

Año 27 No. 98
Abril-Junio, 2022



Año 27 No. 98

Abril-Junio, 2022

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES

COMO CITAR: Flores Ccanto, F., Lopez Pumayali, M. F., Zulema Jacoba, L. N., y Flores Conislla, L. D. (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>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 27 No. 98 2022, 801-814
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Gerencia educativa y visión empresarial: una mirada crítica

Flores Ccanto, Florencio*
Lopez Pumayali, Manuel Fritz**
Zulema Jacoba, Llange Nieves***
Flores Conislla, Lilia Dina****

Resumen

Desde hace algunas décadas, el espíritu de eficiencia y calidad de la administración empresarial impregnó las distintas organizaciones que hacen vida en las sociedades latinoamericanas, especialmente aquellas manejadas desde el sector público. La gerencia educativa adoptó modelos administrativos de corte tecnocrático e instrumental en aras del alcance de las metas de la organización. El objetivo de este trabajo es describir la visión empresarial de la gerencia educativa desde un enfoque crítico. La investigación corresponde a una revisión teórica documental y/o bibliográfica. Las reflexiones arrojaron que estas tendencias gerenciales alejan a las organizaciones educativas de su propósito fundamental, la educación de calidad y con compromiso social, sustituyéndola por una instrucción técnica. Se concluye que los gerentes educativos contemporáneos deben estar capacitados para el desarrollo de competencias técnicas, conceptuales y humanas, desde una gestión flexible y diversa.

Palabras clave: Gerencia educativa; educación; organizaciones educativas.

Recibido: 03.12.2021

Aceptado: 06.03.2022

- * Doctor en Ciencias de la Educación, Máster en Computación y Licenciado en Educación. Docente Principal. Perú. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Correo: flores@une.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5600-9854>
- ** Maestro en Administration de Negocios, Licenciado en Administración. Perú. Universidad Nacional del Callao. Correo: manuelfritz@hotmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0308-6818>
- *** Maestra en Gestión Pública. Perú. Universidad de Huánuco. Correo: llangezuly@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4930-4825>
- **** Doctora en Ciencias de la Educación, Magister en Terapia Familiar. Perú. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Correo: lyfloc7@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0255-5731>

Educational management and business vision: a critical view

Abstract

For some decades, the spirit of efficiency and quality of business administration has permeated the different organizations that make life in Latin American societies, especially those managed from the public sector. The educational management adopted administrative models of a technocratic and instrumental nature in order to achieve the goals of the organization. The objective of this work is to describe the business vision of educational management from a critical approach. The research corresponds to a documentary and/or bibliographical theoretical review. The reflections showed that these management trends move educational organizations away from their fundamental purpose, quality education with social commitment, replacing it with technical instruction. It is concluded that contemporary educational managers must be trained to develop technical, conceptual and human skills, from a flexible and diverse management.

Keywords: Educational management; education; educational organizations.

1. Introducción

El proceso educativo se caracteriza por su carácter multidireccional y de trascendencia social. La producción y distribución de conocimiento demanda estrategias gerenciales que permitan su aplicación a entornos educativos a fin de construir las instituciones para el aprendizaje socialmente significativo. Tanto el proceso de enseñanza-aprendizaje como las estrategias gerenciales están en constante cambio.

Por educación nos referimos al proceso de obtención de conocimientos, habilidades, valores y hábitos, así como, a la facilitación del aprendizaje en un grupo social específico y en un contexto determinado (Raffino, 2020).

La sociedad contemporánea y sus profundas transformaciones en materia tecnológica y comunicacional

representan una ventana abierta de infinitas posibilidades y nuevas tendencias que redefinen todos los ámbitos del quehacer social, incluyendo la práctica educativa.

En este sentido, el mundo empresarial desde hace algunas décadas ha centrado sus procesos en estándares de calidad que permiten crear ventaja competitiva en el mercado globalizado, con lo cual las organizaciones de diferentes sectores han construido la llamada cultura de servicio, cuyo enfoque se centra en el cliente y sus requerimientos.

Esta tendencia ha impregnado a las organizaciones educativas, conduciéndolas hacia una visión empresarial que, en cierta medida, puede alejarla de sus objetivos primigenios vinculados a la formación y capacitación de ciudadanos. El objetivo

del presente trabajo es describir la visión empresarial de la gerencia educativa desde un enfoque crítico, a partir de una revisión teórica-documental que permita abordar de manera amplia las actuales tendencias gerenciales en el campo educativo.

Los centros educativos han sido históricamente instituciones de gran importancia para las comunidades gracias al rol activo que estos poseen en la resolución de problemas y la integración de gran número de actores sociales en sus procesos educativos y de investigación, a fin de promover el desarrollo científico, cultural, tecnológico e ideológico (Moya, López y Artigas, 2018).

De este modo, el gerente educativo contemporáneo requiere poseer competencias que le permitan dibujar el propósito organizacional. Liderar la consecución de este en el contexto dinámico de la globalización, minimizando el riesgo de pérdidas. Entre sus capacidades se destacan las teleológicas, estratégicas, legales y comunicacionales, estas le permiten ser innovador y flexible, de modo que pueda obtener los resultados que la organización requiere.

2. Gerencia educativa: un recorrido teórico

La gerencia educativa se refiere al proceso a través del cual se orienta la función del docente y la administración de la institución escolar de cara al logro de los objetivos organizacionales trazados con el fin de ofrecer un servicio de calidad. Para Cuberos y Vivas (2017) el alcance exitoso de este proceso implica la ejecución de funciones de planificación, organización, coordinación, dirección y control en aras

de la mejora de la gestión gerencial.

La gerencia es un elemento clave en todo tipo de organizaciones. En el ámbito educativo, los desafíos se centran en la toma de decisiones que permitan emprendimientos, convenios y adecuaciones enfocadas en superar las limitaciones de sus funciones básicas de docencia, investigación y extensión (Caira-Tovar, Lescher-Soto, Sánchez-Morles, 2021). En esta misma dirección, Dewey (1998) sostiene que la educación debe enfocarse en atender aspectos claves como lo son la investigación, el vínculo entre la institución y el resto de la sociedad en esferas como lo social, económico, político, académico, entre otros, demandando así de los gerentes educativos la capacidad para gestionar e incorporar a estudiantes y profesores en proyectos con impacto social.

La educación ha sido considerada históricamente como una herramienta que permite lograr cambios políticos y sociales en las distintas sociedades, por tanto, su proceso está dirigido a satisfacer necesidades locales y globales (Pulido y Olivera, 2019). En este sentido, los directivos y gerentes educativos deben dirigir la institución educativa con miras en la resolución de problemas y trámites administrativos, pero sobretodo, enfocados en la aplicación de herramientas que permitan el desarrollo de la calidad educativo y el logro de resultados.

La gerencia educativa es el proceso de organización y administración de los recursos para alcanzar los objetivos organizacionales, asumiendo por parte del gerente un rol de liderazgo, impulsando a sus equipos hacia las metas de la organización, motivando, estimulando, evaluando y premiando los logros durante el proceso (Guevara et al, 2021).

Para Flores, Montoya y Cáne (2021) la gestión pública implica un alto compromiso con el desarrollo social. Compromiso evidente en las instituciones educativas, siendo estas el principal pilar de desarrollo de los países. Por tanto, es fundamental establecer una ruta de gestión descentralizada en el sector educación para lograr una eficiente calidad de la educación en todos los sectores de la sociedad.

Azuaje (2009) define las herramientas gerenciales como los instrumentos facilitadores de la planeación, administración, dirección, control y evaluación de los procesos de una organización, permitiendo el impulso y optimización de sus recursos, así como, el desarrollo de una gestión eficiente en miras de conquistar las metas establecidas con el mayor desempeño posible.

Como se ha mencionado, es responsabilidad de la gerencia y la administración de la organización la conducción de la institución hacia el logro de sus objetivos, para ello, se debe realizar una labor de guía partiendo de los elementos del entorno y del seno organizacional, los cuales permitirán tomar las decisiones más acordes al cumplimiento de las metas (Cuberos y Vivas, 2017). De este modo, los procesos de planificación, coordinación, dirección, ejecución y control han de adaptarse a las condiciones del entorno en donde se encuentran los profesores, los estudiantes y los recursos de la institución, orientándolos e integrándolos hacia las metas y propósitos de la organización a fin de alcanzar la mejora de la calidad educativa.

Según Robbins y Coulter (2014) las etapas gerenciales son la planificación, la organización, la dirección y control; estos, a su vez, compuestos por

diversos elementos como la visión, la misión la división del trabajo, la toma de decisiones y la retroalimentación. En lo que refiere a la educación, el éxito del proceso requiere de la participación activa de actores educativos en las distintas etapas gerenciales, esto implica el papel que pueden desempeñar los padres en la planificación, toma de decisiones y supervisión del proceso de enseñanza-aprendizaje (Furguerle-Rangel et al, 2016).

Esta participación, principalmente de los padres y las madres, procura garantizar el posicionamiento y la calidad de la institución educativa y sus procesos a través de estrategias gerenciales que permitan identificar las realidades del contexto y evaluar oportunidades, fortalezas, debilidades o amenazas, así como, establecer las prioridades para disponer de los recursos de la manera más eficiente posible en aras de alcanzar los objetivos trazados (Ohmae, 2005).

Aristimuño, Guatía y Monroy (2011) consideran que la gerencia en las organizaciones se ha convertido en la herramienta encargada de orientar los procesos de gestión, hacia una práctica laboral efectiva, en procura de la obtención de una mayor productividad para lo que se hace indispensable, el desarrollo del talento humano.

En la actualidad, las problemáticas y dinámicas del mundo contemporáneos son complejas, con lo cual, el Estado se ve en la necesidad de involucrar cada vez más a un mayor número de actores sociales en la toma de decisiones y en la ejecución de políticas públicas (Contreras y Montecinos, 2009). En este aspecto, el ámbito educativo no ha sido la excepción en lo que refiere a la incorporación de actores educativos.

La gerencia educativa debe enfocarse en facilitar el funcionamiento

y la mejora de la operatividad en el proceso de enseñanza-aprendizaje, a través de la formación continua del personal, fomentando la ejecución integral y armónica de las estrategias de la organización. Para ello, la función de coordinación se produce a partir de la comunicación informal, la supervisión directa y la programación de actividades, para la planificación y cumplimiento de los planes y objetivos de la organización (Cuberos y Vivas, 2017; Botero et al, 2021). De igual modo, los gerentes

deben elaborar estrategias dirigidas en aprovechar las competencias de sus colaboradores, así como, elevar sus niveles de motivación, reconocimiento y productividad (Furguerle-Rangel et al, 2016).

Algunas de las estrategias propuestas por Furguerle-Rangel et al, (2016) centradas en desarrollar competencias y formas de interacción participativas en las organizaciones educativas son las resumidas en el Cuadro 1 a continuación:

Cuadro 1
Estrategias educativas para el desarrollo de nuevas competencias

Estrategia	Definición
Brainstorming	Tormenta de ideas sobre el tema en cuestión, estrategia útil en la elaboración de proyectos educativos y comunitarios.
Reingeniería	Revisión y rediseño de los procesos tendentes a alcanzar mejoras en la calidad, servicio y rapidez en el rendimiento del proceso.
Gerencia del conocimiento	Proceso de administrar continuamente el saber en búsqueda de satisfacer las necesidades presentes y futuras de la organización, así como, identificar y explotar los recursos existentes en busca de nuevas oportunidades para la organización.
Empowerment	Involucrar a los distintos actores educativos en la toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia (2022).

Estas estrategias brindan herramientas, procedimientos y técnicas que buscan introducir cambios en las organizaciones educativas con el objetivo de asegurar el desarrollo de la misma. El gerente debe propiciar aprendizaje continuo e involucrar a la mayor cantidad de actores posibles en proceso de enseñanza-aprendizaje (Torcatt, 2020).

Por otro lado, Vázquez (2015) explica algunas de las nuevas tendencias educativas: 1) renovación de los modelos

educativos; 2) aumento de la oferta educativa en la educación internacional; 3) la consolidación de esquemas de cooperación; 4) educación digital; 5) nuevos esquemas de financiación y organización de la educación.

El mundo globalizado e interconectado demanda directivos con capacidad de atender aspectos vinculados al proceso educativo y administrativo, lo cual es clave para la toma de decisiones acertadas con impacto en sus trabajadores, profesorado

y la sociedad en general. Para lograrlo es clave la formación continua y oportuna del gerente, quienes, según Robbins y Judge (2013) y Chiavenato (2014), deben poseer tres tipos de habilidades:

técnicas, humanas y conceptuales, siempre adaptadas a las necesidades de la sociedad contemporánea. Ver Cuadro 2.

Cuadro 2

Habilidades que debe poseer un gerente educativo

Habilidades	Definición
Técnicas	Realizar tareas utilizando métodos.
Humanas	Trabajo en equipo.
Conceptuales	Proponer soluciones a diversos problemas durante el ejercicio de su función.

Fuente: Elaboración propia (2022).

Para Yovera (2020), las actividades gerenciales de los entornos educativos implican actividades complejas con decisiones de múltiples opciones, con lo cual la solución viable no es única ni lineal, por el contrario, existen situaciones multivariables que ofrecen diversas formas de mirar las situaciones.

La gerencia vista como un proceso continuo implica tres acciones claves para el funcionamiento organizacional: 1) lograr tus propósitos en aras del cumplimiento de la misión; 2) gestionar la productividad laboral y el desarrollo profesional de sus colaboradores; 3) asumir los impactos y las responsabilidades adquiridas (Drucker, 2004). En esta misma dirección, Barzaga et al, (2019) sostienen que la toma de decisiones en las instituciones educativas tiene entre sus características su orientación a la solución de problemas; la gestión de la información y el conocimiento; la determinación del alto grado de incertidumbre y riesgo; y el trazado de estrategias de solución de

problemas.

Por su parte, Marcano (2017) y Caira, Sánchez y Lescher (2021) sostienen que la transformación de las instituciones educativas requiere de gerentes comprometidos con los cambios paradigmáticos que la humanidad demanda, en un esfuerzo que conducirá a la evolución de la sociedad.

Entre las principales necesidades que debe enfocar el gerente educativo está el acompañamiento docente, desde la actualización constante hasta el reforzamiento pedagógico para el desarrollo personal y profesional, permitiendo fortalecer las capacidades de sus colaboradores (Lara et al, 2022).

Los gerentes educativos tienen como tarea romper los paradigmas tradicionales de gestión, para responder así a las realidades contemporáneas de las instituciones educativas y la sociedad en general, basándose en conocimientos que permitan un pensamiento flexible, abierto a los cambios (Miranda, 2016). En este sentido, Gómez et al, (2022)

consideran importante reinventar creativamente las estrategias para abordar los roles del gerente educativo, comprender las necesidades de los docentes, estudiantes, institución educativa y la sociedad en general. Sin embargo, muchas de estas tendencias contemporáneas con respecto a la gerencia educativa parten de la influencia de la gerencia empresarial en distintos ámbitos de la sociedad.

3. Educación con visión empresarial

El desarrollo histórico de la gerencia educativa está ligado al contexto socio-político en el cual se desenvuelve. En el caso latinoamericano, a mediados de la década de los ochenta y los noventa, las instituciones educativas se encontraron inmersas ante el proceso de globalización con el surgimiento de nuevas tecnologías, lo cual produjo que desde el Banco Mundial se impulsaran propuestas de desarrollo impulsadas en el mercado como opción fundamental para la política pública de la región (Caira-Tovar et al, 2021).

En el ámbito educativo, lo anterior se tradujo en una valoración mercantil del conocimiento con la intención de convertir los centros educativos en instituciones eficientes, lo cual condujo a múltiples tensiones y contradicciones a lo interno de las políticas gubernamentales de diferentes países. En este escenario, la gerencia universitaria se encuentra inmersa en diversos factores, tanto internos como externos, en donde coinciden elementos políticos, económicos, comerciales, laborales y científicos-tecnológicos, que convergen con el proceso globalizador (Caira-Tovar et al, 2021).

En este sentido, la gerencia

educativa se ha transformado de cara a un contexto de liberalización de los mercados, aumento de flujo de capitales, desregulación financiera, desarrollo de telecomunicaciones y el incremento de nuevas tecnologías (Pozo et al, 2020).

Moya et al, (2018) sostienen que existen conceptos aplicados en el mundo educativo que han sido tomados del ámbito empresarial e industrial. Los autores sostienen que la aplicación de estas ideas debe usarse en beneficio del desarrollo de profesionales eficientes, con capacidades de gerencia y toma de decisiones. En la actualidad, las organizaciones educativas se encuentran inmersas en dinámicas innovadoras, tal es el caso de la educación a distancia, que obliga a los gerentes a construir propuestas adaptadas a las nuevas necesidades (Briceño et al, 2020).

En los mercados globalizados, los estándares de calidad son alcanzados gracias a la mejora constante de productos y servicios. Los servicios y productos prestados deben ser cada vez más amigables y accesibles a los consumidores. Para esto, resulta clave que las organizaciones conozcan el alcance de su servicio y la percepción que tienen los clientes del mismo, a fin de diseñar estratégicamente un plan que permita lograr las metas propuestas (Cervantes et al, 2018). El concepto actual de calidad se centra el cumplir las expectativas del cliente, de ahí que las organizaciones enfocan sus estrategias en tres aspectos claves: la cobertura del servicio, la satisfacción del cliente y la eficiencia de sus procesos.

Sin embargo, autores clásicos como Juran (1990) consideran que la calidad es la adecuación al uso, o de otro modo, las características de un producto o servicio que proporcionan la capacidad de

satisfacer las necesidades de un cliente. Es decir, la calidad es lo que un cliente obtiene de un producto o servicio.

En el ámbito educativo ha tomado fuerza un discurso relacionado con la calidad educativa, el cual es un concepto diverso con presencia en distintos ámbitos organizativos (Marín-González y Alfaro, 2021). La ambigüedad del término invita a definirlo a partir del contexto histórico desde el cual fue acuñado. La educación como proceso social invita constantemente a la construcción del saber a partir de un contexto específico, representando una fuente de innovación en medio de la complejidad y la incertidumbre. Esta tendencia hace parte de una visión empresarial que ha tomado fuerza en distintas esferas del manejo organizacional, entre ellas, las instituciones educativas, en las cuales, el modelo gerencial está orientado hacia el cliente, facilitando la inclusión de cambios requeridos.

La gerencia educativa ha adaptado aspectos de la administración empresarial, sin embargo, a diferencia de ésta, las instituciones educativas buscan diseñar un servicio que permita afianzar su compromiso social y brindar un servicio educativo de calidad (Pulido y Olivera, 2019).

Para Marín-González et al, (2017), la calidad está asociada a una perspectiva multidimensional que engloba diversas funciones y actividades que requieren evaluación. Se evidencia, principalmente, en procesos inclusivos, siendo uno de ellos el acceso en igualdad de condiciones al sistema educativo. Por tanto, el concepto de calidad educativa se construye a partir de las demandas sociales, políticas, económicas y culturales de un contexto específico.

En esta dirección, un docente necesita definir un perfil con visión estratégica que le permita gestionar su liderazgo con sus capacidades gerenciales. El perfil del gerente educativo en este contexto debe incluir competencias, saberes y experiencias en diversas áreas del campo educativo, por tanto, es un actor clave para la transformación educativa (Urdaneta et al, 2018).

El gerente debe velar por los procesos académicos y administrativos, en aras de construir una educación autónoma, productiva, investigativa y tecnológica, en donde el estudiante sea un actor clave y participe de su proceso, desarrollando un perfil integral de competencias que abarque múltiples dimensiones profesionales y personales (Marín-González y Alfaro, 2021).

En este sentido, Barragán, González y Ortiz (2020), sostienen que las competencias deben responder a las necesidades del mercado laboral, en donde las capacidades de cada individuo sean coherentes con el puesto de trabajo que aspira y, además, permita elevar el nivel de calidad de las habilidades de la organización. Entre las habilidades más demandadas en el mercado contemporáneo destacan la capacidad para innovar y la gestión del cambio. De esta manera, es posible que el gerente educativo atienda eficazmente las exigencias del entorno y responda competitivamente a las necesidades de la organización.

A continuación, siguiendo a Rosales (1996); Pérez (1997); Bateman y Snell (1999); Stoner, Freeman y Gilbert (2000); Haygroup (2001); Manpower Inc. (2006); Tobón (2008); y Barragán et al, (2020), se realizó una integración entre los tipos de competencias gerenciales destacadas, construidas a partir de

tres tipos de habilidades: conceptuales, técnicas y humanas (Robbins y Judge, 2013; Chiavenato, 2014). Estas capacidades deben facilitar al gerente

educativo al momento de resolver los problemas de la organización. Ver Cuadro 3.

Cuadro 3 Tipos de competencias

Competencias	Definición
Conceptuales	Capacidad del individuo de utilizar conocimientos, ideas, hechos, conceptos y principios, producto de la experiencia y de la formación, coordinando los intereses de la organización y sus actividades de manera sistémica para reconocer sus elementos, relaciones, y tomar decisiones en función del beneficio de la organización.
Técnicas	Capacidades para utilizar herramientas, procedimientos y métodos de una disciplina especializada a fin de realizar actividades específicas.
Humanas	Capacidades para trabajar con otras personas en el nivel individual o grupal, logrando compromiso y cooperación, aprovechando el máximo potencial del personal, atendiendo los conflictos comunicativamente y promoviendo la participación de los miembros de la organización.

Fuente: Elaboración propia (2022).

En lo que refiere al proceso educativo, Sandoval (2006) sostiene que a partir de estas nuevas tendencias se ha generado un interés centrado en el beneficio económico y en impulsar estrategias a corto plazo, de modo que los programas de formación son cada vez de corte más técnico. De este modo, predomina una racionalidad instrumental como medidor de una buena gestión. Bajo este paradigma, las instituciones educativas están más enfocadas en producir que en formar, generando contradicciones entre lo pedagógico y lo administrativo.

4. Limitaciones y expectativas de la gerencia educativa

La gerencia educativa traza el camino y la dirección a seguir en aras de corresponder a la visión, la misión y los objetivos de la institución educativa

con miras a las demandas, restos y problemas del contexto en el cual se encuentra sumergida. En este sentido, la toma de decisiones del directivo educativo está enmarcada en mejorar la calidad del servicio y con ello, mejorar el posicionamiento y la competitividad gracias al rendimiento y desempeño laboral.

Como se aprecia, el enfoque de la administración empresarial en la gerencia educativa está remarcado en conceptos y enfoques que construyen un modo de conducir los procesos educacionales marcados por la burocratización y la uniformidad, cuya prioridad en la eficiencia muchas veces se aleja de los objetivos educativos.

Las actividades burocratizadas implican la existencia de sistemas integrados que hacen que las tareas a realizar por la organización sean más sencillas y eficientes. Es decir,

los procesos burocráticos sugieren un conjunto de actividades que responden una secuencia lógica que conducen hacia un determinado objetivo con el fin de realizar lo correspondiente de manera adecuada. Construir estos sistemas es pertinente para mejorar el funcionamiento interno de las organizaciones y la calidad de los productos y servicios que ofrece, sin embargo, esto implica rigidez y lentitud al momento de tomar decisiones y, principalmente, enfrentarse al cambio.

En el mundo educativo, como se ha mencionado, la principal característica radica en el dinamismo y constante transformación social, económica y cultural que atraviesan los grupos humanos, por tanto, el proceso educativo debe estar atento a responder a las nuevas demandas y necesidades del entorno rápidamente cambiante. Para ello, una de las principales características que debe poseer un gerente es la flexibilidad al momento de conducir la organización y tomar decisiones. Lo anterior hace referencia a todos los tipos de competencias, sean de carácter conceptual, técnicas o humanas.

Por otro lado, lo referido a la uniformidad responde a los mismos criterios de eficiencia y calidad de servicio. Se recuerda que la uniformidad

hace referencia a la semejanza o igualdad de características entre distintos elementos de un conjunto. Este valor en la educación es una propuesta de vieja data, sin embargo, en medio de este nuevo paradigma se revaloriza y es importante reflexionar al respecto.

Similar a lo mencionado anteriormente, al tratarse de grupos humanos, siendo estos los actores protagonistas del proceso educativo, estamos ante la manifestación de múltiples y diversas expresiones de distinto tipo que remarcan, justamente, el carácter plural y heterogéneo de las sociedades y los grupos. Por tanto, el proceso educativo debe estar preparado para atender esta multiplicidad y darle lugar a la diferencia por encima de la unicidad o uniformidad.

Estos criterios de eficiencia administrativa, como se ha visto en la revisión documental, se imponen por encima de los objetivos educativos de toda organización de esta naturaleza. La valoración mercantil del conocimiento aleja la posibilidad de construir un servicio con compromiso social y nivel educativo de calidad. A continuación, algunas expectativas de la gerencia educativa de cara a los desafíos contemporáneos se exponen en el Cuadro 4.

Cuadro 4 Expectativas de la gerencia educativa

Expectativas	Definición
Competencias	La capacidad de utilizar conocimientos y herramientas debe estar direccionada hacia la construcción de equipos colaborativos, el desarrollo de habilidades humanas y la innovación constante.
Flexibilidad	La toma de decisiones debe caracterizarse por dar respuestas creativas e innovadoras en el momento adecuado, para construir nuevas formas e indicadores de eficiencia, productividad y competitividad.

Cont... Cuadro 4

Diversidad	Las organizaciones educativas debe ser el lugar propicio para el encuentro y comprensión de las diferencias de índole, social, económicas, políticas, culturales, religiosas, sexuales, y de cualquier índole. Educar para el reconocimiento es parte fundamental de las demandas de la sociedad contemporánea.
Compromiso social	La educación tiene como finalidad primordial la formación de ciudadanos a partir de la enseñanza de saberes y valores que lo preparan para desempeñarse como pieza funcional de la sociedad.

Fuente: Elaboración propia (2022).

Lo anterior representa las posibilidades y el compromiso que tiene la educación en la sociedad contemporánea. Ante lo cual se hace fundamental la construcción de programas de formación que sean capaces de redimensionar el valor del proceso educativo, más allá de la necesidad de la formación técnica, enriquecer la pedagogía en aras de la construcción de ciudadanía y los individuos capaces de atender las demandas complejas del mundo contemporáneo.

5. Reflexiones finales

Revalorizar lo humano es fundamental, todo éxito o fracaso radicará irremediabilmente en el conocimiento, las habilidades y las actitudes de los miembros de la misma. Toda gerencia exitosa reconoce su talento humano y sabe como desarrollarlo a mejores niveles de calidad.

Para hacer posible lo anterior, la gerencia educativa debe estar enfocada al aprendizaje continuo, principalmente enmarcado en la creatividad y la innovación. De igual modo, concentrar esfuerzos por el desarrollo óptimo de competencias humanas, administrativas, técnicas y comunicativas que permitan

enfrentar el desarrollo científico, tecnológico y humano de la organización.

La eficiencia y la experiencia no son suficientes para alcanzar la efectividad en el desempeño organización, resulta clave fomentar la participación activa de los colaboradores, así como fomentar valores como la negociación, flexibilidad y la diversidad, para lograr así mayores niveles de integración e identidad en las acciones emprendidas rumbo al cumplimiento de las metas y los objetivos de la organización, en aras de alcanzar altos niveles de calidad y compromiso social.

Referencias bibliográficas

- Aristimuño, M., Guatía, W. y Monroy, C. (2011). *Las competencias gerenciales en la gestión de instituciones de educación superior*. http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Curricular/Documentos/Evento/Ponencias/aristimulo_y_otros.pdf
- Azuaje, M. (2009). *Concepción del acompañamiento pedagógico en el sistema educativo bolivariano del subsistema de básica*. [Investigación para optar por el título de Magister de la Universidad de Rafael Urdaneta. Maracaibo, Venezuela].
- Barragán, C., González, A. y Ortiz, A.

- (2020). Competencias gerenciales: Una visión estudiantil desde la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(Número especial 2), 113-126. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i0.34117>
- Barzaga, O., Vélez, H., Nevárez, J., y Arroyo, M. (2019). Gestión de la información y toma de decisiones en organizaciones educativas. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XXV(2), 120-130. <https://doi.org/10.31876/rcs.v25i2.27341>
- Bateman, T., y Snell, S. (1999). *Administración: Una ventaja competitiva*. Editorial McGraw-Hill.
- Botero, S., Atencio, F., Tafur, J., y Hernández, H. (2021). Proceso vital en la gestión educativa: Herramienta de alta calidad hacia la sostenibilidad ambiental. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(2), 309-321. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35916>
- Briceño, M., Correa, S., Valdés, M., y Hadweh, M. (2020). Modelo de gestión educativa para programas en modalidad virtual de aprendizaje. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XXVI(2), 286-298. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i2.32442>
- Caira, N., Sánchez, J., y Lescher, I. (2021). Universidad autónoma venezolana: Perspectiva gerencial de una organización social. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(1), 399-413. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i1.35322>
- Caira-Tovar, N., Lescher-Soto, I., y Sánchez-Morles, J. (2021). Significado de la gerencia universitaria pública venezolana: perspectiva rectoral. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(Número Especial 5), 32-50. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.3>
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (8va ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Contreras, P., y Montecinos, E. (2019). Democracia y participación ciudadana: Tipología y mecanismos para la implementación. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXV(2), 178-191. <https://doi.org/10.31876/rcs.v25i2.27345>
- Cuberos, M., y Vivas, M. (2017). Relación entre didáctica, gerencia y el uso educativo de las TIC. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 17(1), 1-31. <https://doi.org/10.15517/AIE.V17I1.27198>
- Dewey, J. (1998). *Educación y Democracia*. Editorial Gedisa. España
- Drucker, P. (2004). *La Gerencia en la Sociedad Futura*. Editorial Norma.
- Flores, K., Montoya, V., y Cáne, R. (2021) Gestión educativa descentralizada con enfoque territorial. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(Número Especial 5), 65-76. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.5>
- Furquerle-Rangel, J., Pacheco-Barrio, J., Hernández, A., Bastidas-Pacheco, G. (2016). Estrategias gerenciales en la educación básica y participación de madres y padres. *Revista Electrónica Educare*, 20(2), 1-20.
- Gómez, J., Bazurto, J., Saldarriaga, K., y Tarazona, A. (2022) Gestión académica resiliente: Estrategias para el contexto universitario. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 11-28. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.2>
- Guevara, H., Huarachi, L., Lozano, G., y Vértiz, J. (2021). Gestión del cambio

- en organizaciones educativas pospandemia. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 26(93), 178-191. <https://doi.org/10.52080/rvg93.13>
- Haygroup (2001). *The manager competency model*. Hay Acquisition Company I. Inc. <http://www.toptlevelcoaching.com/MCPBriefGuide.pdf>
- Juran, J. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad, manual para ejecutivos*. Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Lara, J., Campaña, E., Villamarín, A., y Balarezo, C. (2022) Gestión escolar durante la pandemia: relación entre el acompañamiento pedagógico y el desempeño docente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 58-70. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.5>
- Manpower Inc. (2007). El futuro del trabajo en América Latina. Un documento Manpower 2006-2025. *Politécnica*, (4), 7-50. <https://biblat.unam.mx/hevila/Revistapolitecnica/2007/no4/1.pdf>
- Marcano, J. (2017). Análisis crítico de la gerencia y transformación en la educación universitaria, desde diversos postulados. *Revista Scientific*, 2(E), 275-294. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2017.0.0.15.275-294>
- Marín- González, F., Riquett, M., Pinto, M., Romero, S., y Paredes, A. (2017) Gestión Participativa y calidad educativa en el contexto del plan de mejoramiento institucional en Escuelas Colombianas. *Opción*, 33(82), 344-365. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/22850/22772>
- Marín-González, F., y Alfaro Escobar, L. C. (2021). Gestión y liderazgo: enfoque desde una célula educativa. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1041-1057. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.4>
- Miranda, S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 7(13). http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2007-74672016000200562&lng=es&nrm=iso
- Moya, F., López, D., y Artigas, W. (2018). Herramientas gerenciales desde el enfoque socio crítico en universidades: Estudio exploratorio en Venezuela y Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XXIV(1), 101-112. <https://doi.org/10.31876/rcs.v24i1.24938>
- Ohmae, K. (2005). *El próximo escenario global. Desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras*. Editorial Norma.
- Peralta Miranda, P., Stefanell Santiago, Ítala C., Cervantes Atia, V., & Salgado Herrera, R. P. (2018). Calidad de Servicio en una institución de educación superior en la ciudad de Barranquilla. *Ciencias Administrativas*, (11), 017. <https://doi.org/10.24215/23143738e017>
- Pérez, J. (1997). *Estrategia, gestión y habilidades directivas. Concepto, controversias y aplicaciones*. Prentice Hall.
- Pozo, C., Ruiz, J., Vigo, E., y Flores, F. (2020). Tendencias gerenciales en las organizaciones: una mirada teórica. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 25(91), 1095-1113. <https://doi.org/10.37960/rvg.v25i91.33184>
- Pulido, V., y Olivera, E. (2019) Gerencia educativa: Una visión empresarial

- de la educación básica. *Revista Científica de la UCSA*, 6(3), 52-62.
- Raffino, M. (2020). *Educación*. <https://concepto.de/educacion-4/>
- Robbins, S., y Coulter, M. (2014). *Administration*. Pearson.
- Robbins, S., y Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. (Decimoquinta ed.). Pearson Educación de México.
- Rosales, R. (1996). *Estrategias gerenciales para la pequeña y mediana empresa*. Ediciones IESA.
- Sandoval, L. (2006). El ser y el hacer de la organización educativa. *Educación y Educadores*, 9(1), 33-53. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83490104>
- Stoner, J., Freeman, R., y Gilbert, D. (2000). *Administración*. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Tobón, S. (2008). *Formación basada en Competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica*. Ecoe Editores.
- Torcatt, T. (2020). Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del estado Nueva Esparta, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(Número especial 2), 42-53. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i0.34112>
- Urdaneta, D., Nava-Reyes, N., Yedra-Granadillo, F., Garcés- Pacheco, M., Valles, M., y Valle-Giraldoth, D. (2018) Perfil del directivo como responsable de la supervisión educativa. *Revista Panorama*, 12(23), 56-80. <https://doi.org/10.15765/pnrm.v12i23.1200>
- Vázquez, J. (2015). Nuevos escenarios y tendencias universitarias. *Revista de Investigación Educativa*, 33(1), 13-26.
- Yovera, J. (2020). La gestión educativa universitaria venezolana: un planteamiento desde la acción transcompleja. *TELOS: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 22(3), 541-550. <https://doi.org/10.36390/telos223.05>