

GERENCIA EDUCATIVA: UN ENFOQUE INTEGRAL EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS EN MEDIA GENERAL

MSc. Maribel Yáñez

Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez"

Barquisimeto-Venezuela

Correo: maribel.02moleroyt@gmail.com

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

Resumen

La gerencia educativa, en su proceso de avance y perfeccionamiento, se orienta hacia acciones del talento humano tales como la reflexión, el desarrollo interindividual, la resolución de problemas y el pensamiento crítico, que son las bases de modernización de las organizaciones y transformación de los procesos gerenciales. Asimismo, la gerencia educativa fortalece el desempeño del directivo como líder organizacional mediante la optimización de la toma de decisiones y el trabajo en equipo. Esta dinámica genera un escenario de motivación, innovación y creatividad, que son la clave de la calidad educativa. Desde esta cosmovisión, el ensayo se realizó con el propósito de generar reflexiones ontoepistémicas sobre la gerencia educativa en educación media general, abordado desde mis experiencias, por muchos años como gerente en instituciones públicas. En tal sentido, desde el punto de vista teórico, se apoyó en Drucker (1999) y sus aportes a la Teoría de la Administración y Organización. En este orden complejo, como investigadora, el cimiento metodológico de carácter documental se apuntaló en una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre la materia en estudio, desde un enfoque cualitativo, abrazando el paradigma interpretativo que identifica la naturaleza profunda de las realidades a partir de mis experiencias propias como observador participante, y de los actores sociales, quienes desde una postura intersubjetiva, me permitieron conocer y comprender la naturaleza y realidad del tejido educativo gerencial. Como argumento conclusivo se aprecia que existe una relación positiva entre la gerencia educativa eficaz y el contexto educativo en educación media general. Los líderes educativos que adoptan un estilo de liderazgo que realiza prácticas de gestión institucional eficaces, tienden a crear un entorno de aprendizaje más positivo y productivo, lo cual se traduce en mejores resultados académicos para los estudiantes.

Palabras clave: *gerencia educativa, enfoque integral, organizaciones educativas, media general.*

Recibido: 22/05/2025

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. 401 - 409

EDUCATIONAL MANAGEMENT: A COMPREHENSIVE APPROACH IN GENERAL SECONDARY EDUCATION ORGANIZATIONS

Abstract

Educational management, in its process of advancement and improvement, is oriented towards actions of human talent such as: pondering, developing, problem-solving, and critical thinking, which are the foundations of organizational modernization and the transformation of managerial processes. In addition, educational management strengthens the manager's performance as a managerial leader, their organizational functions, decision-making, and teamwork, creating a scenario of motivation, innovation, and creativity, which are the key to educational quality. From this worldview, this essay was written with the purpose of generating ontoepistemic reflections on educational management in general secondary education, approached from my experiences, for many years, as an educational manager in public institutions. In this sense, from a theoretical point of view, it was based on Drucker (1999) and his contributions to the theory of administration and organization. In this complex order, as a researcher, the documentary methodological foundation was supported by an exhaustive review of the existing literature on the subject under study, using a qualitative approach, embracing the interpretive paradigm that identifies the profound nature of realities based on my own experiences as a participant observer, and those of social actors, who, from an intersubjective position, allowed me to know and understand the nature and reality of the educational management framework. As a concluding argument, it is evident that there is a positive relationship between effective educational management and the educational context in general secondary education. Educational leaders who adopt a leadership style that implements effective institutional management practices tend to create a more positive and productive learning environment, which translates into better academic outcomes for students.

Keywords: *educational management, comprehensive approach, educational organizations, general media.*

Una Larga Trayectoria por la Gerencia Educativa: Algunos Principios

El presente ensayo científico tiene el propósito de explorar un tema fascinante que trata sobre la gerencia en el contexto educativo en educación media general, abordado desde mis experiencias como gerente, lo cual me permitió aquilatar un cúmulo de vivencias que abrieron caminos hacia el descubrimiento y que a su vez me condujeron a explorar el mundo gerencial de una forma maravillosa. En esta ocasión, con la mirada del investigador, trato de expresar, conocer y teorizar el porqué de las acciones, pensamientos y emociones que han conducido mi vida profesional a través de un viaje de 26 años de servicio como docente y 18 años en función de gerente educativo. Esta experiencia me permite develar y desglosar las categorías conceptuales de gerencia educativa, e interpretar cómo funcionan en la vida cotidiana como herramienta fundamental para el logro efectivo de los objetivos en las organizaciones educativas.

Otra apreciación en concordancia, Guzmán (2022), señala que los procesos de la gerencia y la gestión educativa están íntimamente vinculados y se complementa entre sí, desde la mirada transformadora, además que dichos procesos se encuentran dentro del marco de un conjunto de acciones, estrategias organizativas, métodos de gestión que hacen participar a todos los miembros de la comunidad, bajo la dirección del personal directivo como gerentes y líderes proactivos en la búsqueda continua de la eficacia, eficiencia y efectividad.

Desde mi perspectiva, en los procesos de la gerencia, el gerente educativo es el epicentro de una gestión educativa, por lo cual se constituye en la persona que debe motivar, observar y orientar continuamente la labor desarrollada por sus colaboradores en la institución y velar por la ejecución exitosa de las actividades. Esto supone que el gerente en sus múltiples funciones, debe planificar considerando elementos esenciales como la comunicación, el trabajo en equipo, el afecto y la flexibilidad, para así lograr consolidar la organización y alcanzar los planes. Bajo estas consideraciones, es fundamental que delegue autoridad para la toma de decisiones, tareas, y funciones a un equipo de trabajo, mostrando sus cualidades de liderazgo. Es por ello, que el gerente educativo, como cualquier gerente de la administración pública y privada, se vale de funciones específicas como la planificación, organización, dirección y control de sus labores, puesto que constituyen los procesos generales típicos para dirigir cualquier estructura organizacional.

En este orden de ideas, es relevante señalar que una organización se hace efectiva, integral y participativa cuando en su seno se fomenta una cultura heterárquica, donde el poder se bifurca en muchas direcciones, permeando hacia los diferentes niveles y estructuras que la conforman. Lo anterior se traduce en una práctica democrática que convida a ejecutar los planes de trabajo una vez que han sido socializados y aprobados por todos los actores sociales. En este punto, los niveles gerenciales tienen además la tarea primordial de procurar y facilitar los recursos necesarios para llevar a cabo una labor. De este modo, el gerente educativo en su transitar laboral, se enfrenta a desafíos que le permiten crear estrategias en calidad de herramientas que facilitan un mejor desempeño laboral del personal administrativo y docente como miembros de la institución a su cargo.

Ante lo planteado, la gerencia educativa en el proceso de enseñanza y aprendizaje se define como un conjunto de múltiples acciones del talento humano debidamente planificadas, organizadas y sistematizadas, por tal motivo,

se desarrollan en un contexto y tiempo específico para generar motivación, conocimiento y aprendizajes significativos en los actores sociales involucrados, que les permita desenvolverse positivamente en la vida, con el fin de obtener el bienestar individual y colectivo. Cabe destacar, que este proceso social es dirigido por el gerente educativo, quien es considerado un líder educativo y facilitador en la práctica pedagógica, con competencias específicas que incluyen el ser creativo, inspirador del talento humano en la resolución de conflictos, capaz de develar los fenómenos en el aprendizaje y consciente de la complejidad que caracteriza la organización educativa postmoderna.

En tal sentido, Aguilar (2025), plantea que los procesos educativos presentan cambios y el docente realiza su labor de guiar al estudiante en los contextos tecnológicos, los avances emergentes, y sociedades cambiantes; por consiguiente, el desafío para el docente es buscar enfocar al estudiante en los procesos de enseñanza-aprendizaje, para que estos sean enriquecedores para la vida y sus diferentes aspiraciones personales. El autor también señala que el rol docente en la actualidad exige una transformación orientada hacia un nuevo enfoque en su quehacer pedagógico.

Desde esta perspectiva, los procesos educativos en el contexto del aula cambiante, demandan un estilo de liderazgo situacional, humanista y social, que fortalezca el desarrollo de competencias, brindando la oportunidad para abordar proyectos educativos orientados hacia la investigación, de esta manera el gerente hará interesante y novedoso el acto pedagógico. Es así como, desde este contexto, se posibilita un proceso de cambio en la actividad gerencial del docente, quien se inserta en el proceso administrativo enfocado en el talento humano, participando en una serie de acciones como el trabajo gerencial, pedagógico y de investigación, que facilite desarrollar un escenario educativo con una visión constructivista. Al respecto es vital que el gerente educativo reflexione sobre su trabajo, con el propósito de diseñar estrategias y métodos que se orienten hacia un desempeño gerencial educativo de calidad, cónsono con las realidades y necesidades de una comunidad educativa cada vez más demandante.

Las afirmaciones *ut supra* conducen a reconocer que los docentes como líderes educativos tienen el desafío de enfrentar los cambios en los métodos pedagógicos con miras a la calidad educativa. Además, se pretende que los docentes (directores, coordinadores y docentes de aula) posean competencias gerenciales dentro del aula. En este espacio el educador guía al estudiante en su proceso de enseñanza-aprendizaje, que busca desarrollar prácticas pedagógicas basadas en la planificación didáctica y gerenciales con el propósito de utilizar herramienta como la organización, dirección y control de las actividades de enseñanza.

Al respecto, Licha (2002), indica que incorporar y conocer el marco referencial de gerencia genera “una relación en lo gerencial y en la calidad educativa” (p.86). Desde mi perspectiva, esta definición supone al docente como gerente que establece relación de semejanza entre el capital humano y social; entonces, un buen gerente educativo es capaz de administrar, valorar, impulsar y conservar la eficacia de los quehaceres de los estudiantes, estimulando sus cualidades y talentos.

Reflexiones Ontoepistémicas sobre la Gerencia Educativa en Educación Media General

He señalado antes, que mis vivencias durante varios años como docente y gerente educativo, me han servido para aquilatar experiencias valiosas, entre las cuales destaca los cambios curriculares realmente significativos orientados hacia el sentido pedagógica, social y humanizador de la educación en mi país, Venezuela. Por ello, la finalidad de profundizar en la perspectiva ontoepistémica gerencial del docente en educación media general, desde las prácticas y significados otorgados como gerente, se convierte en un propósito trascendental de mi investigación.

En primer lugar, la perspectiva epistemológica se centra en el estudio de la naturaleza, origen y validez del conocimiento. En el contexto de la gerencia educativa, los enfoques epistemológicos influyen en cómo se entiende el proceso de aprendizaje, la generación de nuevo conocimiento y los métodos utilizados para validar y evaluar dicho conocimiento. Además, desempeña un papel fundamental en el funcionamiento eficaz de las instituciones de educación media general. Por ello, se hace necesario un liderazgo sólido característico de una gestión eficiente que puede crear un entorno favorable para el aprendizaje, lo que a su vez influye positivamente en el rendimiento académico de los estudiantes, y en el trabajo en equipo del personal de una organización.

En tal sentido, desde el punto de vista epistemológico, me apropio del sustrato teórico de Drucker (1999), respaldado en sus visiones acerca de la Teoría de la Administración y Organización, bajo este orden complejo, asumo los planos del conocimiento desde un enfoque cualitativo. Al respecto, Sandín (2003), sostiene que dicho enfoque consiste en la comprensión en profundidad de fenómenos educativos y sociales hacia la transformación de prácticas y escenarios socioeducativos. Dentro de dicho trayecto teórico, abrazo el paradigma interpretativo que para Martínez (2004), consiste en la identificación de la naturaleza profunda de las realidades, a partir de las experiencias propias como observador participante y de los actores sociales, quienes, desde una postura intersubjetiva, me permiten conocer y comprender la naturaleza y realidad del tejido educativo gerencial.

En atención a la situación expuesta, es oportuno adelantar que los docentes como gerentes educativos, tienen la responsabilidad autotélica de desarrollar una praxis enfocada en los aprendizajes globalizadores e integrales, que promuevan valores, habilidades y destrezas que abarcan la formación plena de los estudiantes y el desarrollo de sus potencialidades. Para tales propósitos, destacan las funciones gerenciales que deben ser aplicadas de acuerdo con el currículo correspondiente y con la realidad de los procesos educativos, dentro de un contexto posmoderno cada día más complejo, disruptivo, contingente y con un amplio componente tecnológico.

Plantea Drucker (citado) que la gerencia es un concepto siempre presente en las organizaciones de hoy y explica que puede ser entendida como una disciplina de conocimiento que tiene como objeto de estudio las formas de gestión de las organizaciones humanas. Está enfocada en desarrollar y profundizar racionalidades, formas y metodologías de gestión y liderazgo organizacional. Además, en la práctica se puede considerar la gerencia como un proceso integral de direccionamiento, guía, acompañamiento, orientación, de una organización

hacia el alcance de sus objetivos y propósitos.

En ese mismo contexto, se puede reflexionar que la gerencia es un concepto que implica un desarrollo de acciones estratégicas y prácticas, para avanzar hacia la búsqueda de calidad en el trabajo, donde se requiere de acciones de liderazgo, que estén al servicio de la organización y de sus intereses. Por lo tanto, el perfil del gerente es integral, en consecuencia, debe estar constituido por características humanas en valores éticos, profesionales, ocupacionales que posibiliten el ejercicio de una gestión coherente, contextualizada, proyectiva, pertinente y relevante para el medio, tanto interno como externo donde se desenvuelve.

Aunado a las afirmaciones precedente, la gerencia es un proceso que permea ámbitos y contextos más generales, más allá de la empresa, más allá de la organización (Drucker, citado por Sánchez, 2006), de allí que es preciso señalar entonces, la gran responsabilidad social que tiene la gerencia en cuanto a la búsqueda constante de la satisfacción de las necesidades y expectativas de la comunidad con la cual interactúa la empresa y en la cual interviene. En el cumplimiento de estas demandas radica la competitividad, vigencia y sostenimiento de la organización. De aquí se infiere, que la organización que no está en la mira constante por el mejoramiento de la calidad de su gestión, seguramente fracasará e irá desapareciendo en forma paulatina. Estas elucubraciones adquieren importancia relevante y significativa, cuando refieren precisamente a la organización educativa.

Por otra parte, considero necesario mencionar que en Venezuela se dispone de un sistema educativo caracterizado por su vinculación e integrado con la sociedad, a través de la formación de ciudadanos con capacidades para asumir y afrontar los retos, con el docente como promotor de las condiciones del aprendizaje e involucramiento de los actores sociales en el contexto. Según Sánchez (2015), la educación en el nivel media general, surge de ese proceso de enseñanza y aprendizaje, enfocado en la ciencia y la tecnología, consensuada con la realidad del país y las políticas surgidas en este ámbito.

De igual manera, el Ministerio del Poder Popular para la Educación (2018), en el documento curricular de la educación media, señala que este nivel tiene como base la formación integral, con la conciencia sobre su realidad histórica, social, en la cual también se involucran aspectos como: la investigación, participación e integración con la comunidad y en la resolución de problemas sociales, con el apoyo de los docentes como gerentes.

De allí pues, el docente tiene un papel fundamental en la gestión de la enseñanza y aprendizaje, que se convierte en un objetivo estratégico para el cumplimiento en las actividades cotidianas en el aula de clases o en los espacios destinados para el aprendizaje, con el uso de diferentes herramientas, estrategias, recursos, conforme a los postulados presentados en el currículo de educación media general. Aunado a ello, el gerente de aula debe propiciar la participación en la toma de decisiones, la autonomía, la motivación e iniciativas que fortalezcan el ser, hacer y actuar en una realidad dinámica y cambiante como la venezolana.

En este escenario de ideas, conviene aclarar que en las actuales circunstancias y desde la óptica de la realidad país, en la educación venezolana se hace cuesta arriba la labor de la gerencia de aula, cuando no se dispone de los re-

cursos materiales y humanos y de las condiciones laborales idóneas. Es necesario reconocer que, en estos momentos, tanto los gerentes, docentes y personal administrativo, como los estudiantes y la comunidad educativa en general, se ven arropados por una situación económica alarmante, a veces precaria; sin embargo, el gerente educativo está llamado a fortalecer su apresto espiritual, con la firme intención de construir, con sus colaboradores y estudiantes, un futuro promisorio, en un entorno a veces reñido con las exigencias oficiales.

En consecuencia, es vital y estratégico aceptar que el contexto educativo es fundamental para la orientación de procesos sistemáticos en pro de un desarrollo adecuado, en una situación que incide en los docentes, las instituciones, la comunidad y los estudiantes. Por tanto, debe entenderse, que todos ellos son protagonistas de los procesos de cambio y de aprendizaje quienes, desde los espacios académicos y áulicos, manifiestan sus propios intereses y deseos que han de consustanciarse con los planes educativos nacionales, lo cual amerita condiciones acordes para el logro individual y colectivo.

Esta realidad, aunque a veces lacerante, se convierte en un reto permanente, que debe motivar e incentivar al gerente educativo, quien ha de encumbrarse por encima de toda dificultad, con criterios de creatividad, flexibilidad, postura crítica e innovadora y no derivar en un espectador silente; sino por el contrario, asumir el liderazgo heroico de quien debe propiciar escenarios dinamizadores del hecho educativo, por tal motivo, considero que el gerente educativo de media general se enmarca en una ontología de la realidad cotidiana, que configuran el ser y el hacer de la gerencia.

Para completar la visión ontoepistémica prometida párrafos adelante, es pertinente abundar sobre la perspectiva ontológica en el entendido de que ella refiere el estudio del ser o sustancia, en esta ocasión, en el contexto educativo, se refiere al estudio de la naturaleza del conocimiento, su existencia y sus formas. En otras palabras, explora qué se entiende por conocimiento en el ámbito educativo, cómo se manifiesta y cómo se puede clasificar y valorar. Esta visión tiene implicaciones profundas para la práctica educativa y la gestión docente, ya que define cómo los docentes y gerentes educativos conceptualizan el conocimiento y su función en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Ahora bien, Drucker (citado), contextualiza la gerencia, como el órgano específico y característico de las organizaciones, con el objetivo de construir pertinentemente los cambios necesarios para su adecuado funcionamiento, en coherencia con las necesidades y exigencias de una realidad.

Adicionalmente es preciso acotar que la perspectiva ontológica en gerencia educativa, refiere a la naturaleza del conocimiento que, en primer lugar, es visto como una representación objetiva de la realidad. Los gerentes educativos que adoptan esta visión creen que el conocimiento es independiente del individuo y puede ser descubierto a través de la observación y el análisis. En la práctica gerencial educativa, esto se traduce en un enfoque en hechos, acciones, y datos verificables, en la transmisión de conocimientos establecidos y universales.

Reflexiones Conclusivas

El fundamento referencial de este ensayo se basó en la perspectiva gerencial educativa en media general, que destaca la importancia de un liderazgo inspirador y motivador en el contexto educativo. También se consideraron los principios de la gestión institucional eficaz, que enfatizan la calidad de la pla-

nificación, la organización y la evaluación en la gestión de las instituciones educativas. El cimiento metodológico de carácter documental, se apoyó en una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre la materia en estudio. La literatura científica existente revela que hay una relación positiva entre la gerencia educativa eficaz y el contexto educativo en educación media general. Los líderes educativos que adoptan un estilo de liderazgo que realiza prácticas de gestión institucional eficaces, tienden a crear un entorno de aprendizaje más positivo y productivo. Esto, a su vez, se traduce en mejores resultados académicos para los estudiantes.

Finalmente, se mencionan algunas reflexiones que son fundamentales para el funcionamiento exitoso de la gerencia educativa en el nivel de media general:

- 1) La gerencia educativa, en su proceso de enseñanza y aprendizaje en organizaciones educativas, es responsable de fortalecer y conservar la excelencia y calidad de vida, en cada uno de los miembros que forman parte de esa institución. Debe considerar los fundamentos pedagógicos, curriculares, extracurriculares, deportivos, científicos, sociales, culturales, normativas de organización y funcionamiento de gestión educativa.
- 2) La gestión de las instituciones educativas en media general debe sustentarse en principios, valores, comportamientos, conocimientos, así mismo incrementar la innovación para lograr los objetivos planificados, y obtener el bienestar del talento humano y prestigio de la institución.
- 3) El propósito de la gerencia educativa, es priorizar el aprendizaje de los estudiantes, por ende, se enfoca en la formación profesional y académica de los gerentes y docentes, que cumplan su función, desempeño en su cargo y la participación de la organización institucional en un ambiente armonizado, comunicativo, responsable y apto para el seguimiento, evaluación, mejora y calidad del sistema educativo.
- 4) Los factores que orientan el trabajo de la gestión educativa, son muy indispensables tales como: planificación, programación y coordinación de las actividades, realizando supervisión y seguimiento mediante el monitoreo y valoración de todas las actividades educativas como las socio culturales, deportivas, comunitarias, considerando tiempos, fechas y responsables en el proceso de enseñanza-aprendizaje cuyos actores sociales favorecidos son primordialmente los docentes y estudiantes.

Referencias

- Aguilar R., J. I. (2025). Acercamiento teórico sobre el rol del docente ante los nuevos escenarios de enseñanza mediado por herramientas tecnológicas en educación media [Tesis doctoral, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Instituto Pedagógico Rural Gervasio Rubio]. Repositorio Digital UPEL. <https://espacio.digital.upel.edu.ve/index.php/TD/article/view/1955>
- Drucker, P. (1999). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Norma.
- Licha, I. (2002). Gerencia social en América Latina: Enfoques y experiencias innovadoras. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://books.google.co.ve/books?isbn=1931003254>

- Martínez, M. (2004). El paradigma emergente. Editorial Trillas.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación. (2018). Proceso de cambio curricular en educación media. <https://n9.cl/t0sg2u>
- Sánchez, A. J. (2006). Peter Drucker, maestro de la innovación en la administración de empresas. Cuadernos Latinoamericanos de Administración, 2(2), 69-89.
- Sánchez, T. (2015). Gerencia en el aula [Material mimeografiado]. Universidad de Carabobo.
- Sandín, M. (2003). Investigación cualitativa en educación: Fundamentos y tradiciones. McGraw-Hill.
- Universidad Bicentennial de Aragua. (2022). Gestión en las instituciones educativas: Serie ensayos de investigación (Vol. 8, N.º 9). Fondo Editorial UBA. <https://n9.cl/8gjmn>

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.