenciales, sino también la responsabilidad de fomentar y promover la formación integral de individuos. Estos individuos, a su vez, contribuirán de manera significativa al bienestar social y al progreso comunitario. Es imperativo que cada etapa de la educación se enfoque en construir una base sólida que permita a los estudiantes crecer no solo como académicos, sino como ciudadanos responsables y comprometidos con su entorno. Para ello, es fundamental:

- Fomentar espacios significativos de diálogo y participación inclusiva, donde las diversas voces de todos los actores relevantes sean escuchadas y consideradas de manera equitativa en el proceso de toma de decisiones que les afecta directamente.
- Promover la innovación pedagógica en el ámbito educativo, entendiendo la gestión no solo como un simple proceso administrativo que se limita a organizar recursos, sino como una valiosa oportunidad para transformar y mejorar continuamente las prácticas de enseñanza y aprendizaje, contribuyendo así al desarrollo integral de los estudiantes.
- Desarrollar proyectos colaborativos que realmente respondan a las necesidades auténticas de la comunidad, integrando de manera efectiva recursos, conocimientos y experiencias diversas y complementarias de todos los involucrados, para lograr un impacto positivo y duradero.

Ejercicio práctico: Plan de acción personalizado

Existen múltiples modelos de planes de acción para guiar los procesos de gestión en el área educativa; sin embargo, es fundamental señalar que, antes de tomar cualquier decisión, se debe conocer de manera profunda el contexto en el que se encuentra ubicada la institución educativa, así como la forma en que se maneja el clima organizacional. Este conocimiento permite que las acciones y decisiones se ajusten a las necesidades específicas de la institución, promoviendo una gestión más efectiva y orientada a resultados.

En tal sentido, se invita a los lectores, estudiantes y docentes a diseñar un pequeño plan de acción aplicando los conceptos de gerencia educativa de acuerdo con la institución en la que desempeñan sus funciones. Para ello, es importante considerar algunos pasos medulares: primero, identificar un desafío relevante en la institución; segundo, analizar las causas y los actores involucrados; tercero, definir objetivos claros y alcanzables; cuarto, elaborar estrategias de intervención que promuevan la participación de la comunidad; y finalmente, establecer indicadores que permitan evaluar el impacto de las acciones implementadas.

Este ejercicio tiene como finalidad desarrollar habilidades que faciliten la promoción de acciones orientadas a la resolución de necesidades o conflictos que puedan afectar el rendimiento académico de los estudiantes, el manejo de relaciones entre el personal docente, la comunicación interna y, en general, el cumplimiento de los procesos dentro de las líneas de jerarquía institucionales. La propuesta busca que los participantes comprendan la importancia de un enfoque planificado y participativo en la gestión educativa.

A modo de guía, se presenta a continuación una situación hipotética como modelo breve para cada uno de los pasos sugeridos. Este esquema es adaptable a cualquier desafío institucional y permite una aplicación flexible y contextualizada de los conceptos de gerencia educativa, fomentando la capacidad de análisis, planificación estratégica y participación activa de la comunidad educativa en la solución de problemas concretos.

Identificación del desafío relevante

Un desafío frecuente en muchas instituciones educativas es el bajo rendimiento académico en el área de matemáticas en el nivel de secundaria. Este problema afecta directamente el logro de los objetivos institucionales, ya que limita el desarrollo de competencias clave en los estudiantes y puede repercutir en su desempeño general en otras áreas del conocimiento. Entre los síntomas y evidencias de este desafío se encuentran las bajas calificaciones en evaluaciones, la falta de participación activa en clases, la repetición de ejercicios incorrectos y la desmotivación de los estudiantes hacia la materia.

Para respaldar la existencia del problema, se pueden considerar diferentes datos o indicadores, tales como los resultados de pruebas estandarizadas, las calificaciones promedio de los estudiantes en los últimos periodos académicos, los reportes de observación docente, así como la frecuencia de tareas no entregadas o incorrectamente realizadas. Estos indicadores permiten un análisis más objetivo de la situación, facilitando la identificación de patrones de bajo rendimiento y la necesidad de intervención específica.

Además, es importante analizar las posibles causas y los actores involucrados en el desafío. Entre las causas frecuentes se encuentran metodologías de enseñanza poco adaptadas a las necesidades de los estudiantes, falta de recursos didácticos adecuados, carencias en la formación docente en estrategias de enseñanza de matemáticas, y factores externos como la influencia del entorno familiar o social. Los actores involucrados incluyen a los docentes del área, estudiantes, directivos, padres de familia y, en algunos casos, asesores académicos o tutores externos.

Finalmente, el análisis detallado de esta situación permite definir objetivos claros y alcanzables, diseñar estrategias de intervención que involucren a la comunidad educativa y establecer indicadores que permitan medir el impacto de las acciones implementadas. De esta manera, se promueve una gestión educativa basada en evidencia, participación y mejora continua, contribuyendo a elevar el rendimiento académico y a fortalecer el clima institucional.

Análisis de causas y actores involucrados

Entre las causas principales del bajo rendimiento académico en matemáticas se encuentran las estrategias pedagógicas poco innovadoras, que no logran captar la atención ni motivar a los estudiantes; la falta de acompañamiento familiar, que limita el refuerzo del aprendizaje en el hogar; y el escaso uso de recursos didácticos, como material manipulativo, tecnología educativa o actividades prácticas que faciliten la comprensión de los conceptos. Estas causas pueden verse agravadas por factores internos, como la sobrecarga de contenidos en el currículo, la baja motivación del alumnado y la falta de capacitación docente en metodologías activas, así como por factores externos, como el contexto socioeconómico de las familias y la disponibilidad limitada de apoyo educativo adicional fuera del aula.

En cuanto a los actores involucrados, se identifican los estudiantes, quienes son directamente afectados por el bajo rendimiento y participan activamente en el proceso de aprendizaje; los docentes de matemáticas, responsables de diseñar y aplicar

estrategias pedagógicas efectivas; las familias, cuya participación en el seguimiento del aprendizaje es fundamental; y el equipo directivo, encargado de coordinar recursos, apoyo institucional y estrategias de mejora continua. Cada uno de estos actores interviene de manera directa o indirecta en la situación, y su implicación es clave para el diseño de acciones que permitan superar el desafío y mejorar los resultados académicos de los estudiantes.

El análisis de las causas y los actores proporciona una visión clara y estructurada del problema, permitiendo que las estrategias de intervención sean más precisas y contextualizadas. Asimismo, facilita la identificación de responsabilidades y oportunidades de colaboración entre la comunidad educativa, promoviendo un enfoque integral en la gestión de la mejora académica.

Definición de objetivos claros y alcanzables

El propósito principal del plan de acción es mejorar el rendimiento académico en matemáticas en el nivel de secundaria, estableciendo como meta general un incremento del 15% en los resultados de los estudiantes al finalizar el año escolar. Este objetivo proporciona un enfoque claro y medible para orientar todas las acciones de mejora, asegurando que las intervenciones estén dirigidas a generar un impacto tangible en el aprendizaje y desarrollo de competencias matemáticas.

Para alcanzar esta meta general, se definen objetivos específicos que permiten desglosar el plan en acciones concretas y alcanzables. Entre ellos se incluyen la implementación de nuevas estrategias didácticas en el aula, que fomenten la participación activa y el pensamiento crítico de los estudiantes; el fortalecimiento de la participación de las familias en el proceso educativo, promoviendo acompañamiento y refuerzo del aprendizaje en el hogar; y la provisión de recursos y materiales didácticos innovadores, que faciliten la comprensión de conceptos y promuevan experiencias de aprendizaje más significativas.

Cada uno de estos objetivos específicos está diseñado para ser medible y evaluable, de manera que se pueda determinar el progreso hacia la meta general. Además, el plan establece un plazo definido para su cumplimiento: al finalizar el año escolar, se espera que las acciones implementadas hayan generado mejoras concretas en el rendimiento académico, contribuyendo no solo a elevar las calificaciones, sino también a fortalecer la motivación y la actitud de los estudiantes hacia las matemáticas.

La claridad en la formulación de objetivos generales y específicos permite al equipo docente y directivo organizar, priorizar y monitorear las acciones del plan de manera efectiva, asegurando que todos los actores involucrados trabajen de manera coordinada y alineada con los resultados esperados. Esto constituye un paso fundamental en la aplicación de la gerencia educativa orientada a resultados y a la mejora continua del aprendizaje.

Elaboración de estrategias de intervención y participación comunitaria

Para abordar el desafío del bajo rendimiento académico en matemáticas, se implementarán diversas estrategias orientadas a mejorar la enseñanza y fortalecer el aprendizaje de los estudiantes. Entre las acciones concretas se incluyen la capacitación docente en metodologías activas, con el objetivo de que los profesores incorporen técnicas innovadoras que promuevan la participación y el pensamiento crítico en el aula; la realización de talleres dirigidos a los padres sobre acompañamiento académico, con el fin de involucrarlos en el seguimiento del aprendizaje de sus hijos; y la creación de clubes de matemáticas y tutorías extracurriculares, que permitan reforzar los contenidos de manera práctica y lúdica.

La participación de la comunidad educativa será un componente central del plan de acción. Se convocará a las familias a reuniones periódicas para compartir avances y coordinar estrategias de apoyo, se involucrará a los estudiantes en la organización de actividades lúdicas y proyectos relacionados con matemáticas, y se establecerán alianzas con instituciones externas que puedan

proporcionar recursos adicionales, como material didáctico, asesorías o espacios de aprendizaje complementarios. Este enfoque colaborativo busca generar un entorno de aprendizaje más inclusivo y motivador, donde todos los actores contribuyan al logro de los objetivos establecidos.

La implementación de estas estrategias requiere la movilización de diversos recursos. A nivel humano, se contará con docentes capacitados, directivos coordinadores, padres de familia comprometidos y, en algunos casos, asesores externos. En cuanto a recursos materiales, se necesitarán materiales didácticos innovadores, equipos tecnológicos como proyectores, tablets o software educativo, y espacios físicos adecuados para la realización de talleres y tutorías. La combinación de estos elementos permitirá garantizar que las acciones planificadas sean efectivas y sostenibles en el tiempo, promoviendo mejoras significativas en el rendimiento académico de los estudiantes.

La integración de estrategias concretas con la participación activa de la comunidad educativa y la correcta gestión de los recursos asegura que el plan de acción sea aplicable, coherente y orientado a resultados, facilitando la supervisión, evaluación y ajuste continuo de las acciones implementadas, en línea con los principios de la gerencia educativa.

Establecimiento de indicadores para evaluar el impacto

Para medir el avance del plan de acción destinado a mejorar el rendimiento académico en matemáticas, se establecerán indicadores tanto cuantitativos como cualitativos que permitan evaluar el impacto de las acciones implementadas. Entre los indicadores cuantitativos se incluyen el incremento porcentual en las calificaciones de matemáticas, el número de docentes capacitados en metodologías activas, el nivel de asistencia de los padres a los talleres de acompañamiento académico y la participación estudiantil en actividades extracurriculares, como clubes de matemáticas y tutorías. Estos indicadores proporcionan una visión objetiva del progreso alcanzado y permiten comparar resultados a lo largo del tiempo.

Asimismo, se incorporarán indicadores cualitativos, como la percepción de los estudiantes sobre el aprendizaje, la motivación y el interés en matemáticas, así como la satisfacción de los docentes y padres con las estrategias implementadas. Para recopilar esta información, se utilizarán instrumentos de seguimiento y evaluación variados, incluyendo encuestas a estudiantes, docentes y familias, registros de asistencia y participación, observaciones en el aula y análisis de los trabajos y proyectos realizados por los estudiantes.

La revisión de los resultados se realizará de manera periódica, estableciendo momentos específicos a lo largo del año escolar para evaluar el avance, identificar dificultades y realizar los ajustes necesarios en las estrategias de intervención. Este seguimiento continuo permitirá corregir desviaciones, reforzar acciones efectivas y asegurar que los objetivos del plan de acción se cumplan en los plazos establecidos, manteniendo un enfoque de mejora continua.

De esta manera, la combinación de indicadores cuantitativos y cualitativos, junto con instrumentos de evaluación adecuados y revisiones periódicas, garantiza que el plan de acción sea medible, flexible y adaptable a las necesidades de la institución educativa. Esto asegura que todos los actores involucrados puedan tomar decisiones informadas y trabajar de manera coordinada para mejorar el rendimiento académico y fortalecer la participación de la comunidad educativa.

El desarrollo de un plan de acción personalizado en gerencia educativa representa mucho más que la simple ejecución de una serie de pasos; es la oportunidad de traducir la reflexión en transformación concreta dentro de la institución. Este ejercicio permite a cada miembro de la comunidad educativa identificar retos reales, analizar sus causas, definir objetivos claros y diseñar estrategias colaborativas que involucren a todos los actores.

Al establecer indicadores de evaluación, se garantiza un seguimiento riguroso y una mejora continua de los procesos implementados, asegurando que cada acción emprendida tenga un impacto tangible en el aprendizaje y el bienestar de los estudiantes. Este plan se convierte en una herramienta dinámica para liderar el

cambio, fortalecer la cultura institucional y avanzar hacia una educación más pertinente, inclusiva y de calidad.

Tabla 9.

Ejemplo de matriz de plan de acción

Pasos	Descripción	Responsables	Recursos	Indicadores de éxito	Fecha para cumplir
Identificación del desafío	Bajo rendimiento en matemáticas	Coordinador académico	Resultados académicos	Diagnóstico elaborado	10 de mayo
Análisis de causas	Estrategias poco innovadoras, baja participación familiar	Equipo docente	Encuestas y entrevistas	Informe de causas	20 de mayo
Objetivos	Mejorar rendimiento en 15%	Dirección	Plan estratégico	Objetivos SMART definidos	25 de mayo
Estrategias de intervención	Capacitación docente, talleres para padres, clubes de matemáticas	Material didáctico	Docentes, familias	Estrategias implementadas	10 de junio
Indicadores de evaluación	Calificaciones, asistencia, participación	Comité de evaluación	Instrumentos de medición	Reporte de impacto	30 de noviembre

Nota. Elaboración propia

Hacia una gerencia educativa transformadora

Las prácticas de gestión educativa formal a menudo determinan la calidad del aprendizaje en las instituciones. Hoy en día, los desafíos globales y la necesidad urgente de respuestas transformadoras requieren cambios en las instituciones educativas. Las prácticas gerenciales que fomentan la creatividad, la internacionalización y la relevancia global deben evolucionar para satisfacer los desafíos y expectativas.

Los gerentes educativos, tanto globales como locales, afirman su papel en la transformación de los contextos educativos. A través de los contenidos de este libro se apoya una gestión educativa que crea significado en los contextos educativos mediante la participación y

respalda iniciativas orientadas hacia un cambio cultural en la institución. Al centrarse en la creación de ecosistemas caracterizados por movimientos permanentes de pensamiento sistémico a través de culturas y disciplinas, esta propuesta de valor subraya transformaciones basadas en la fuerza, orientadas a modificar los sistemas/estructuras existentes de las instituciones educativas, tal como están definidos por creencias centradas en el producto, es decir, en el resultado social que son los estudiantes egresados a la sociedad.

Las perspectivas críticas destacan los sistemas educativos emergentes que a menudo se fundamentan en el aprendizaje del estudiante. Las ubicaciones educativas transformadas requieren la capacidad de entablar un diálogo, permitiendo a los interesados exponer realidades y desarraigar suposiciones afincadas sobre los estándares normalizados de la educación superior centrada en el producto o enfocada en los resultados determinantes sobre los estudiantes.

Por otra parte, la gerencia educativa es, ante todo, una invitación permanente y continua al cambio, la mejora constante y la innovación en todos los ámbitos de la enseñanza y el aprendizaje. Cada lector, a partir de su experiencia, reflexiones y realidad particular, tiene la maravillosa posibilidad de convertirse en un líder transformador y motivador. Este líder es capaz de articular saberes diversos y variados, movilizar voluntades de apoyo y colaboración de manera efectiva, y construir comunidades educativas que sean más justas, inclusivas y eficaces para todos sus miembros y participantes.

Este proceso enriquecedor no solo se limita a la educación formal, sino que también abarca la formación integral de cada individuo dentro de la sociedad, fomentando el desarrollo personal y colectivo, y promoviendo valores como la solidaridad, el respeto y la empatía entre todos los actores involucrados. "Educar no es solo transmitir conocimientos, sino transformar realidades; la verdadera gerencia educativa consiste en liderar procesos que despierten sueños, potencien talentos y generen un compromiso colectivo con el cambio social." — Hugo Zemelman Merino.

CONCLUSIONES

La conclusión principal del texto "Gerencia Educativa: Liderazgo, Innovación y Transformación del entorno escolar" resume los puntos clave de la obra y reitera la importancia estratégica de la gestión en la educación y el cambio institucional.

En primer lugar, la gerencia educativa trasciende la simple administración de recursos y la adherencia a procesos burocráticos. Consiste en ejercer un liderazgo ético y visionario que permita anticipar los retos del ambiente social, cultural y tecnológico. Esto implica movilizar todos los recursos humanos y materiales hacia la obtención de una educación relevante, inclusiva y de calidad. En su función de líder transformador, el gerente educativo inspira y motiva a la comunidad escolar, fomenta la colaboración y propicia la mejora continua en todos los procedimientos de la institución, guiando con una visión estratégica, comunicación efectiva y un compromiso social sólido.

A lo largo del texto, se destaca la necesidad de conectar bases teóricas robustas—como las teorías clásicas, las relaciones humanas, un enfoque sistémico y la teoría contingencial—con modelos de gestión pedagógicos que respondan a las particularidades del contexto. Esta fusión favorece el desarrollo de instituciones educativas más dinámicas, innovadoras y enfocadas en lograr la excelencia dentro de los diferentes procesos internos en el entorno escolar que garantiza un producto social de calidad.

Así mismo, el texto subraya que una gestión educativa eficaz requiere de una innovación constante, la participación activa de toda la comunidad y el establecimiento de una cultura organizacional centrada en el trabajo conjunto y el desarrollo humano. La gestión de la calidad, la mediación de conflictos, la colaboración en equipo y la valorización del talento humano son pilares vitales, no solo para el éxito académico, sino también para el bienestar y el desarrollo integral de los estudiantes.

Dentro de los desafíos y compromisos para el futuro, el gerente educativo debe ser un verdadero agente de cambio, capaz de crear entornos escolares inclusivos, resilientes y preparados para

enfrentar crisis. La capacidad de adaptarse, ser creativo y liderar de manera distribuida son esenciales para desafiar los retos de la globalización, la transformación tecnológica y las exigencias de la sociedad actual. El involucramiento de toda la comunidad escolar—directivos, educadores, alumnos y familias—constituyen la base necesaria para que la educación tenga un impacto trascendental y se convierta en un motor de desarrollo social sostenible.

Como un verdadero llamado a la Acción y Reflexión, la obra se orienta en invitar a los profesionales de la educación a adoptar una práctica crítica y reflexiva que les permita cuestionar, intervenir y transformar sus instituciones. Solo de esta manera se podrá construir una educación equitativa, relevante y de calidad, formando a individuos capaces de contribuir de manera positiva a la sociedad y afrontar los desafíos del siglo XXI.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, S., & Barrios, M. (2023). Procesos gerenciales para la gestión del cambio en las instituciones educativas. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 2(27), 48-72. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v27i2.1863>
- Aguilar, Ó. (2023). El impacto de la dirección en el desempeño en las micro y pequeñas empresas: Un análisis sistémico. *Contaduría y Administración*, 68(3), 46-78. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.3295>
- Agurto, N., & Arroyo, T. (2022). Las relaciones interpersonales y la calidad educativa. *TecnoHumanismo*, 2(3), 17-34. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8356012>
- Altamirano, C., & Romero, C. (2024). Aplicación de la mediación en la resolución de conflictos interpersonales en las unidades educativas. *Revista Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 15(3), 224-252. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9692638>
- Armas, G. (2022). La calidad del servicio y su efecto en la satisfacción de los usuarios en instituciones públicas: Un enfoque PLS-SEM aplicado a las municipalidades de Costa Rica. *Apuntes de Economía y Sociedad*, 3(1), 7-24. <https://doi.org/10.5377/aes.v3i1.14286>
- Arrieta, A. (2022). Competencias administrativas en el Departamento de Recursos Humanos. *Negotium: Revista de Ciencias Gerenciales*, 18(52), 19-30. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8499684>
- Barroso, R., Franco, T., García, M., Ortega, J., Ruiz, H., Ytarte, M., & Pueyo, V. (2021). *La participación educativa en centros de secundaria* (Vol. 338). Graó.
- Bravo, L. (2024). Psicología cognitiva y psicopedagogía. *Psykhē*, 33(2). <https://doi.org/10.7764/psykhe.2022.54569>
- Burbano, M., Villacrés, P., & Rodríguez, M. (2023). El impacto de la formación continua en la productividad de empresas de servicios. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 8(11), 880-893. <https://doi.org/10.23857/pc.v8i11.6243>
- Burbano, M., Villacrés, P., & Rodríguez, M. (2025). *Administración, evolución, proceso*. CIDE Editorial. <https://doi.org/10.33996/cide.ecuador.AE2679369>
- Cabrera, C., & Bennasar, M. (2022). Gerencia educativa: Dimensión social, transformaciones, retos y desafíos. *Revista Publicando*, 9(34), 17-30. <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2314>

- Calderón, W. (2024). Modelos pedagógicos y tendencias didácticas en la educación superior. *Revista Humanismo y Cambio Social*, 37-48. <https://doi.org/10.5377/hcs.v21i21.17660>
- Canossa, H. (2022). Gestión de proyectos como estrategia para la evaluación de desempeño del talento humano en las empresas. *Ciencias Administrativas*, 19. <https://doi.org/10.24215/23143738e093>
- Cárdenas, M., Callinapa, E., Canaza, C., Cateriano, A., Cayllahua, J., & Calsin, A. (2022). Gestión educativa: Dimensiones, factores y desafíos para la transformación de la escuela. *Revista Revoluciones*, 4(9), 102-134. <https://doi.org/10.35622/j.rr.2022.09.008>
- Cárdenas, M., Callinapa, E., Canaza, C., Cateriano, A., Cayllahua, J., & Calsin, A. (2024). El liderazgo escolar: Un estudio comparativo en América Latina. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(3), 12031-12052. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.11992
- Carrascal, I. (2024). Habilidades socioemocionales y su relación con la resolución de conflictos para la promoción de un ambiente escolar positivo. *Revista Arbitrada del CIEG: Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, 67, 67-82. <https://orcid.org/0009-0003-5630-0643>
- Chiquillo, J., Amaya, N., & Curiel, R. (2023). Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(103), 295-311. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9000846>
- Crespo, P. (2021). La empresa: Una visión desde la teoría general de sistemas. *Coloquio*, 66, 84-87. <https://periodico.uazuay.edu.ec/index.php/coloquio/article/view/431>
- Cumbicos, H., Señalín, L., & Tapia, N. (2023). La importancia del control interno contable en la gestión efectiva de las empresas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 1635-1647. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.6981
- Delgado, L. (2019). Aprendizaje centrado en el estudiante, hacia un nuevo arquetipo docente. *Enseñanza & Teaching*, 37(1), 139-154. <https://doi.org/10.14201/et2019371139154>
- Díaz, A., & Villafuerte, C. (2022). Planeamiento estratégico de la educación. *Comuni@cción*, 13(2), 161-171. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.2.681>
- Dorado, A., Zambrano, A., & Rosero, K. (2021). Habilidades sociales y variables organizacionales: Una revisión sistemática. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 2021(2), 1-18. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8435461>

- Espinar, E., & Viguera, J. (2020). El aprendizaje experiencial y su impacto en la educación actual. *Revista Cubana de Educación Superior*, 39(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0257-43142020000300012&script=sci_arttext
- Flores, F., López, M., Zulema, L., & Flores, S. (2022). Gerencia educativa y visión empresarial: Una mirada crítica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(98), 801-814. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.26>
- Acosta, S., & Barrios, M. (2023). Procesos gerenciales para la gestión del cambio en las instituciones educativas. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 2(27), 48-72. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v27i2.1863>
- Aguilar, Ó. (2023). El impacto de la dirección en el desempeño en las micro y pequeñas empresas: Un análisis sistémico. *Contaduría y Administración*, 68(3), 46-78. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.3295>
- Agurto, N., & Arroyo, T. (2022). Las relaciones interpersonales y la calidad educativa. *TecnoHumanismo*, 2(3), 17-34. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8356012>
- Altamirano, C., & Romero, C. (2024). Aplicación de la mediación en la resolución de conflictos interpersonales en las unidades educativas. *Revista Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 15(3), 224-252. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9692638>
- Armas, G. (2022). La calidad del servicio y su efecto en la satisfacción de los usuarios en instituciones públicas: Un enfoque PLS-SEM aplicado a las municipalidades de Costa Rica. *Apuntes de Economía y Sociedad*, 3(1), 7-24. <https://doi.org/10.5377/aes.v3i1.14286>
- Arrieta, A. (2022). Competencias administrativas en el Departamento de Recursos Humanos. *Negotium: Revista de Ciencias Gerenciales*, 18(52), 19-30. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8499684>
- Barroso, R., Franco, T., García, M., Ortega, J., Ruiz, H., Ytarte, M., & Pueyo, V. (2021). *La participación educativa en centros de secundaria* (Vol. 338). Graó.
- Bravo, L. (2024). Psicología cognitiva y psicopedagogía. *Psykhē*, 33(2). <https://doi.org/10.7764/psykhe.2022.54569>
- Burbano, M., Villacrés, P., & Rodríguez, M. (2023). El impacto de la formación continua en la productividad de empresas de servicios. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 8(11), 880-893. <https://doi.org/10.23857/pc.v8i11.6243>

- Burbano, M., Villacrés, P., & Rodríguez, M. (2025). *Administración, evolución, proceso*. CIDE Editorial. <https://doi.org/10.33996/cide.ecuador.AE2679369>
- Cabrera, C., & Bennasar, M. (2022). Gerencia educativa: Dimensión social, transformaciones, retos y desafíos. *Revista Publicando*, 9(34), 17-30. <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2314>
- Calderón, W. (2024). Modelos pedagógicos y tendencias didácticas en la educación superior. *Revista Humanismo y Cambio Social*, 37-48. <https://doi.org/10.5377/hcs.v21i21.17660>
- Canossa, H. (2022). Gestión de proyectos como estrategia para la evaluación de desempeño del talento humano en las empresas. *Ciencias Administrativas*, 19. <https://doi.org/10.24215/23143738e093>
- Cárdenas, M., Callinapa, E., Canaza, C., Cateriano, A., Cayllahua, J., & Calsin, A. (2022). Gestión educativa: Dimensiones, factores y desafíos para la transformación de la escuela. *Revista Revoluciones*, 4(9), 102-134. <https://doi.org/10.35622/j.rr.2022.09.008>
- Cárdenas, M., Callinapa, E., Canaza, C., Cateriano, A., Cayllahua, J., & Calsin, A. (2024). El liderazgo escolar: Un estudio comparativo en América Latina. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(3), 12031-12052. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.11992
- Carrascal, I. (2024). Habilidades socioemocionales y su relación con la resolución de conflictos para la promoción de un ambiente escolar positivo. *Revista Arbitrada del CIEG: Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, 67, 67-82. <https://orcid.org/0009-0003-5630-0643>
- Chiquillo, J., Amaya, N., & Curiel, R. (2023). Liderazgo y clima laboral en pequeñas y medianas empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(103), 295-311. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9000846>
- Crespo, P. (2021). La empresa: Una visión desde la teoría general de sistemas. *Coloquio*, 66, 84-87. <https://periodico.uazuay.edu.ec/index.php/coloquio/article/view/431>
- Cumbicos, H., Señalín, L., & Tapia, N. (2023). La importancia del control interno contable en la gestión efectiva de las empresas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 1635-1647. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.6981
- Delgado, L. (2019). Aprendizaje centrado en el estudiante, hacia un nuevo arquetipo docente. *Enseñanza & Teaching*, 37(1), 139-154. <https://doi.org/10.14201/et2019371139154>

- Díaz, A., & Villafuerte, C. (2022). Planeamiento estratégico de la educación. *Comuni@cción*, 13(2), 161-171. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.2.681>
- Dorado, A., Zambrano, A., & Rosero, K. (2021). Habilidades sociales y variables organizacionales: Una revisión sistemática. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 2021(2), 1-18. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8435461>
- Espinar, E., & Viguera, J. (2020). El aprendizaje experiencial y su impacto en la educación actual. *Revista Cubana de Educación Superior*, 39(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=So257-43142020000300012&script=sci_arttext
- Flores, F., López, M., Zulema, L., & Flores, S. (2022). Gerencia educativa y visión empresarial: Una mirada crítica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(98), 801-814. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.98.26>
- Obregon, D. (2025). La Norma ISO 21001:2018 para el mejoramiento continuo de la calidad educativa de Colombia. *Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica*, 5(1), 1435-1455. <https://doi.org/10.61384/r.c.a.v5i1.923>
- Obregón, L. (2025). *Liderazgo para la justicia educacional*. Letrame Grupo Editorial.
- Ortiz, S., Carrasco, C., & Verdejo, D. (2025). Dilemas en la construcción de la unidad magisterial: El asociacionismo docente chileno. *REVUELTAS. Revista Chilena de Historia Social Popular*, 10, 252-279. <https://www.revistarevueltas.cl/index.php/revueltas/article/view/255/144>
- Oviedo, Y., & Ponce, A. (2023). Las competencias en la alta gerencia: Una fuerza clave para el futuro de la organización. *Gerentia*, 2. <https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/Gerentia/article/view/1026/1354>
- Paniego, G. (2023). *Administración estratégica del turismo: Planificación y gestión de la empresa turística (Vol. 15)*. Ugerman Editor.
- Ramírez, G., Magaña, D., & Ojeda, R. (2022). Productividad: Aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 7(20), 189-208. <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.166>
- Ramírez, J., & Tesén, J. (2022). Las relaciones interpersonales y la calidad educativa. *TecnoHumanismo*, 2(3), 17-34. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8356012>
- Ramón, R., Verdezoto, M., & Romero, D. (2024). Estrategia empresarial: Una reflexión teórica. *Revista de Ciencias*

- Sociales*, 30(3), 411-424.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9800784>
- Ramos, E., Otero, C. A., & Heredia, F. (2021). Formación por competencias del profesional en administración: Desde un enfoque contingencial. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 27(2), 451-466.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7927676>
- Rebolledo, M., & Goncalves, M. (2024). Integración de chatbots en instituciones de educación superior para la optimización del ciclo PHVA según la Norma ISO 9001:2015/Amd 1:2024. *Tekhné*, 27(2), 101-111.
<https://doi.org/10.62876/tekhn.v27i2.6595>
- Rincón, O., & Aldana, L. (2021). El impacto de la formación continua en la productividad de empresas de servicios. *Signos, Investigación en Sistemas de Gestión*, 13(2).
<https://doi.org/10.15332/24631140.6675>
- Rivera, R., & Freire, H. (2025). Confianza y clima organizacional: Un vínculo esencial en el ámbito empresarial. *Concordia*, 5(9), 16-30.
<https://revistaconcordia.org/index.php/concordia/article/view/149>
- Rodríguez, C., Nájera, A., Vera, K., & Varas, A. (2022). Liderazgo y gestión administrativa en las instituciones educativas del Ecuador. *Ciencia y Educación*, 3(3), 41-49.
<https://www.cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/123>
- Rodríguez, J. (2023). Impacto de los modelos pedagógicos institucionales en los procesos de enseñanza-aprendizaje-evaluación en la Institución Educativa Eduardo Carranza de la ciudad de Villavicencio en el programa de articulación de la media técnica con el SENA. *Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD*, 1-191.
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/54622/jerodriguezbal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rondón, I., & Sarmiento, L. (2025). Los desafíos del docente universitario frente a la investigación en el aula de clase. *Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 7(64), 28-47.
<https://doi.org/10.51896/rilcods.v7i64.793>
- Ronquillo, G., De Mora, E., Bohórquez, A., & Padilla, J. (2023). Modelo constructivista y su aplicación en el proceso de aprendizaje de los estudiantes. *Journal of Science and Research*, 8(III CISE), 256-273.
<https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/3012>

- Ropa, B., & Alama, M. (2022). Gestión organizacional: Un análisis teórico para la acción. *Revista Científica de la UCSA*, 9(1), 81-103. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.01.081>
- Ruiz, J., & Martínez, N. (2015). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Ruiz, Y., & Sánchez, A. (2021). Caracterización de las actividades de trabajo en equipo en una empresa. *Revista Perspectiva Empresarial*, 8(2), 122-138. <https://doi.org/10.16967/23898186.722>
- Salazar, B., León, F., Vivanco, C., Mogrovejo, J., & Reyes, J. (2023). Organización, dirección educativa y el trabajo en equipo en la formación de comunidades de aprendizaje. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 5589-5608. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6574
- Sanchez, J. (2024). Hacia una cultura de paz a través de la mediación entre pares: Una estrategia para la solución pacífica del conflicto. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(3), 10433-10448. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12200
- Solano, S. (2024). Liderazgo distribuido: Un recorrido histórico y su impacto en la eficacia escolar. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 4(11), 10-24. <https://doi.org/10.53595/rlo.v4.i11.109>
- Solis, M., Palomino, M., Alanya, J., & Vera, G. (2022). Recursos humanos y gestión empresarial en Ingelectros Perú SA en Los Olivos-Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, 5, 210-219. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28071845017>
- Sosa, K., Tenorio, D., Pico, B., Yuquilema, S., & Benalcázar, L. (2025). El aprendizaje basado en proyectos (ABP) como herramienta para el desarrollo de habilidades del siglo XXI. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(1), 6133-6148. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.16329
- Tauro, M., & Iparraquirre, C. (2021). *Principios de administración*. Primera edición. Bahía Blanca: ediUPSO.
- Torres, H., Molina, M., Chschs, I., & Contrera, L. (2024). Efectividad de la disciplina positiva en el ambiente escolar. *Polo del Conocimiento*, 9(9), 1978-1986. <https://doi.org/10.23857/pc.v9i9.803>
- Velásquez, W., Reyes, G., Zitazabal, C., & Caiza, K. (2025). Modelo pedagógico predominante en el proceso de enseñanza-aprendizaje del bachillerato técnico en informática. *Reincisol*, 4(7), 129-146. [https://doi.org/10.59282/reincisol.V4\(7\)129-146](https://doi.org/10.59282/reincisol.V4(7)129-146)

- Viteri, L., & Franco, M. (2022). El desarrollo organizacional a través del talento humano. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 4(17), 30-44. <https://doi.org/10.53734/eidea.vol4.id233>
- Yepes, A., Giraldo, C., Durán, D., Leyva Yepes, M., & Acero, A. (2024). La estabilidad laboral reforzada en Colombia: Una mirada multidisciplinaria desde el principio de la beneficencia. *Revista Colombiana de Bioética*, 19(2). <https://doi.org/10.18270/rcb.v19i2.4287>
- Yovera, C. (2021). Gerencia de las organizaciones agrícolas en la postmodernidad. *Aula Virtual*, 2(4), 206-205. <https://aulavirtual.web.ve/revista/ojs/index.php/aulavirtual/article/view/65>
- Zamora, B., Ahumada, L., & Ascorra, P. (2023). Prácticas de liderazgo distribuido en centros secundarios de formación profesional en Chile: Un estudio de caso. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 27(2), 153-174. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v27i3.27995>
- Zancajo, A., Verger, A., & Fontdevila, C. (2022). La educación concertada en España: Reformas en clave de equidad desde una perspectiva internacional. <https://eprints.gla.ac.uk/286340/>
- Zavaleta, E. (2021). Análisis de la gestión institucional en las unidades académicas de la Policía Nacional-Perú. *Comuni@cción*, 12(1), 53-64. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.1.489>

AUTORES



José Nicolás Isea Araque
<https://orcid.org/0000-0001-5943-8953>
nikoiseaa@gmail.com
Investigador Independiente, (Ecuador).



Yusmary Mora
<https://orcid.org/0009-0007-6836-8783>
myjiret@gmail.com
Investigadora Independiente, (Ecuador).



Alicia Noemi Quishpe Aules
<https://orcid.org/0000-0001-8597-1006>
an20quishpe@gmail.com
Investigadora Independiente, (Ecuador).



Erika Manuela Quishpe Aules
<https://orcid.org/0009-0003-4907-9186>
takire8267@gmail.com
Investigadora Independiente, (Ecuador).



Jenny Maribel Quinchiguango Cevallos
<https://orcid.org/0009-0007-1656-3755>
jennymq@gmail.com
Investigadora Independiente, (Ecuador).



Julián Caiza Toapanta
<https://orcid.org/0009-0002-4767-8663>
julianoca@hotmail.com
Investigador Independiente, (Ecuador).



Ramona Jacqueline Mato Jaramillo
<https://orcid.org/0000-0001-6254-7595>
jacquelinemato31@gmail.com
Investigadora Independiente, (Ecuador).



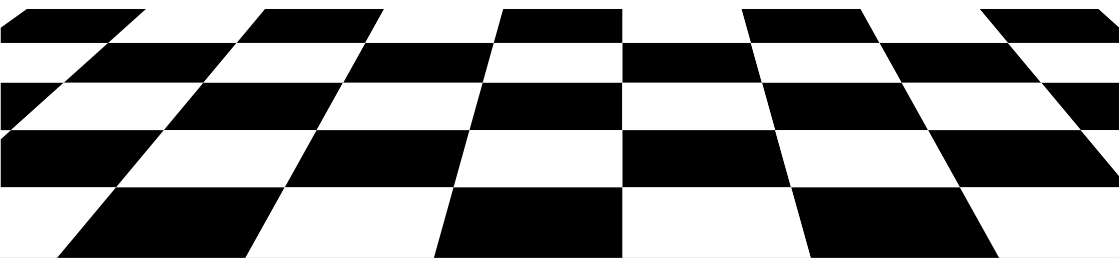
Luz Carmen Mato Jaramillo
<https://orcid.org/0000-0001-8910-3660>
luzmatojaramillo@gmail.com
Investigadora Independiente, (Ecuador).



Cristhian Baque Pincay
<https://orcid.org/0000-0001-5758-9264>
pintoadela7@gmail.com
Investigador Independiente, (Ecuador).



Adelita Beniida Pinto Yerovi
<https://orcid.org/0000-0001-5758-9264>
pintoadela7@gmail.com
Investigadora Independiente, (Ecuador).



El libro "Gerencia Educativa: Liderazgo, Innovación y Transformación del entorno escolar" constituye una guía integral sobre la gestión educativa, abordando la gerencia como un proceso estratégico que combina liderazgo, innovación y transformación para mejorar la eficacia de las instituciones escolares. La obra analiza teorías y modelos contemporáneos de administración aplicados a la educación, ofreciendo herramientas prácticas para la planificación, toma de decisiones y gestión pedagógica, administrativa y comunitaria. Destaca el liderazgo transformacional, la ética, la motivación de equipos y la participación comunitaria como elementos clave para enfrentar los retos del siglo XXI, promoviendo la inclusión, la equidad y la calidad educativa. En conjunto, el texto invita a repensar la función directiva desde una perspectiva holística y humanista, convirtiéndose en un recurso esencial para docentes, directores e investigadores comprometidos con una educación innovadora y transformadora.

