

# SERVICIO GERENCIAL DEL DOCENTE: UN COMPROMISO ÉTICO VIVENCIAL

MSc. Maribel Yáñez

Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez"

Barquisimeto-Venezuela

Correo: [maribel.02moleroyt@gmail.com](mailto:maribel.02moleroyt@gmail.com)

Orcid: <https://orcid.org/0009-0007-6531-2602>

## Resumen

Este ensayo cavila acerca de las implicaciones del servicio gerencial del docente en el contexto educativo venezolano, desde una perspectiva ética que confronta una concepción ontoepistémica moderno colonial, a través de la asunción de un discurso reflexivo con una ontoepisteme crítica. Para ello, se inspira en la revisión exhaustiva de la ética de Dussel (2005, 2015), cuyo posicionamiento teórico genera el paradigma de la transmodernidad, encaminado hacia un reconocimiento cultural y social pluriverso en procura de equidad y justicia social. Su propósito primordial se orienta en reflexionar acerca de los principios éticos del servicio gerencial del docente en el contexto educativo en media general, que enfrenta hoy un panorama desafiante que exige no solo una administración eficiente, sino también, un liderazgo profundamente ético. Desde mi perspectiva, en este contexto, el docente trasciende su rol tradicional esencial de ser un transmisor de conocimientos para convertirse en un gerente educativo, un líder cuya experiencia está sumergida en un servicio que debe ser, ante todo, una reflexión axiológica constante. Las directrices metodológicas se perfilan con un enfoque cualitativo suscrito al paradigma interpretativo y basado en la investigación documental de la literatura pertinente. Conclusivamente, se recogen reflexiones emanadas de la práctica que parten del sano juicio, la experiencia y el sentido común, para generar un breve catálogo virtuoso dirigido al gerente educativo, con el deseo de contribuir con la forja de ciudadanos probos, capaces de asumir los retos que el país exige.

**Palabras clave:** *axiología, desempeño del docente, gestión escolar, liderazgo educativo, responsabilidad moral.*

Recibido: 17/06/2025

Aceptado: 27/04/2026

Revista In Situ/ISSN 2610-8100/Vol. 9 N°9/ Año 2026. San Felipe, Venezuela/ Universidad Nacional Experimental del Yaracuy, pp. 373 - 384

# TEACHER MANAGEMENT SERVICE: AN ETHICAL AND EXPERIENTIAL COMMITMENT

## Abstract

This essay considers the implications of teacher managerial service in the Venezuelan educational context from an ethical perspective that confronts a modern-colonial ontoepistemic conception through the adoption of a reflexive discourse with a critical ontoepisteme. To do so, it draws on Dussel's (2005, 2015) exhaustive review of ethics, whose theoretical positioning generates the paradigm of transmodernity, oriented toward pluriverse cultural and social recognition in pursuit of equity and social justice. Its primary purpose is to reflect on the ethical principles of teacher managerial service in the general secondary education context, which today faces a challenging landscape that demands not only efficient administration but also profoundly ethical leadership. From my perspective, in this context, teachers transcend their traditional essential role as transmitters of knowledge to become educational managers, leaders whose experience is immersed in a service that must, above all, be a constant axiological reflection. The methodological guidelines are outlined using a qualitative approach, adhering to the interpretive paradigm and based on documentary research of the relevant literature. Finally, reflections emanating from practice based on sound judgment, experience, and common sense are compiled to generate a brief, virtuous catalog aimed at the educational manager, with the aim of contributing to the development of honest citizens capable of taking on the challenges the country demands.

**Keywords:** *Axiology, teacher performance, school management, educational leadership, moral responsibility.*

## **El Docente como Gerente: Un Compromiso de servicio más allá de la Administración**

En el contexto educativo actual, el servicio del docente como gerente, demanda una mirada compleja, sistémica y transdisciplinaria, que se apropie de una dimensión innovadora y que, entre muchas otras tareas se enfoque en gestionar el currículo. Este propósito sustancial, debe emprenderlo por encima de muchos problemas manifestos en las instituciones educativas, donde la realidad está permeada por dificultades que abarcan desde aspectos filosóficos, axiológicos, estructurales, hasta situaciones inmediatas relacionadas con la escasez de los recursos materiales.

Estas carencias, se mezclan con las esperanzas de que el sistema cambie; a su vez, en muchas ocasiones los talentos del personal no son valorados por las autoridades educativas ni gubernamentales, lo cual obliga a administrar un ambiente institucional sumamente complejo. Sin embargo, por encima de todas estas adversidades, el docente debe gestionar el aprendizaje individual y colectivo, mantener el clima institucional y del aula, las relaciones con los padres, representantes, además de ser un soporte emocional para estudiantes y colegas.

En este sentido, la gerencia educativa es una labor multifacética que exige una disposición vital hacia la transmisión de conocimiento, y de la atención de problemas institucionales que pudieran ser distractores, pero que deben ser atendidos a tiempo para evitar su agudización, con la finalidad de construir un ambiente de bienestar idóneo para el buen desenvolvimiento y logro del proceso educativo. Para Chiavenato (citado por Hernández-Giraldo y Tovar-Gutiérrez, 2022), la gerencia educativa

...es entendida como el proceso de organización y empleo de recursos para lograr los objetivos preestablecidos a través de una eficiente organización donde el gerente educativo debe dirigir su equipo hacia el logro de los objetivos de la organización, pero durante una continua motivación donde estimule inspeccione oriente y premie constantemente la labor desarrollada a la vez de ejecutar la acción y función de gerenciar (p.7).

Al respecto, considero trascendente el proceso de motivación continua que destaca como el inductor de la estimulación, la inspección y el reconocimiento, factores que respaldan la necesidad de conjurar las dificultades mencionadas, que tienden a desilusionar a la gente, quebrantar sus estructuras emocionales y doblegar el soporte axiológico sobre el cual reposan las buenas acciones humanas.

Para sumar al debate sobre estos temas, Drucker (1999), destaca la importancia de cultivar los valores éticos en el seno de las organizaciones; en consecuencia, se debe considerar las cualidades del personal docente quienes han de ser un ejemplo en la sociedad, y en su gestión como gerentes, mostrando y demostrando en todo momento virtudes nobles como la prudencia, responsabilidad, compromiso, honestidad, entre otras, que dan cuenta del enfoque humanístico que se debe aplicar en la gestión institucional educativa.

Desde esa línea, menciono a Drucker (citado), porque es considerado el "Padre de la Gestión" (o management), debido a su importancia en la innovación en la gestión empresarial, académica y ética, dando sustento a mi postura del

docente como gerente, de hecho, la ética del docente líder se fortalece porque se trata de cómo el docente conoce, reflexiona y transforma su práctica gerencial, también porque ofrece un marco teórico para comprender los roles gerenciales, su enfoque en las organizaciones, además de vincularse con el servicio gerencial del docente.

### **La Dimensión Ética del Servicio Gerencial Docente**

A mi entender, la ética se convierte en el pilar fundamental de la experiencia y el sano ejercicio gerencial, en particular porque ello ocurre en el espacio académico, lugar lleno de vivencias significativas de una comunidad que abraza el interés personal y colectivo de adquirir competencias, conocimientos, y prepararse para el mejor desempeño dentro de un contexto social demandante. Dicha comunidad, es a su vez, la caja de resonancia de las turbulencias e insatisfacciones de un conglomerado cuyas aspiraciones a veces fracasan ante una realidad cruda, lo cual termina por manifestarse con la pérdida de motivación en el trabajo, la incertidumbre y las privaciones económicas, que afectan la moral de la comunidad educativa. Ante este escenario, sin duda alguna, el gerente educativo tiene la responsabilidad de actuar con integridad y empatía, donde la justicia se enfoca en la equidad, con el fin de mantener un entorno laboral armónico.

Desde la perspectiva de Zambrano (2022), sostiene que la gestión de la ética en las organizaciones educativas, se encuentra en un escenario globalizado, cambiante y tecnológico, que influyen en la formación de las personas cimentados en el comportamiento respetuoso, transparente, honesto que caracterizan la convivencia y el bien común. Además, manifiesta, que los líderes de las instituciones educativas tienen la responsabilidad de fomentar un camino de construcción colectiva, buena conducta en la organización, donde las personas estén orientadas hacia una mejor realidad para todos.

En consideración de lo enunciado, es pertinente asegurar que un gerente ético debe concentrarse en comprender el contexto de las organizaciones educativas, y su objetivo son los estudiantes, personal docente, administrativo y obrero, a los cuales se les deben reivindicar un trato diferenciado para compensar desigualdades y asegurar que todos tengan la oportunidad de aprender y desarrollarse. Esto implica adaptar metodologías, buscar recursos adicionales para quienes más lo necesitan y evitar la discriminación, de este modo la gerencia, el liderazgo educativo y la praxis gerencial, son el pilar principal de las gestiones educativas.

Desde otra perspectiva, (Juárez et al., 2025), señalan que los desafíos éticos y administrativos que enfrentan los directivos, a partir de los cambios significativos en América Latina tras la pandemia, los líderes educativos en el contexto actual, deben enfocarse en el liderazgo compartido, inclusión escolar y gestión pública, ya que esto implica fomentar políticas y prácticas que promuevan la equidad y el respeto, por lo tanto, los desafíos exigen flexibilidad, innovación y resiliencia.

Desde mi perspectiva, a pesar de estas adversidades, la convicción ética del gerente educativo lo impulsa a buscar activamente estrategias y soluciones para satisfacer las necesidades de la institución y priorizar el funcionamiento del proceso educativo. Asimismo, la motivación, el desempeño laboral, las emociones y compromiso son factores importantes que han de ser tomados en

cuenta para el éxito de la gestión institucional, por esta razón, implica tomar decisiones que favorezcan el camino de formación de los estudiantes.

En pocas palabras, un entorno con tales complejidades, exige de un docente fortalecido en su andamiaje ético, propenso a la transparencia en sus criterios de evaluación, en sus expectativas y en la comunicación con los padres. Es por esto que, debe asumir la responsabilidad por los resultados, tanto positivos como negativos, y buscar constantemente la mejora, como una cualidad característica y crucial de su liderazgo.

Adicionalmente, la empatía y la dignidad humana son los cimientos que consolidan un país como el nuestro, Venezuela, agobiado por la crisis económica, donde los miembros de la comunidad educativa (estudiantes, docentes, personal administrativo, obreros, padres y representantes) interactúan en un escenario abrumado por la escasez, la migración, la violencia, y la pobreza. Es importante tener presente, que el gerente educativo debe asumir el rol de un líder carismático, profundamente ético, con capacidad para planificar y direccionar actividades, hábil para reconocer y detectar cualquier situación sobrevenida en la comunidad educativa, además de favorecer un escenario humanista propicio para preservar la dignidad de cada miembro de la comunidad; entonces, se ha de concluir que su servicio no es solo educativo, sino también, profundamente humano, buscando nutrir no solo la mente, sino también el espíritu de sus conciudadanos.

### **Práctica y Reflexión: Un Camino Virtuoso**

La vivencia del gerente se consolida en el día a día, en la cotidianidad, al pasar de los años, aplicando los procedimientos y técnicas en el trabajo, en el cual se debe realizar un ejercicio constante y permanente de reflexión ética, para corregir detalles y perfeccionar las acciones gerenciales. Desde mi perspectiva, esto involucra detenerse a cavilar sobre los hechos que motivan la toma de decisiones, las implicaciones que tienen las acciones realizadas, el impacto del liderazgo en la vida de los miembros de la comunidad educativa, especialmente, en los estudiantes quienes constituyen el leitmotiv primordial del accionamiento gerencial educativo.

En mi opinión, los gerentes deben reflexionar en cuanto a sus decisiones en relación como promueven la autonomía, la dependencia laboral y como en la gerencia del aula se fomenta la inclusión, concieniciando y fortaleciendo los valores en cada uno de los estudiantes. Con esto quiero decir, que el proceso reflexivo debe llevar a una práctica renovada, donde la teoría ética se convierta en acciones concretas, es decir, traducidas significativamente en planificar, organizar e implementar proyectos comunitarios para abordar necesidades específicas, propender a la creación de equipos de trabajos entre los docentes, estudiantes y demás miembros de la comunidad para compartir saberes, vivencias y estrategias; además, estimular la sinergia y la empatía como faros orientadores de los procesos educativos, procurar la adaptación del currículo para hacerlo más pertinente a la realidad del entorno, entre muchas otras funciones.

En este orden de ideas, una mirada reflexiva sobre el servicio gerencial del docente, específicamente en el contexto educativo en media general, es una labor de liderazgo compleja y profundamente ética, pues va más allá del conocimiento de la administración para transformarse en un acto de servicio, donde la reflexión axiológica sobre la justicia, la transparencia, la empatía, son

la fuente robusta del conocimiento transformador. Es precisamente en esta intersección entre la gerencia eficiente y el compromiso ético, donde reside la verdadera capacidad del docente para promover un aprendizaje significativo y forjar ciudadanos capaces de construir un futuro más próspero y justo para el país.

Cabe destacar que, en las instituciones educativas en media general, los principios éticos gerenciales del docente, tales como tolerancia y justicia, son fundamentales para detectar las carencias o fortalezas, no solamente propias, sino también, del entramado social que rodea el hecho educativo; por tal motivo, además de valores, son virtudes primordiales. De allí que el gerente educativo en media general, está llamado desde la sabiduría, la equidad y la ponderación, a coordinar y manejar el personal, e impulsar el cumplimiento de los propósitos institucionales de manera propositiva, cultivando la participación de estudiantes y docentes, con el propósito de robustecer la organización educativa. Además, debe velar por el fortalecimiento de las cualidades éticas propias e inspirar las ajenas, modelando la superación constante y permanente de sus acciones y comportamientos.

### **El Compromiso Profundo del Ejercicio Ético Crítico**

Como lo vengo señalando en párrafos anteriores, la ética y la praxis conforman un binomio indisoluble de consecuencias múltiples para el sano ejercicio de la gerencia educativa. Desde esta idea, me inspiro en los razonamientos éticos sustentados por Dussel (2015) quien nos ofrece una perspectiva profunda y comprometida sobre los desafíos éticos y morales de nuestro tiempo. A través de su análisis crítico de las estructuras de poder, la injusticia social y la opresión, el filósofo, nos invita a reflexionar sobre nuestras responsabilidades individuales y sociales en la cimentación de un escenario social donde exista siempre la justicia y honradez. Su enfoque ético, considera la alteridad, solidaridad, dignidad y los derechos de todos los seres humanos, especialmente de aquellos que han sido históricamente marginados y excluidos.

En su amplia y difundida obra filosófica, Dussel (2005), emprende con una pregunta sustancial que brinda asidero a sus reflexiones: “¿Quiénes somos culturalmente? ¿Cuál es nuestra identidad histórica? No era una pregunta sobre la posibilidad de describir objetivamente dicha ‘identidad’; era algo anterior. Era saber quién es uno mismo como angustia existencial.” (p. 2). Esta meditación, coloca al individuo en materia de lo que es primordial: su esencia, la condición del ser, que desde la visión paradigmática transmoderna, involucra a los que hasta ahora ‘no habían sido’, negados a partir del ‘no ser’ moderno colonial del pensamiento eurocéntrico. Es decir, reside aquí una conciencia de reclamo al diálogo multicultural que exige la aceptación y presencia de otras culturas ancestrales, además de la europea-norteamericana.

Es indudable que toda ética subyace en la cultura, de allí la importancia de las afirmaciones anteriores, las cuales se enriquecen con el siguiente aporte donde queda claro que nuestra condición de latinoamericanos lleva implícita sus cualidades auténticas que involucran los imaginarios, que desde lo cultural, configuran un estilo de vida; es decir, costumbres y comportamientos que diseñan valores morales extrínsecos: sobre ellos, se perfilan las valoraciones intrínsecas que conforman los principios éticos:

Es ya habitual decir que nuestro pasado cultural es heterogéneo y a veces incoherente, dispar y hasta en cierta manera marginal a la

cultura europea. Pero lo trágico es que se desconozca su existencia, ya que lo relevante es que de todos modos hay una cultura en América Latina. Aunque lo nieguen algunos, su originalidad es evidente, en el arte, en su estilo de vida. (Dussel, citado, p. 4)

Dussel (citado), es persistente en su pensamiento crítico cuando ofrece herramientas conceptuales y prácticas para enfrentar los desafíos éticos e invita a cuestionar las normas establecidas y a adoptar una postura inquisitiva frente a las injusticias que afectan a los más vulnerables. Su llamado a la acción en el trabajo con igualdad e humildad, es propicia al reclamo por el cambio en nuestras comunidades y conducente al logro por un futuro más justo y equitativo para todos. Su ética muestra que otro mundo es posible, uno en el que la solidaridad, la justicia y el respeto por la dignidad humana sean los pilares fundamentales de nuestras relaciones sociales y políticas. Su obra, es un verdadero faro de inspiración para el gerente educativo que ejerce en el nivel de media general, donde se están moldeando los espíritus adolescentes de tantos jóvenes estudiantes; además, invita a reflexionar sobre nuestros valores y nuestras acciones, y a trabajar juntos por un mundo más humano y solidario.

Deseo insistir, que los aportes del filósofo argentino, son consistentes con la visión que sostengo acerca de la importancia e influencia en el servicio gerencial del docente y sus contribuciones éticas en el contexto educativo. Los gerentes educativos, deben cultivar un enfoque crítico y comprometido con el fortalecimiento y edificación de una humanidad justa y pacífica. Su accionar, debe orientarse en favor de la justicia social, haciendo énfasis en la alteridad; es decir, en el reconocimiento del otro; de allí que la transmodernidad dusselliana, invita a repensar nuestras concepciones éticas y morales, y a trabajar por un cambio real en la sociedad.

Cabe mencionar, que la ética de los gerentes educativos se plasma en sus valores morales. Ellos tienen un gran peso en el seno de la comunidad educativa, ya que son vistos como modelo de conducta y comportamiento por los estudiantes y por el resto de los miembros; por lo tanto, por encima de consideraciones apolíneas ilusorias, deben ser un ejemplo real y tangible para todos, de probidad, comportamiento, compromiso y demás virtudes, en particular para los jóvenes.

### **La Ética, única salida al Marasmo Institucional**

Durante mi largo, fructífero y prolongado ejercicio profesional como gerente educativo venezolano, he podido constatar que el desempeño de los docentes presenta desmotivación y desinterés por la práctica laboral, los cuales se evidencian en algunos planteles educativos donde en ciertas oportunidades se observa incumplimiento del horario de clases, apatía, falta de compromiso, irresponsabilidad y otros males típicos de la burocracia perniciosa. Estos males, no pocas veces se tratan de justificar por motivos ajenos a la voluntad, cuando en realidad ocultan las estrías de una situación país que perjudica la salud social del docente y lo pone a riesgo constante de sublevarse a la relación innegable que existe entre el desempeño laboral y la ética gerencial en el contexto educativo.

Desde mi perspectiva, actualmente el sistema educativo venezolano, ha sufrido transformaciones y modernizaciones curriculares, institucionales y tecnológicas que requiere de los docentes y gerentes educativos, adaptación e

innovación permanente. Estos cambios recurrentes, exigen acendrar los principios éticos y profesionales, que permitan el intercambio de saberes y convivencias que, al fin y al cabo, son la vía ideal para detectar las debilidades o situaciones de conflicto y así superar la crisis de valores que se presentan en los contextos sociales actuales. Es por ello, que las instituciones educativas son el pilar fundamental de la calidad de vida, teniendo como objetivo, contribuir con el desarrollo integral del individuo. Además; el ejercicio ético gerencial del docente, se multiplica desde los significados de la experiencia vivencial donde destaca la responsabilidad como vehículo primordial para la educación de valores.

En consonancia con las reflexiones que vengo sosteniendo a lo largo de mi disertación, me atrevo a ponderar algunas reflexiones sobre el servicio gerencial del docente en media general, con un enfoque crítico y ético:

- 1) La práctica gerencial cotidiana se fundamenta en lo ético y en el conocimiento, esto significa que la ética sigue un orden metódico categorial.
- 2) La ética del ser humano, en el mundo, se fundamenta en la realidad vivida a través de la cultura, la lengua, los sistemas históricos; es decir, en las prácticas cotidianas; entonces, toda acción, conocimiento, ciencia, filosofía, parten y se fundan en la cotidianidad existencial del ser humano.
- 3) La ética, es una reflexión interpretativa teórica de la acción humana.
- 4) La moral, en la visión ontológica, es considerada como un sistema categorial teórico y práctico en el entorno de la cotidianidad; y en su relación con la ética, adquiere un sentido crítico en dicha visión ontológica.
- 5) El conjunto de enfoques provenientes de la ontología, la ética y la educación, orientan en los valores de la sociedad. Hay que destacar la relevancia de la ética en el ejercicio profesional de la educación; además, ella tiene un compromiso con la realidad y debe contribuir con la construcción de una sociedad más justa e igualitaria.
- 6) La ética está presente en la profesión del gerente, y es un rasgo necesario en la enseñanza. Los docentes tienen la importante labor de guiar y moldear a las futuras generaciones, lo cual demanda una gran responsabilidad ética.
- 7) Los gerentes educativos, deben ejercer la autoridad de forma humanista, ética, responsable, afectiva y efectiva. El éxito de una gestión institucional, se logra con la incorporación de ingredientes importantes como la ética, pasión, amor, emoción, razón, conciencia y autoconciencia.

## **Palabras Finales**

Desde una postura ontoepistémica, se ha definido la gerencia educativa como una labor multifacética que exige una disposición vital hacia la transmisión de conocimiento, rol desempeñado por el gerente educativo, quien en el contexto específico de media general, debe hacer gala, no solo de sus cualidades técnicas, sino también, de un profundo y sólido apuntalamiento ético que le permita comprender las inquietudes, necesidades, aspiraciones y retos que demandan los miembros de la comunidad educativa, donde significativamente destacan los estudiantes.

Para el sustento de esta visión, realicé un análisis documental exhaustivo bajo un enfoque cualitativo-interpretativo. El proceso de selección de fuentes

se rigió por criterios de relevancia teórica y vigencia temática, priorizando obras fundamentales que dialogan entre la administración clásica y la filosofía latinoamericana contemporánea. Se emplearon técnicas de hermenéutica textual para contrastar las categorías de gestión educativa eficaz y “ética de la liberación”, asegurando que el corpus bibliográfico representara un equilibrio entre el rigor técnico-gerencial y la profundidad ontológica necesaria para abordar la realidad educativa actual.

Los fundamentos teóricos de Dussel (2005, 2015), formulados en el paradigma de la transmodernidad que enfrenta el modelo moderno colonial imperante en Latinoamérica desde el proceso de colonización y conquista, han servido de correaje axiológico para ponderar los aspectos que deben nutrir el modelaje ético que ornamente y configure la acción del gerente educativo, permitiendo la conducción eficaz de sus colegas docentes y la sabia orientación de los actores sociales que hacen vida en los escenarios escolares, a partir de una visión crítica, orientada hacia la justicia social y la reivindicación cultural de los pueblos.

Consecuente con estas conclusiones, he señalado un cúmulo de reflexiones emanadas de la praxis, acerca del ejercicio gerencial del docente en media general, interesadas en subrayar aquellos aspectos que el sano juicio, la experiencia y el sentido común, inspiran para generar un breve catálogo virtuoso con el deseo de forjar ciudadanos probos, capaces de asumir los retos que el país exige. Sobre esas bases, se aspira un futuro promisorio direccionado por valores éticos y morales edificantes.

En este sentido, planteo una mirada integradora que reconoce al docente no solo como transmisor de saberes, sino como sujeto ontológico que construye conocimiento en interacción con su contexto institucional, social y cultural, ejerciendo simultáneamente funciones gerenciales que inciden en los procesos educativos, a partir de una estructura de gestión escolar robusta y coherente para vislumbrar la gerencia educativa, desde un enfoque ontológico, ético e innovador.

Desde mi perspectiva, la gerencia debe ser un acto de empatía, ética y responsabilidad, donde el líder se pone en el lugar del docente y valora su rol como la pieza más importante del sistema, en tal sentido, se logrará la innovación de la gerencia sobre una base sólida de valores, experiencia, significados, relaciones y saberes que impactan directamente en la calidad educativa.

## Referencias

- Drucker, P. (1999). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Editorial Norma.
- Dussel, E. (2005). Transmodernidad e interculturalidad (Interpretación desde la Filosofía de la Liberación). UAM-Iz. <https://n9.cl/0f55i>
- Dussel, E. (2015). 14 tesis de ética: Hacia la esencia del pensamiento crítico. Editorial Docencia.
- Hernández-Giraldo, D., & Tovar-Gutiérrez, M. (2022). La gerencia educativa y su influencia en el proceso de enseñanza aprendizaje en la institución educativa rural La Violeta. Digital Publisher CEIT, 7(1), 5-16. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.1.742>
- Juárez Paccotaípe, M. T., López Choque, J. P., & Carcausto Calla, W. (2025). Nuevos retos de la gestión directiva en las escuelas de América en la era postpandemia. Revista InveCom, 5(3), Artículo e050315. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14051807>

Zambrano Delgado, B. C. (2022). Gestión de la ética como valor de la organización educativa. *Polo del Conocimiento*, 7(12), 681-695. <https://n9.cl/imfwdp>

**Maribel Yáñez Torres de Molero:** Docente e investigadora venezolana con sólida formación en Ciencias Naturales, mención Biología (UPEL, 1999); magíster en Enseñanza de la Biología (UPEL, 2008); Doctora en Ciencias Administrativas en la Universidad Simón Rodríguez (UNESR, 2026), con una amplia trayectoria en la gestión educativa del estado Lara. Actualmente, Coordinadora Pedagógica del Complejo Educativo Departamento Libertador, y directora encargada del Grupo Escolar Los Crepúsculos; participante activa en encuentros internacionales sobre TIC, educación ambiental y emocional, su carrera refleja un firme compromiso ético con la transformación de la educación media general, integrando saberes científicos, pedagógicos y administrativos.