

## TELEOLOGÍA DE LA EDUCACIÓN: LA ALINEACIÓN DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA Y LA GESTIÓN EDUCATIVA HACIA UN TELOS COMÚN

Evaristo de Jesús Navarro Manotas<sup>4</sup>

Enviado: 15/09/24 • Aprobado: 16-11-2024 • Publicado: 22/12/2024

### Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la gerencia estratégica con el fin de orientar la gestión educativa hacia el *telos* en las instituciones educativas del Municipio de Soledad, Atlántico, Colombia. El tipo de investigación fue descriptiva con diseño de campo y transaccional. Se determinó un número de individuos para aplicar el instrumento de recolección de datos, mediante un muestreo no probabilístico intencional, conformándose por 4 directivos y 72 docentes de la Institución Educativa INEM Miguel Antonio Caro. Para la recolección de datos se aplicó una encuesta constituida por (51) ítems con 5 alternativas de selección de escala Likert. Entre los resultados más relevantes se muestra que para el indicador "Misión" de la Dimensión "Elementos de la Gerencia", la totalidad de directores consideran que se orienta a los docentes para fortalecer la misión institucional, mediante la definición de indicadores de gestión. Sin embargo, en cambio el 71,9% de los docentes considera lo contrario. En consecuencia, se denota que, se requieren directivos que emprendan acciones para que las docentes estén en línea con las funciones de la organización y la apoyen. Se concluye que la misión, visión, principios, valores, creencia y cultura, son poco tomados en cuenta para la gerencia estratégica para el desarrollo de la gestión académica; el liderazgo y la negociación, como característica de la gerencia estratégica, tienen poca presencia; el proceso de planificación y comunicación presentan debilidades al momento de su ejecución, afectando el proceso de gestión académica, tanto el perfil profesional como el ocupacional no se evidencian, por lo que la labor de gerente estratégico se ve comprometida.

Palabras clave: Gerencia Educativa, Gerencia Estratégica, Procesos de Gestión.

40

### Teleology of education: the alignment of strategic management and educational management towards a common telos.

### Abstract

The purpose of this research was to analyze strategic management in order to guide educational management towards the *telos* in educational institutions in the Municipality of Soledad, Atlántico, Colombia. The type of research was descriptive with a field and transactional design. A number of individuals was determined to apply the data collection instrument, through an intentional non-probabilistic sampling, consisting of 4 directors and 72 teachers from the INEM Miguel Antonio Caro Educational Institution. For data collection, a survey consisting of (51) items with 5 Likert scale selection alternatives was applied. Among the most relevant results, it is shown that for the "Mission" indicator of the "Elements of Management" Dimension, all directors consider that teachers are guided to strengthen the institutional mission, through the definition of management indicators. However, 71.9% of teachers consider the opposite. Consequently, it is noted that managers are required to undertake actions so that teachers are in line with the functions of the organization and support it. It is concluded that the mission, vision, principles, values, beliefs and culture are rarely taken into account for strategic management for the development of academic management; leadership and negotiation, as a characteristic of strategic management, have little presence; the planning and communication process present weaknesses at the time of their execution, affecting the academic management process; both the professional and occupational profile are not evident, so the work of the strategic manager is compromised.

**Keywords:** Educational Management, Strategic Management, Management Processes

<sup>4</sup>Dr.en Ciencias de la Educación. Universidad de la Costa Barranquilla. <https://orcid.org/0000-0003-4549-502X> . Correo: [enavarro19@gmail.com](mailto:enavarro19@gmail.com)

## Introducción

Las organizaciones educativas evolucionan con el transcurso del tiempo, esto conlleva a un proceso implícito de adaptación a las nuevas exigencias académicas de un mercado cambiante y flexible, de allí, que estas transformaciones estructurales de la sociedad, la cultura y la política, entre otros ámbitos, influyan en la ciencia y en la tecnología y, a su vez, en el logro de los objetivos estratégicos organizacionales en relación con su desarrollo, estabilidad e interacción; garantizando la calidad educativa en cada una de las escuelas (Lay, Ramírez y Parra, 2019).

Desde esta perspectiva, puede asumirse lo propuesto por Dewey (2001) al argumentar que, la educación debe estar estrechamente vinculada a prácticas sustentadas por aristas democráticas, en donde todas las decisiones estratégicas que se tomen en la gestión educativa deben orientarse en la participación y la resolución de problemas que sean entendidos como colectivos. Entre tanto, Rorty (1989) hace hincapié en la necesidad de que exista flexibilidad y adaptabilidad en los procesos concernientes a la gerencia estratégica, razón por la que cree que las políticas educativas requieren estar sumamente alineadas con los presentes y nacientes cambios sociales y culturales, en donde se promueva, a la vez, un enfoque eficiente y cooperativo.

La realidad actual del país exige al gerente educativo, actuar de manera más proactiva, dejando a un lado la actuación tradicional que caracteriza su ejercicio al frente de una institución educativa, si está ante el umbral de nuevos paradigmas que es necesario asumirlos considerando las exigencias y retos del entorno (Ramírez, Laitón y Ruiz, 2017). La formación del gerente educativo amerita mirarla desde una perspectiva estratégica. Desarrollar una gerencia estratégica dentro de las instituciones educativas, constituiría un avance y apertura para consolidar propósitos y verdaderas transformaciones al sistema educativo (Mirabal, 2020; Hernández-Sánchez et al., 2022).

Además la influencia de la gerencia sobre los miembros de la organización se modifican a través del tiempo como resultado de la mayor cantidad de conocimientos, la diversidad de la fuerza de trabajo, los adelantos tecnológicos, la legislación laboral, las normas gubernamentales y el crecimiento de las organizaciones, y es que el desarrollo organizacional en una institución educativa, depende fundamentalmente de la gestión del gerente educativo

en la manera como dirija y delegue las acciones con el personal que en ella labora, ya que los mismos representan el soporte principal de la buena marcha de la institución (Pulido Capurro y Olivera Carhuaz, 2019). En esta dinámica, se destaca que la gestión gerencial de la organización educativa, partiendo de su sistema administrativo, debe valerse de estrategias y técnicas que permitan encaminar su acción hacia un nivel de calidad y eficacia no solo para la propia institución sino para la comunidad a la cual pertenece (Trejo, 2019).

Así, desde el pensamiento aristotélico, la relación que se da entre gerencia estratégica y gestión educativa es entendida como mecanismo ético que orienta la ejecución del bien común. Es decir, que la concepción que se sostiene acerca de virtud y desarrollo del carácter moral en los líderes educativos son esenciales, destacando la importancia de la *phronesis*, pues gracias a ella toda la comunidad educativa ha de beneficiarse. Esto también debe colindar con la *eudaimonía* para alcanzar lo que requiere una gerencia estratégica alineada con valores éticos (Aristóteles, 2004).

Bajo estos parámetros y con una visión focalizada en la calidad de la educación se piensa que el gerente de las organizaciones escolares debe saber actuar y movilizar a las personas que están bajo su dirección. Cabe destacar que las habilidades gerenciales permiten que los líderes pongan su inteligencia al servicio de su trabajo y, precisamente, esta capacidad permite dirigir y guiar al talento docente articulando sus competencias para llevar a cabo una misión efectiva en el medio educativo.

## **Metodología**

Analizar la gerencia estratégica del director con el fin de orientar la gestión educativa *hacia* el *telos* en las instituciones educativas del Municipio de Soledad, Atlántico, Colombia, por lo cual se tipifica como descriptivo y de campo. Es descriptivo, porque se detallan los hechos tal y como se presentan en la realidad para luego analizarlos, considerando la posición de Hernández, Fernández y Baptista (2014:92), para quienes “en un estudio descriptivo se seleccionan una serie de cuestiones y se mide cada uno de ellos independientemente para así, describir lo que se investiga”. En el mismo orden de ideas Arias (2012: 34), expresa que la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento.

Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.

Asimismo, es de campo porque necesariamente se recoge la información directa donde se producen los hechos, como lo explica Hernández y Col (2014:177), esta investigación “se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Ello permite el conocimiento más a fondo del problema por parte del investigador y puede manejar los datos más seguridad”. En este orden Arias (2012: 31) plantea que una investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes.

La investigación tiene un diseño no experimental y transversal porque en todo momento pretende describir los hechos tal como son en la realidad para luego analizarlos, aplicando las pruebas estadísticas pertinentes en la investigación. Los estudios con diseño no experimental, según Palella y Martins (2010:87), es el que se realiza sin manipular en forma deliberada ninguna variable. El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes. Se observan los hechos tal y como se presentan en su contexto real y en un tiempo determinado o no, para luego analizarlos. Por lo tanto, en este diseño no se construye una situación específica si no que se observa las que existen.

43

## **Resultados**

En este capítulo se presentan, analizan y discuten los resultados obtenidos en campo, organizados en torno a las variables Gerencia Estratégica y Gestión Educativa, sus dimensiones e indicadores. Para el análisis de los datos, se empleó estadística descriptiva, utilizando frecuencias y porcentajes como base para interpretar el comportamiento de las variables. Los resultados son expuestos de forma sistemática y apoyados en tablas, que facilitan la comprensión de la información y permiten identificar patrones relevantes en cada dimensión. A continuación, se presentan dichas tablas acompañadas de su respectiva interpretación.

La tabla 1, que a continuación se presenta la primera dimensión de esta investigación, dirigida a describir los elementos de la gerencia estratégica desarrollados por los directores en las instituciones educativas del Municipio de Soledad Atlántico, Colombia.

**Tabla 1. Dimensión: Elementos de la gerencia estratégica**

Table 1. Dimension: Elements of strategic management

Indicadores	S		CS		AV		CN		N	
	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Misión	25.0	0.0	75.0	28.1	0.0	0.0	0.0	57.9	0.0	14.0
Visión	22.0	0.0	72.2	9.2	3.0	1.3	2.8	56.1	0.0	33.3
Valores	27.6	0.0	58.3	8.8	3.0	10.4	11.1	52.6	0.0	28.2
Cultura	44.4	0.0	52.8	27.5	0.0	0.0	2,8	71.9	0.0	0.6
Principios	27.8	21.4	61.1	45.6	0.0	1.4	11.1	27.5	0.0	4.1
Creencias	22.2	7.6	72.2	23.0	0.0	3.2	5.6	46.2	0.0	20.0
% Grupo	28.3	4.8	65.3	23.7	1.0	2.7	5.6	52,0	0	16.7

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 1, se observan los resultados relacionados con el indicador Misión de la Dimensión Elementos de la Gerencia, en el cual se aprecia que el 75% de los directores consideran que casi siempre orientan a los docentes con el propósito de fortalecer la misión institucional, mediante la definición de indicadores de gestión y la asociación de la razón de ser de la escuela con la misión que se debe seguir.

En ese sentido para las alternativas siempre el 26.0%, mientras que para las alternativas algunas veces y nunca no hubo respuesta. Sin embargo, el 57,9% de los docentes considera que casi nunca este tipo de comportamiento se da, un 28,1% casi siempre apoya la postura de los directores; para las alternativas nunca un 14% mientras que para siempre y algunas veces no hubo respuesta.

En cuanto al indicador Visión se distingue que el 72,2% de los directores encuestados opina que casi siempre estimulan al personal docente para que internalice los principios que fundamentan la visión institucional, se planifique y se proyecte una imagen en función de ella; el 22.0% manifestó que siempre, el 3.0% optó por algunas veces, el 2.8% por la

alternativa casi nunca, mientras que para la alternativa nunca no hubo respuesta. No obstante, el 56,1% de los docentes opina que esto sucede casi nunca, un 33.3% nunca, el 9.2% casi siempre y tan solo un 1.3% algunas veces apoya la postura del personal directivo.

Seguidamente, se distinguen los resultados del indicador Valores, donde se aprecian los resultados obteniendo que el 58.3% de los directores manifiestan que casi siempre influyen en el personal docente para que asuman una productividad académica excelente y orienten su práctica educativa basado en valores que promuevan la productividad; el 27.6% manifestó que siempre toma en cuenta el indicador, el 11.1% casi nunca y tan solo el 3.0% algunas veces. Sin embargo, el 52,6% de los docentes opina que este tipo de comportamiento casi nunca se da; el 28.2% de los docentes manifestó nunca, y para las alternativas algunas veces y casi siempre, 10.4% y 8.8% respectivamente.

Al registrar los datos estadísticos del indicador Cultura, se evidencia que el 52.8% de los directores opinan que ayudan al personal docente a modelar su comportamiento requerido por la institución, para lo cual impulsa en ellos una cultura fuerte como guía; el 44.4% manifiesta que siempre lo hacen, mientras que solo el 2,8% casi nunca. Sin embargo, 71.9% de los docentes juzga de forma diferente al seleccionar la alternativa de respuesta casi nunca y tan solo un 27.5% de ellos considera que este tipo de comportamiento se da casi siempre, apenas el 0.6% considera que nunca.

Los valores porcentuales que miden el indicador Principios muestran que el 61.1% de los directores opina que casi siempre es consciente de las representaciones subjetivas que realiza a nivel mental sobre situaciones que se presentan en el entorno laboral con el propósito de interpretar lo que está sucediendo, además que discrimina los acontecimientos de acuerdo con experiencias previas y se comunica de forma objetiva con el personal docente sin dejar que situaciones pasadas condicionen hechos actuales; un 27.8% optó por la alternativa siempre y un 11.1% por casi nunca. La opinión de los directivos es validada por el criterio de los docentes quien manifestó que el 45.6% este tipo de comportamiento casi siempre se lleva a cabo en las instituciones educativas analizadas; el 21.4% optó por la alternativa siempre mientras que para las alternativas nunca y algunas veces, un 4.1% y un 1.4% respectivamente.

En los resultados obtenidos para el indicador Creencias, los directores refieren en un 72.2% que casi siempre compara las experiencias actuales con las experimentadas en el pasado lo que le permite predecir el comportamiento del personal docente, dándole una idea de lo que puede acontecer, en consecuencia toma decisiones sobre la base de creencias particulares que le permiten dinamizar el proceso de productividad académica en la institución, un 22.2% respondió que siempre lo hace y tan solo un 5.6% casi nunca. Por su parte el personal docente manifestó en un 46.2% que el director casi nunca compara experiencias pasadas con las actuales ni predice el comportamiento del personal docente, por lo que no tiene una idea de cómo pueden acontecer los hechos, tan solo un 23% de los docentes apoya la postura del personal directivo afirmando que casi siempre este tipo de comportamiento se evidencia en las instituciones; un 20.0% respondió nunca, siempre un 7.6% y tan solo un 3.2% algunas veces.

En ese sentido, los elementos de la gerencia estratégica podrían ser explorados a partir del pensamiento de Gadamer (2006), quien asegura desde su percepción filosófica hermenéutica que la comprensión e interpretación, proyectan un eje significativo para estos, al ser asumidos como actos de interpretación sociocultural.

Luego se muestra la tabla 2 a continuación, donde se responde a la segunda dimensión de esta investigación, dirigida a precisar las características de la gerencia estratégica en las instituciones educativas del Municipio de Soledad Atlántico, Colombia.

**Tabla 2. Dimensión: Características de la gerencia estratégica**

Table 2. Dimension: Characteristic of strategic management

Indicadores	S		CS		AV		CN		N	
	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Liderazgo	74,1	37,3	18,5	15,7	0,0	0,0	7,4	39,2	0,0	7,8
Supervisión	48,2	41,3	44,4	14,4	0,0	0,0	7,4	37,3	0,0	7,7
Negociación	51,9	32,0	37,0	20,3	0,0	0,0	7,4	41,8	3,7	5,9
% Grupo	58,0	36,8	33,3	16,8	0,0	0,0	7,4	39,4	1,2	7,0

Fuente: Elaboración propia

Para la dimensión Características de la gerencia estratégica, específicamente los resultados relacionados con el indicador Liderazgo se aprecia que el 74.1% de los directores

consideran que siempre impone los aspectos administrativos que se requieren para ejecutar las actividades, organizando los ambientes institucionales para un mejor aprovechamiento de los recursos y tomando sus propias decisiones, para el bienestar de los miembros de la institución educativa; para las alternativas casi siempre el 18.5%, mientras que para las alternativas casi nunca un 7.4% y para algunas veces y nunca no hubo respuesta. Sin embargo, el 39,2% de los docentes considera que casi nunca este tipo de comportamiento se da, un 37,3% siempre apoya la postura de los directores; para las alternativas nunca un 7.8% mientras que para siempre y algunas veces no hubo respuesta.

En cuanto al indicador Supervisión se distingue que el 48,2% de los directores encuestados opina que siempre relacionan las funciones administrativas para garantizar el desarrollo de los objetivos planificados, comparte las experiencias de los miembros de la institución, así como el respaldo del desarrollo coherente en cuanto a su acción profesional; el 44.4% manifestó que siempre, el 7.4 % optó por casi nunca, mientras que para las alternativas casi nunca y nunca no hubo respuesta. Los docentes en un 41.3% opina que esto sucede siempre, por lo que existe coincidencia en ambos grupos; sin embargo, un 37.3% manifestó que casi nunca sucede, mientras un 14.4% dice que casi siempre y tan solo un 7.7% optó por la alternativa nunca.

Con respecto al indicador Negociación un 51.9% de los directores manifiesta que siempre emplean la negociación para lograr una comunicación eficaz, propician la negociación para obtener respuestas inmediatas y aplican la negociación para obtener resultados que ayuden al desarrollo de la comunidad educativa; un 37.0% casi siempre y para las alternativas casi nunca y nunca 7.4% y 3.7% respectivamente. No obstante, el 41.8% de los docentes opina que casi nunca sucede, un 32.0% siempre, el 20.3% casi siempre y tan solo un 5.9% nunca apoya la postura del personal directivo.

En este mismo orden de ideas, se presenta a continuación la tabla 5 referida a la variable Gerencia Estratégica donde se expone un resumen global de los resultados anteriormente expuestos para las dimensiones estudiadas: elementos de la gerencia estratégica y características de la gerencia estratégica.

**Tabla 3. Variable: Gerencia estratégica**

Table 3. Variable: Strategic Management

Dimensión	S		CS		AV		CN		N	
	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Elementos	28.3	4.8	65.3	23.7	1.0	2.7	5.6	52,0	0.0	16.7
Características	58,0	36.8	33,3	16,8	0,0	0,0	7.4	39,4	1,2	7.0
Promedio	43.2	20.8	49.3	20.3	0.5	0.7	6.5	22.9	0.6	11.9

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 3 se apreció que los directivos de las instituciones educativas del Municipio de Soledad Atlántico, Colombia, respondieron mediante 49.3% en promedio que casi siempre manejan o dominan los elementos y las características de la gerencia estratégica, el 43.2% afirmó que siempre aplican los mencionados elementos (Misión, Visión, Valores, Cultura, Principios y Creencias), y las características (liderazgo, supervisión y negociación), el 6.5% casi nunca, además el 0.6% se pronunció por la alternativa nunca y por último el 0.5% en la alternativa algunas veces. Contrario a los directivos se observa que los docentes manifestaron en un 22.9% en promedio que los directivos casi nunca aplican los elementos y características de la gerencia estratégica; el 20.8% se pronunció por la alternativa siempre, el 20.3% por casi siempre, 11.9% por nunca y sólo el 0.7 por la alternativa algunas veces.

Del mismo modo, la tabla 4, que a continuación se presenta responde a la siguiente dimensión de esta investigación, dirigida a Identificar los procesos de gestión llevados a cabo por los directivos en las instituciones educativas del Municipio de Soledad Atlántico, Colombia.

**Tabla 4. Dimensión: Procesos De Gestión**

Table 4. Dimension: Management processes

Indicadores	S		CS		AV		CN		N	
	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Planificación	71,4	10,3	28,6	4,5	0,0	6,2	0,00	71,8	0,0	7,2
Organización	19,1	14,1	61,9	13,1	14,3	41,6	4,8	15,8	0,0	15,5
Dirección	42,7	56,7	42,9	8,6	14,3	10,7	0,0	12,4	0,0	11,7
Control	66,7	13,8	14,3	14,8	9,5	32,0	4,8	15,5	4,8	24,1
Comunicación	47,6	5,2	28,6	5,2	9,5	13,1	14,3	70,1	0,0	6,6
Liderazgo	47,6	5,2	28,6	13,8	23,8	64,6	0,0	6,9	0,0	9,6
% Grupo	49,2	17,5	34,1	10,0	12,0	28,0	4,0	32,1	0,8	12,4

Fuente: Elaboración propia

La dimensión procesos de gestión dentro de la variable gestión educativa considera una serie de indicadores que le dan soporte teórico a la presente investigación, en tal sentido en su primer indicador el personal directivo encuestado opinó en un 71.4% que siempre selecciona las metas a cumplir en el plan anual, formula las estrategias para llevar a cabo los objetivos de la organización y elaborara planes de trabajo sistemático en función de las necesidades del plantel; casi siempre en un 28,6%, algunas veces, casi nunca y nunca 0 %.

Contrariamente los docentes encuestados opinaron en un 71.8% que casi nunca el director lleva a cabo la planificación en el proceso de gestión; siempre 10,3%, nunca 7,2%, algunas veces 6,2% y casi siempre 4,5%. Jones y George (2006), consideran que planear es un proceso que usan los gerentes para identificar y seleccionar las metas y los cursos de acción apropiados.

Para el indicador organización los directivos opinaron en un 61.9 % que casi siempre designa las tareas a las diferentes comisiones de la institución, donde establece un organigrama de funcionamiento institucional detallando la distribución en las áreas de la planta física; siempre 19,1%, algunas veces 14,3%, casi nunca 4,8% y nunca 0,0%.

A su vez los docentes un 41,6% resaltaron su opinión en alguna vez sucede, casi nunca 15,8%, nunca 15,5%, siempre 14,1% y casi siempre 13,1%. En relación con el indicador consultado se observa diferencias en las opiniones dadas por los directivos y docentes lo cual muestra debilidad en el indicador evaluado.

Analizando indicador dirección los directivos opinaron en un 42,9% que siempre y casi siempre desarrolla la dirección como parte de la gestión académica, algunas veces 14,3%, casi nunca y nunca 0,0%. Aunado a ello los docentes opinaron en un 56,7% en base a este indicador favoreciendo la opción siempre en un 56,7%, casi nunca en un 12,4%, nunca 11,7%, algunas veces 10,7 y casi siempre 8,6%.

En tal sentido los directivos y docentes coinciden en que el director siempre se desarrolla como el guía de las personas hacia la consecución de metas por porque coordina el esfuerzo común y establece el mecanismo para dirigir las relaciones con la comunidad.

Por otra parte, para el indicador control los directivos opinaron en 66,7%, que siempre supervisa el cumplimiento de la misión de la Institución donde establece normas de

desempeño efectivo para evitar desviaciones de la planificación y a su vez toma medidas correctivas cuando los objetivos no han sido logrados, casi siempre 14,3%, algunas veces 9,5%, casi nunca y nunca 4,8%. Por el contrario, los docentes opinaron en un 31,0% que el director aplica el control en el proceso de la gestión académica, algunas veces, nunca 24,1%, casi nunca 15,5%, casi nunca 14,8% y siempre 13,8%.

Para el indicador comunicación los directivos opinaron en un 47,6%, que casi siempre establece comunicación en su entorno casi siempre 28,6%, casi nunca 14,3%, algunas veces 9,5% y nunca 0,0%, de igual forma los docentes opinaron en un 70,1% que el director casi nunca establece comunicación, algunas veces 13,1%, siempre y casi siempre 5,2%.

Con base al indicador liderazgo los directivos opinaron en un 47,6%, que siempre demuestra interés por la búsqueda de la profesionalización del personal de la organización e inspira a los docentes a salir adelante con una visión futurista, articulada con una visión convincente de lo que podría ser una nueva organización, casi siempre 28,6%, algunas veces 23,8%, casi nunca y nunca 0,0%. Los docentes no apoyan la posición del director, ya que opinaron en un 64,6% que el director algunas veces desarrolla el liderazgo, casi siempre 13,8%, nunca 9,6%, casi nunca 6,9% y siempre 5,2%.

La tabla 5, que a continuación se presenta responde a la siguiente dimensión estudiada en esta investigación, la cual se ve orientada a determinar el perfil gerencial presente en los directivos de las instituciones Municipio de Soledad Atlántico, Colombia.

**Tabla 5. Dimensión: Perfil Gerencial**

Table 5. Dimension: Managerial Profile

Indicadores	S		CS		AV		CN		N	
	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Social	61,9	56,7	33,3	8,6	4,8	10,7	0,0	12,4	0,0	11,7
Profesional	50,6	13,6	44,6	14,8	14,3	13,1	14,3	15,5	0,0	43,0
Ocupacional	42,9	5,2	28,6	5,2	14,3	13,1	14,3	70,1	0,0	6,5
% Grupo	50,8	25,20	36,5	9,5	11,1	12,3	9,5	32,7	0,0	20,4

Fuente: Elaboración propia

Dicha tabla representa la dimensión perfil gerencia la cual menciona su primer indicador como lo es el social, sobre ello los directivos opinaron en un 61,9% que el director siempre

desarrolla el área social, casi siempre 33,3%, algunas veces 4,8%, casi nunca y nunca 0,0%, a su vez los docentes se inclinan en un 56,7% por la opción siempre, casi nunca 12,4%, nunca 11,7%, algunas veces 10,7% y casi nunca 8,6%.

Abordando el indicador profesional los directivos opinaron en un 50,6% que siempre poseen una formación académica acorde con la función que cumple aunado al manejo de conocimientos de asuntos sindicales y laborales de acuerdo con el nivel educativo, además están actualizados en las nuevas tendencias de la gerencia educativa; 44,6% casi siempre, algunas veces y casi nunca 14,3% y nunca 0,0%. Los docentes se muestran alejados de la opinión de los directores, por cuanto un 43,0% manifestó que director nunca es profesional, casi nunca 15,5%, casi siempre 14,8%, siempre 13,8% y casi nunca 15,5%, por lo que se evidencia el indicador revela debilidad en su evaluación.

Acerca del indicador ocupacional los directivos refieren en un 42,7% que siempre aborda temas ocupacionales, casi siempre 28,8%, algunas veces y casi nunca 14,3%, y nunca 0,0%, a su vez los docentes arrojaron en un 70,1% la opción casi nunca, algunas veces 13,1%, nunca 6,5, siempre y casi siempre 5,2%.

La tabla 6 referida a la variable Gestión educativa, muestra el global de las dimensiones anteriores, se aprecia que los directivos respondieron mediante 50,0% en promedio que siempre ponen en práctica los procesos de gestión y el perfil gerencial, el 35,3 % afirmó que casi siempre, el 11,6% algunas veces, casi nunca 6,8%, además el 0.4% se pronunció por la alternativa nunca.

**Tabla 6. Variable: Gestión Educativa**

Table 6. Variable: Educational Management

Dimensión	S		CS		AV		CN		N	
	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.	Dir.	Doc.
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Procesos De Gestión	49,2	17,5	34,1	10,0	12,0	28,0	4,0	32,1	0,8	12,4
Perfil Gerencial	50,8	25,2	36,5	9,5	11,1	12,3	9,5	32,7	0,0	20,4
Promedio	50,0	21,4	35,3	9,6	11,6	20,2	6,8	32,4	0,4	16,4

Fuente: Elaboración propia

Contrario a los directivos se observa que los docentes manifestaron en un 32,4% en promedio que los directivos casi nunca aplican los procesos de gestión y demuestran perfil gerencial; el 21,4% se pronunció por la alternativa siempre, por la alternativa algunas veces el 20,2%, mientras que el 16,4% por nunca y el 9,6% por casi siempre.

## **Discusión**

En el presente apartado, se muestra la opinión del investigador con base en el contraste realizado entre las teorías y las evidencias empíricas, que contribuyeron a elaborar las conclusiones y recomendaciones de la investigación, con el propósito de suministrar información científica sujeta a comprobación para: Analizar la gerencia estratégica del director para el desarrollo de la gestión educativa en las instituciones educativas del Municipio de Soledad Atlántico, Colombia.

Con respecto a los resultados de la tabla 1 se tiene que lo expuesto por Chiavenato (2014, p. 20), señala que “la misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir”. En consecuencia, las instituciones educativas del Municipio de Soledad Atlántico, Colombia requieren de directivos que emprendan acciones para que las docentes estén en línea con las funciones de la organización y la apoyen, exigiéndole un alto nivel de trabajo en los servicios educativos, por cuanto, la sociedad espera de la escuela como institución social, su cooperación para formar a los hombres y mujeres del futuro.

Seguidamente con los resultados de la tabla 1 sobre el indicador Visión, se puede resaltar que el comportamiento del personal, no se asemeja con lo expuesto por Navas y Guerras (2012) citado por Aznar (2017) cuando plantean que la visión hace referencia a lo que será o debería ser la organización en el futuro, la trayectoria que debe seguir y escenifica la dirección de avance. Recoge la situación deseada, no una ilusión sino una interpretación realista realizada con un margen de seguridad y atendiendo a las circunstancias y a los elementos en torno a los cuales se va a diseñar el futuro.

Aparte, al darle una mirada filosófica, la visión se sitúa como el horizonte en el que se reflejan los objetivos estratégicos, los ideales morales y sociales, entre ellos la justicia, la igualdad y el desarrollo integral del ser humano. Por ende, es comprendida como la

representación de un escenario teleológico, lo cual, explicado desde el pensamiento aristotélico, induce una finalidad específica. Ya que, para él cada organización, bien sea educativa o no, debe contemplar un *telos* o propósito último que resignifique su accionar (Aristóteles, 2004).

Desde esta perspectiva, se puede inferir que en instituciones educativas Municipio de Soledad Atlántico, Colombia, evidencian dificultades para lograr que la visión de las organizaciones educativas les ayude a alcanzar la excelencia a partir de una gestión operativa del personal docente y directivo que les permita alcanzar una gestión académica excelente, basándose fundamentalmente en la utilización de la capacidad del recurso humano.

En orden de ideas, los resultados del tercer indicador (Valores) divergen de lo expuesto por Chiavenato (2014), quien expresa que los valores son creencias básicas respecto a lo que es importante y que guían y orientan las prácticas en una organización, lo cual significa que el sistema de creencias que estructuran los valores están siendo canalizados por parte del personal de una forma inapropiada que no permite generar una base sólida para orientar el proceso de gestión académica, demostrando con ello que el personal docente y directivo, a pesar de los esfuerzos gerenciales que se realizan en las instituciones educativas Municipio de Soledad Atlántico, Colombia y que se evidencian en los resultados obtenidos por el instrumento, aun no es apropiado debido a que los valores que sustentan la acción académico-administrativa de las organizaciones escolares no logran moldear el comportamiento del personal para fortalecer su cultura organizacional bajo un clima laboral satisfactorio.

Por su parte, alude que la justicia y la sabiduría práctica, quienes son entendidas como virtudes, hacen referencia a constructos definitivos que expresan singularmente los valores que integran la gestión educativa. Mientras que Noddings (2013), circunscribe la ética que los cuidados profesan como una disyuntiva que se antepone al enfoque tradicionalista de los valores éticos, demarcando como importantes a la empatía y la responsabilidad que se requiere en los contextos educacionales.

Ante los resultados del indicador Cultura es pertinente resaltar que, al hablar de la gerencia estratégica no debe olvidarse la cultura organizacional, por cuanto esta constituye uno de los elementos fundamentales para su puesta en práctica ya que, es a través de ella

como las personas interpretan y responden a la realidad social, así como la forma en que interactúan las personas, sus actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización (Chiavenato, 2014).

Desde esta perspectiva, las instituciones educativas objeto de estudio, demuestran que se les presentan dificultades a los directores para influir en el personal docente, y que asuman un comportamiento organizacional alineado con la misión y visión institucional, por tanto, se obstaculiza la posibilidad de alcanzar un nivel más alto de productividad académica, dentro de la gestión educativa.

Consiguientemente, para David (2013), los principios (quinto indicador) son entendidos como la representación subjetiva de cualquier situación, condición o evento, es la forma interna de cada uno para captar como son las cosas y no de cómo deberían ser. En ese sentido, se puede decir, que la percepción es concebida como un proceso cognitivo que facilita la capacidad adaptativa del ser humano en el medio, que permite ubicar, seleccionar, discriminar e interpretar significados de los múltiples estímulos que recibe.

Para el último indicador se menciona a, Rivera y otros (2018), citando a Paramo (2001) plantea que las creencias son esas formas de pensar y actuar que han sido estructuradas en ciclo de vida de la organización y que son referencias para evaluar y conducir la conducta de los grupos sociales de las mismas. La manera en que las personas se relacionan se esfuerza por lograr objetivos que se trazan y llegar a donde se quiere, están influenciadas por las creencias por tanto estas representan la gasolina que enciende y hace marchar el motor de los líderes que hacen vida en una organización en particular.

De esta manera se interpreta que el conjunto de creencias que define al personal en las instituciones educativas Municipio de Soledad Atlántico, Colombia están llevando a cabo situaciones que en lugar de posibilitar están limitando las relaciones laborales entre sí, lo cual trae como consecuencia que las decisiones que se están tomando no son las más apropiadas para canalizar experiencias satisfactorias que vayan contrarrestando experiencias pasadas negativas que les permitan ir cobrando confianza e ir transformando las creencias inhibitoras en unas más esperanzadoras que den como resultados ideas positivas, acciones más productivas y relaciones interpersonales más adecuadas.

Consiguientemente se tiene la segunda dimensión expuesta en la tabla 2, donde inicialmente se analiza el indicador liderazgo. Se detalla lo expuesto por Lussier y Achua (2016), señala que el liderazgo dentro de la gerencia involucra al gerente como líder y que debe ser el mayor facilitador del trabajo en equipo y nunca convertirse en un obstáculo.

Para lograr esto último se requiere de participación en las decisiones, espacio para el desarrollo de la creatividad y el manejo productivo de los conflictos organizacionales, mucho entusiasmo y perseverancia en el proceso para llevar al equipo al cumplimiento de los objetivos y al desarrollo individual y grupal. De manera que la gestión estratégica se encuentra estrechamente amalgamada con la importancia de desdoblarse la conciencia crítica y reflexiva de los involucrados, a fin de que las estructuras de poder existentes sean desafiadas (Freire, 2005).

En consecuencia, en las instituciones educativas Municipio de Soledad Atlántico, Colombia los directivos están presentando dificultad para generar una actitud que permita a los docentes definir, diseñar y elaborar sus procesos a partir de su propia experiencia, para transmitir y comunicar alternativas de solución que mejoren la calidad educativa.

Para el siguiente indicador, Peña (2010) expone que la supervisión “viene a ser un servicio técnico experto destinado fundamentalmente para estudiar y mejorar cooperativamente todos los factores que influyen en el crecimiento y desarrollo institucional”. Cabe destacar que en las instituciones educativas Municipio de Soledad Atlántico, Colombia, el director se identifica con la supervisión como característica de la gerencia estratégica.

Los resultados se contraponen a lo planteado por Trujillo y Gabaldón (2014:212) quienes consideran a la negociación como una de las mejores formas de resolver conflictos en las organizaciones y la define como la habilidad para crear un ambiente propicio de colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación de los miembros de la institución. En sentido los directivos de las instituciones consultadas presentan debilidades en su capacidad para dirigir y controlar un determinado conflicto utilizando técnicas para ganar-ganar, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos, centrándose en el problema y no en la persona.

A partir de los resultados de la tabla 5 se observaron contradicciones con lo planteado por Serna (1994) citado por Martínez y Hulett (2014) considera que la gerencia estratégica “es

un proceso mediante el cual una organización define su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas”, de igual forma concibiendo a la estrategia como “la determinación de metas básicas a largo plazo y objetivos de una empresa, a través de la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzarlas”.

En cambio, para Dewey la gerencia estratégica se centra en que la educación no necesariamente representa una preparación para la vida; la educación pudiera referenciarse como la vida misma. De modo que, se sienta lo imperativo de gestar una educación que sea democrática y experimental, gracias a que debe en todo momento debe darse un proceso de aprendizaje, no únicamente continuo sino adaptativo, fundamentado en la experiencia y el diálogo (Dewey, 2001).

De estos planteamientos, se deduce que los elementos y las características de la gerencia estratégica permiten crecer y presentar propuestas a las organizaciones para su continua adaptación a los cambios. Es decir, están estrechamente definidas mediante el desempeño de las funciones gerenciales, como estructura con la cual se dota una sociedad para la consecución de sus fines, actúa a nivel educativo fundamentalmente a través del sistema escolar y por medio de disposiciones de obligado cumplimiento.

Considerando al indicador planificación, estudiado en la tabla 3. que Jones y George (2006), consideran que planear es un proceso que usan los gerentes para identificar y seleccionar las metas y los cursos de acción apropiados; por lo que en las instituciones consultadas se encuentra debilitada esta función administrativa ya que el gerente estratégico tiene la posibilidad de planificar cursos de acción que conduzcan al personal docente a cumplir con los valores y los objetivos para alcanzar un trabajo académico eficiente.

Por lo antes mencionado, estas actividades deben estar vinculadas con los valores, principios y creencias de la organización escolar y además mediante una amplia combinación de su actitud como coaching y gerente estratégico podría sugerirles la necesidad de actualizarse para el desarrollo de la gestión académica requerida por la organización y por las políticas educativas emanadas por los organismos superiores.

Asimismo, para el indicador organización es importante señalar lo expuesto por Chiavenato (2014), quien refiere que la organización como proceso, es el acto de organizar,

estructurar e integrar los recursos y órganos involucrados en la ejecución; establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno. De allí que para el director (gerente) de las instituciones educativas Municipio de Soledad Atlántico, Colombia como estrategia es un reto recurrir a la organización para apoyar a la institución educativa basándose en los esfuerzos de trabajo de los demás, por lo tanto, se le dificulta asumir la responsabilidad de establecer al personal docente las tareas de tal manera que satisfaga las necesidades de los educandos.

Los resultados asociados al indicador dirección, guardan relación con lo expuesto por Stoner (2008: 29), quien expresa que la dirección se refiere a las tareas mediante la cual el administrador se relaciona con sus subalternos para ejercer su autoridad sobre ellas a través de una serie de herramientas o técnicas que son inherentes a quien obtenga un cargo gerencial o directivo". De acuerdo con el autor se evidencia que la dirección es una función que debe ser abordada estratégicamente por el gerente a fin de que la institución pueda responder a su misión y visión.

De acuerdo con los resultados, del indicador comunicación el director casi nunca intercambia opiniones con los docentes para promover buenas relaciones humanas, casi nunca escucha los planteamientos realizados y da respuestas satisfactorias sin orientar a la consecución de los objetivos institucionales mediante la comunicación. Todo esto difiere delo expuesto por Stoner (2008, p. 682), quien señala que "una buena comunicación es el intercambio de pensamientos y de información para lograr confianza y entendimiento mutuo o buenas relaciones humanas".

Finalmente, para el indicador liderazgo de la tabla 4 se entiende que el comportamiento de los sujetos objeto de estudio no se corresponde con los planteamientos de Lussier y Achua (2016), quienes reseñan que el liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante un cambio. De la misma forma con los planteamientos de Kreitner y Kinicki (2011), se tiene que el liderazgo como un proceso de influencia en el que el líder procura la participación voluntaria de los subordinados en el esfuerzo para lograr los objetivos de la organización. En este sentido, el gerente de las instituciones educativas Municipio de Soledad Atlántico, Colombia requieren desarrollar su liderazgo a través de la humanización un proceso de interacción entre los docentes y demás

miembros de la institución, fomentando un clima organizacional propicio para desarrollar los procesos de la gestión educativa.

Dado lo anterior, vale destacar el planteamiento de Husserl (2005) que enfatiza en cómo el enfoque fenomenológico se ajusta e introduce en las diversas experiencias vividas por el ser humano y en la conciencia de este, lo cual está intrínsecamente ligado a los lineamientos que involucran el aplicarlas a la gestión educativa. Puesto que, para este proceso han de tenerse en cuenta las acepciones y vivencias de los actores participantes.

Siguiendo con el desarrollo que se presenta la tabla 5 donde los resultados del indicador social demuestran que el director siempre mantiene relaciones armoniosas con el personal docente, demostrando actitud para trabajar de manera grupal y en un sentido de equidad en las relaciones con los docentes.

Igualmente se corresponde con lo señalado por Serna (2008) quien refiere que el perfil social es aquel que detalla socialmente al personal directivo de las instituciones educativas y estos deben tener características como poseer una buena salud física y mental, ejercer un liderazgo democrático-humanista, poseer actitud para trabajar con otros de manera individual y grupal, habilidad para tratar con las personas y buenas relaciones humanas, respeto por la opinión ajena, uso adecuado e imparcial, entre otras.

Con base en lo anteriormente expuesto sobre el indicador profesional, es importante resaltar lo expuesto por Serna (2008), donde expone que en el perfil profesional del personal directivo se deben verificar los siguientes aspectos: 1. Poseer título de nivel superior, 2. Cumplir con los requisitos de la Profesión Docente y 3. Haber realizado estudios de especialización y posgrado en áreas de administración o gerencia educativa, tener conocimientos de asuntos sindicales y laborales de acuerdo con el nivel educativo y tener conocimiento de la normativa jurídica de la administración pública.

Sobre el último indicador de la tabla 6, se denota que el director casi nunca detecta a tiempo las causas de los problemas que se presentan en la institución sin establecer los correctivos necesarios para resolver situaciones de conflicto, afectando la idoneidad en la labor administrativa.

Dichas contradicciones en las opiniones hacen mencionar y enfatizar en el concepto dado por Serna (2008) el cual describe el perfil ocupacional que debe demostrar

competencias para crear soluciones a situaciones imprevistas, detectar a tiempo causas de los problemas y establecer los correctivos necesarios, comprometido con los objetivos de la institución, habilidad para investigar, interpretar, comprender y analizar situaciones educativas al igual que delegar, cumplir y hacer cumplir las leyes, reglamentos y normalidades legales vigentes, entre otros.

Ahora bien, asumiendo una postura kantiana, el perfil gerencial en el ámbito educativo exige principios éticos ecuménicos, en donde se propicie la toma de decisiones estratégicas en las que se respeten la dignidad de las personas mediante imperativos categóricos (Kant, 2007).

A partir de lo evidenciado en la tabla 8, se observaron contradicciones con lo planteado por Antúnez (2000), citado por Casassus (2010) cuando asevera que la gestión educativa es el conjunto de actividades y diligencias estratégicas guiadas por procedimientos y técnicas adecuadas para facilitar que las instituciones educativas logren sus metas, objetivos y fines educacionales.

Así mismo, el enfoque gerencial según Chiavenato (2014), se caracteriza por considerar en el desarrollo del proceso educativo a los procesos de gestión, tales como planificación, organización, dirección y control. El desarrollo adecuado de cada uno de estos procesos tiene como propósito lograr los objetivos educacionales previstos. También Serna (2008) señala que el perfil del gerente debe proyectar ante su comunidad y por ende es el responsable de establecer buenas relaciones entre la institución que dirige y los integrantes de la comunidad, todo ello con la finalidad de involucrarlos en el desarrollo del proceso educativo.

Por ello se subraya la preponderancia de arregar responsabilidades personales al momento de erigir la toma de decisiones. Al mismo tiempo, se circunscribe la urgencia de reconocer la *ambigüedad* que sucinta las situaciones humanas, en las que la educación debe coadyuvar la reflexión crítica y la autonomía de los involucrados. Entonces, la gestión educativa además es percibida como una responsabilidad moral, que debe ser asumida por los líderes desde una actuación transparente, imparcial y que promulgue lo ético en aras de desarrollar el conocimiento y el respeto por la autonomía que los estudiantes y docentes buscan ejercer (Sartre, 1943; Beauvoir, 1948; Kant, 2007).

## Conclusiones

De este modo se concluye que, la misión, visión, principios, valores, creencia y cultura casi nunca son tomados en cuenta como elementos de la gerencia estratégica para el desarrollo de la gestión académica en las instituciones educativas Municipio de Soledad Atlántico, Colombia. Asimismo, se constató que los directores (gerentes educativos) casi siempre actúan de acuerdo con sus principios los cuales subyacen de la forma como interpretan la realidad y se basan en experiencias pasadas para tomar decisiones y prever el comportamiento del personal.

Asimismo, con respecto a las características de la gerencia estratégica, liderazgo, negociación tiene poca presencia en las mencionadas instituciones educativa, por lo que el director casi nunca busca el logro de los objetivos del equipo anteponiendo sus deseos y necesidades personales, presentando debilidades en su capacidad para dirigir y controlar un determinado conflicto. La característica supervisión está presente, pues existe vinculación de las funciones administrativas ejecutadas por el director garantizando el desarrollo de las metas pautadas, además, guía a los docentes en cuanto a su acción profesional. Cabe destacar que Burns (2000), hace hincapié en cómo los principios filosóficos de justicia, equidad y el bien común se ajustan al liderazgo educativo. Siendo este para él de suma importancia al momento de desarrollar una gerencia estratégica en el ámbito educacional, pues este debe verse desde la eficiencia administrativa y la formación ética.

En relación con los procesos de gestión más significativos se encuentran la dirección, organización, control y liderazgo. Caso contrario el proceso de planificación y comunicación ya que presentan debilidades al momento de su ejecución afectando el proceso de gestión académica. Los directivos casi nunca seleccionan las metas a cumplir por medio de formulación de estrategias para llevar a cabo los objetivos de la organización y casi nunca elaboran planes de trabajo sistemático en función de las necesidades de la institución, aunado a ello casi nunca existe buena comunicación para el intercambio de pensamientos y de información y así lograr confianza y entendimiento mutuo y buenas relaciones humanas.

Con respecto al perfil gerencial presente en los directivos de las instituciones estudiadas, los directivos y docentes opinaron que siempre el perfil gerencial social está relacionado a mantener las relaciones armoniosas con el personal docente y demostrar una actitud para

trabajar de manera grupal con un sentido de equidad en las relaciones con los docentes, sin embargo el perfil profesional no se evidencia en los que nunca los directores buscan que la formación académica de personal sea acorde con la función que cumple, por medio de conocimientos de asuntos sindicales y laborales de acuerdo con el nivel educativo, logrando que los docentes se mantengan actualizados en las nuevas tendencias de la gerencia educativa. De manera similar el perfil ocupacional casi nunca los directivos están abocados a detectar a tiempo las causas de los problemas que se presentan en la institución, estableciendo los correctivos necesarios para resolver situaciones de conflicto como muestra idoneidad en la labor de gerente estratégico.

## Referencias

- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Aristóteles. (2004). *Ética a Nicómaco*. (Trad. J. A. Fernández Delgado). Madrid: Alianza Editorial.
- Aznar, F. (2017). *Repensar el liderazgo estratégico. Documento Análisis*. Madrid, España: Instituto español de estudios estratégicos.
- Beauvoir, S. (1948). *Para una moral de la ambigüedad*. Buenos Aires: Editorial La Pléyade.
- Casassus, J. (2010). *Problemas de la gestión educativa en América Latina: o la tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B*. UNESCO. Recuperado de: <http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>
- Chávez, N. (2007). *Introducción a la Investigación Educativa*. Maracaibo, Venezuela: Editorial ARS Gráfica.
- Chiavenato, I. (2014). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw Hill Internacional.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica. Decimocuarta edición*. Ciudad de México, México: Pearson educación, S.A.
- Dewey, J. (2001). *Democracy and Education*. Filadelfia: The Pennsylvania State University. <chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcglclefindmkaj/https://nsee.memberclicks.net/assets/docs/KnowledgeCenter/BuildingExpEduc/BooksReports/10.%20democracy%20and%20education%20by%20dewey.pdf>
- Freire, P. (2005). *Pedagogía del oprimido*. (Trad. R. Ramírez). Madrid: Siglo XXI Editores.
- Gadamer, H. G. (2006). *Verdad y Método*. (Trad. A. Waissbein). Salamanca: Ediciones Sígueme.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación. Sexta Edición*. Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw-Hill.

- Hernández-Sánchez, I. Romero Caballero, S. Acuña Rodríguez, M. Rocha Herrera, G. Acuña Rodríguez, J. y Ramírez, J. (2022, June). Traditional Face-to-Face Educational Modality vs. Remote Face-to-Face: Its Impact on Academic Performance in the Context of the Covid 19 Pandemic. In *International Conference on Human-Computer Interaction* (pp. 266-275). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Husserl, E. (2005). ***Ideas relativas a una fenomenología pura y una filosofía fenomenológica***. (Trad. A. Cortez). Madrid: Editorial Trotta.
- Jones, G. y George, J. (2006). ***Administración Contemporánea***. Ciudad de México, México: Mc Graw -Hill.
- Kant, E. (2007). ***Fundamentación de la metafísica de las costumbres*** (1a. ed.) San Juan, Puerto Rico: Pedro M. Rosario Barbosa. <https://bioetica.colmed5.org.ar/wp-content/uploads/2019/11/Fundamentaci%C3%B3n-a-La-Metaf%C3%ADsica-de-las-Costumbres.-Kant.pdf>
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (2011). ***Organisational behaviour***. New York, USA: McGraw-Hill Higher Education.
- Lay N. Ramírez, J. y Parra, M. (2019). **Desarrollo de conductas ciudadanas en estudiantes del octavo grado de una institución educativa de Barranquilla**. En R. López, *Memorias del I Congreso Internacional en Educación e Innovación en Educación Superior*. Caracas, Venezuela. Fondo Editorial UPEL.
- Lussier, R. y Achua, Ch. (2016). ***Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades***. 6ta. Edición. Ciudad de México, México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Martínez, A. y Hulett, N. (2014) **La Gerencia Estratégica en las Organizaciones Transcomplejas dentro del contexto de las PYME'S en el Municipio San Cristóbal**. *Dialéctica, Revista de Investigación educativa*, 10 (1). Recuperado de: <https://revistas-historico.upel.edu.ve/index.php/dialectica/article/viewFile/5167/2677>
- Mirabal, N. F. P. (2020). **Gerencia educativa: Transformación e innovación**. Revista EDUCARE-UPEL-IPB-Segunda Nueva Etapa 2.0, 24(2), 273-292. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v24i2.1330>
- Munch, L. (2011). ***Planeación estratégica. Rumbo hacia el éxito***. Ciudad de México, México: Editorial trillas.
- Noddings, N. (2013). ***Caring: A Relational Approach to Ethics and Moral Education***. University of California Press.
- Parella, M. y Martins, F. (2010). ***Metodología de la investigación cuantitativa***. Caracas, Venezuela: FEDUPEL
- Peña, M. (2010). ***Planificación estratégica del Supervisor Educativo y praxis pedagógica del docente en instituciones de educación básica primaria del Municipio Maracaibo***. (Tesis de doctorado). Universidad Rafael Bellosillo Chacín.
- Pulido Capurro, V. M. Olivera Carhuaz, E. S. (2019). **Gerencia educativa: Una visión empresarial de la educación básica**. *Revista Científica de la UCSA*, 6(3), 52-62.

<https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2019.006.03.052-062>

- Rivera, D. Carrillo, S. Forgiony, J. Nuván, I. y Rozo, A. (2018). **Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables**. *Revista Espacios*. 39 (22), pp. 27. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n22/18392227.html>
- Rorty, R. (1989). **Contingency, Irony, and Solidarity (PDF)**. Nueva York: Cambridge University Press. [chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://sites.pitt.edu/~rbrandom/Courses/An-tirepresentationalism%20\(2020\)/Texts/rorty-contingency-irony-and-solidarity-1989.pdf](https://sites.pitt.edu/~rbrandom/Courses/An-tirepresentationalism%20(2020)/Texts/rorty-contingency-irony-and-solidarity-1989.pdf)
- Ruiz Bolívar, C. (2002). **Mediación de estrategias metacognitivas en tareas divergentes y transferencia recíproca**. *Investigación y Postgrado*, 17(2), 53-82. Recuperado de: [http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1316-00872002000200003&script=sci\\_arttext](http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1316-00872002000200003&script=sci_arttext)
- Sartre, J. P. (2016). **El ser y la nada**. (Trad. J. P. L. Castro) España: Losada.
- Serna, H. (2008). **Gerencia estratégica**. *Décima edición*. Bogotá, Colombia: 3R Editores.
- Stoner, L. (2008). **Administración. 6° Edición**. Ciudad de México, México: Prentice Hall.
- Toro, I. y Parra, R. (2006). **Método y conocimiento: metodología de la investigación**. Medellín: Universidad EAFIT.
- Trejo, Y. M. M. (2019). **Gerencia educativa versus satisfacción laboral del docente actual: una mirada analítica**. *Revista Cientific*, 4(12), 369-380. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.12.20.369-380>
- Trujillo, J. y Gabaldón, J (2014). *Negociación, comunicación y cortesía verbal*. Ciudad de México, México: Editorial Limusa