

# Aproximación al perfil integral y contextualizado del gerente educativo

## An approximation to integral and contextualized profile of the educational manager

Josefina Valenzuela-López

✉ [direcciongeneral@uomi.edu.mx](mailto:direcciongeneral@uomi.edu.mx)

 <https://orcid.org/0009-0001-7421-8171>

Omar Abreu-Valdivia

✉ [omarav22@uomi.edu.mx](mailto:omarav22@uomi.edu.mx)

 <https://orcid.org/0000-0002-7998-2654>

Universidad OMI Centro de Investigación, México.

### Resumen

Este trabajo es resultado de una investigación cualitativa para fundamentar una teoría acerca del perfil profesional del gerente educativo. Se desarrolló en la Universidad OMI Centro de Investigación, de México. Su objetivo es proponer un sistema de indicadores, con su contenido, acerca del perfil integral y contextualizado del gerente educativo, en función de un modo de actuación eficaz y eficiente. Contiene limitaciones actuales de este profesional desde esa perspectiva, expresada por quienes actúan bajo la dirección de los mismos. Recoge una alternativa de 25 indicadores que constituyen una aproximación a su perfil, adecuado a las exigencias actuales. Se sustenta en la aplicación de métodos, técnicas y procedimientos como la investigación-acción participativa, el estudio documental, el criterio de expertos, la entrevista, el análisis y la síntesis, el método sistémico, y hermenéutico. Su resultado más significativo consiste en la sistematización de las limitaciones del gerente educativo contemporáneo y en los indicadores para solucionarlas.

**Palabras clave:** gerente educativo, perfil, integral, contextualizado

### Abstract

This work is the result of qualitative research to found a theory about the professional

profile of the educational manager. It was developed at the OMI University Research Center in Mexico. Its objective is to propose a system of indicators, with its content, about the comprehensive and contextualized profile of the educational manager, based on an effective and efficient mode of action. It contains current limitations of this professional from that perspective, expressed by those who act under their direction. It includes an alternative of 25 indicators that constitute an approximation to his profile, appropriate to current demands. It is based on the application of methods, techniques and procedures such as participatory action research, documentary study, expert judgment, interviews, analysis and synthesis, systemic and hermeneutic methods. Its main result consists of the systematization of the limitations of the contemporary educational manager and the indicators to solve them.

**Keywords:** educational manager, profile, comprehensive, contextualized

## Introducción

El mundo siempre ha estado muy lejos de la realidad deseada. Su manifestación es alarmante y caótica. La lista de anomalías cotidianas es infinita y se renueva sistemáticamente. Encontrar una alternativa de solución es tan utópico como necesario. La educación científicamente contextualizada y para todos es el recurso más eficaz y eficiente para la convivencia armónica de todas las especies, pero no ha contado jamás con la comprensión ni el apoyo imprescindible (Abreu y Pla, 2021). La eficacia y eficiencia de la educación dependen de varios factores y recursos. Entre estos últimos los humanos son determinantes para el desarrollo de un proceso educativo (PE) contextualizado, diferente y necesario.

El reto consiste en lograr un PE que parta del diagnóstico para fomentar el desarrollo, contrarrestando limitaciones y estimulando potencialidades. Responda a demandas y problemas sociales expresados en sus objetivos. Integre los contenidos a través de la sistematización del conocimiento de la ciencia y la interdisciplinariedad, para el tránsito familiarización, comprensión, dominio, sistematización y autoevaluación y asimilación consciente. Se contextualice mediante problemáticas incorporadas como contenido en función de objetivos generales, potencialidades, necesidades e intereses de los estudiantes. Incluya componentes y contextos institucionales, familiares y comunitarios y métodos participativos, procesos de búsqueda y solución de problemas sociales, utilizando fuentes diversas. Integre lo cognoscitivo,

lo afectivo-actitudinal, los objetivos, los contenidos, los métodos, los medios, las fuentes, la evaluación, el vínculo con la vida, la práctica y el componente laboral (Abreu et al., 2020).

Tal aspiración demanda una gerencia educativa diferente. Debe concebirse como un medio para que los directivos promuevan acciones, estrategias, procesos y transformaciones coherentes con cada situación. (Acosta et al., 2021). La gestión del cambio se fortalece cuando cuenta con criterios claros de innovación y apuesta por la sostenibilidad de las iniciativas (Ospina, Burgos, y Madera, 2021).

En este contexto, la gerencia educativa es un factor decisivo para el progreso de las instituciones (Hernández y Tovar, 2022). Se refiere al proceso a través del cual se orienta la función del docente y la administración de la institución escolar para lograr los objetivos, mediante una educación de calidad (Flores et al., 2022). Es un sistema holístico e integrador de todos los esfuerzos institucionales (Valdez, 2022).

El gerente educativo es clave para la conducción de este proceso. Sin embargo, su modo actuación todavía no revela la integralidad deseada desde la perspectiva que muestran los componentes de su perfil profesional. Sus limitaciones se manifiestan con insistencia en la práctica educativa contemporánea (Carranza, Salazar e Hinojosa, 2023). Es imposible que una institución educativa logre los objetivos que se propone sin la gestión analítica, flexible, dinámica, consecuente, aglutinadora, inteligente, contextualizada, innovadora, responsable, integral, visionaria, participante, eficaz y eficiente.

El artículo es resultado de una investigación cualitativa para fundamentar una teoría acerca del perfil del gerente educativo contemporáneo. Para llegar a la propuesta que se comparte se aplicó una entrevista abierta a 53 gerentes educativos de España, Cuba, Chile, México y Ecuador para que formularan los indicadores del perfil del gerente educativo, según su criterio. Igualmente, los autores realizaron su propia propuesta basada en la experiencia de más de 30 años como gerentes educativos en diferentes niveles, director municipal, decano, director general, director de investigaciones y rector. Cada estudiante propuso los indicadores que consideró. Se aplicó el estudio documental para buscar alternativas de indicadores en publicaciones indexadas en bases de datos como: Web of Science, Scopus, Scielo y Latindex.

El gestor bibliográfico Mendeley sirvió para almacenar, organizar y analizar las fuentes consultadas y seleccionadas. Para la búsqueda se emplearon términos o palabras clave como perfil, perfil del gerente, perfil del gerente educativo, gerencia, gerencia educativa, gerente, gerente educativo, planificación, organización, dirección, control y valores.

Para determinar los aspectos del perfil profesional del gerente educativo donde se manifiestan con mayor énfasis las limitaciones en su modo de actuación, se desarrollaron talleres con 1671 estudiantes de maestría y doctorado de diferentes nacionalidades. El objetivo fue caracterizar el modo de actuación de los gerentes educativos bajo cuya dirección se desempeñaron en algún momento los participantes en los talleres. La metodología de la investigación-acción participativa facilitó la construcción del resultado, enriquecido sistemáticamente, siguiendo una espiral cíclica de revisión bibliográfica, planificación, selección de contenidos, análisis, acción, reflexión, depuración y construcción del conocimiento que permitió arribar a este resultado.

Se aplicó el criterio de expertos a 357 profesionales de los países mencionados anteriormente, con más de 10 años de experiencia en la gerencia educativa, cuyas alternativas de respuestas oscilaban entre el 1 y el 5, en una escala ascendente, para recopilar el criterio de estos acerca de la utilidad, el contenido y el carácter objetivo de los indicadores propuestos por los autores, para la aproximación al perfil del gerente educativo contemporáneo. Los 25 indicadores definidos por los autores, fueron presentados a estos profesionales y se les solicitó que los evaluaran como muy adecuado (MA), bastante adecuado (BA), adecuado (A), poco adecuado (PA) y nada adecuado (NA), según los aspectos mencionados.

El análisis y la síntesis permitieron estudiar la información disponible y seleccionar la que se consideró pertinente para llegar a los resultados que se exponen. El método hermenéutico facilitó la interpretación de la información de las diferentes fuentes tratadas y la selección del contenido esencial para la elaboración del informe que se presenta, sobre la base de la separación de lo esencial de aquello que no lo es.

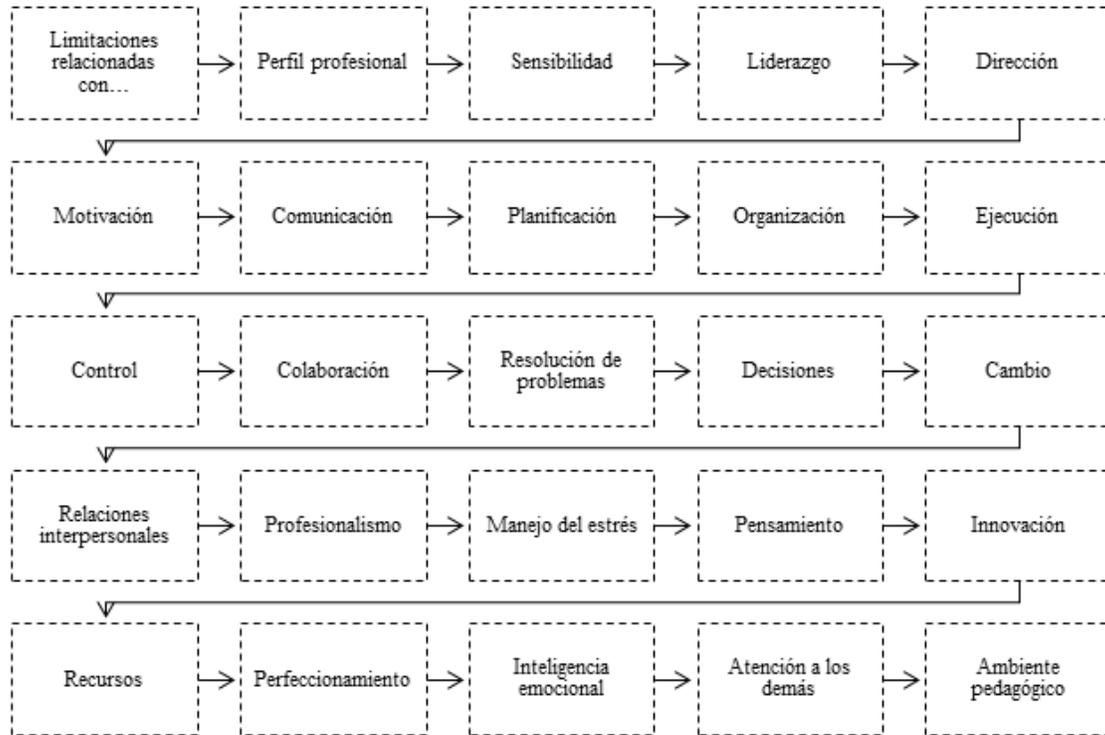
El objetivo de este trabajo consiste en proponer un sistema de indicadores, con su contenido, acerca del perfil integral y contextualizado del gerente educativo, en función de un modo de actuación eficaz y eficiente.

## Desarrollo

### *Resultados del diagnóstico*

La educación está muy lejos de ofrecer las soluciones a los problemas del mundo globalizado de hoy. La falta de voluntad política para colocarla en el lugar priorizado de la sociedad lo impide. Sin embargo, en esas condiciones puede aportar más de lo que ofrece. Los gerentes educativos deben ser capaces de enfrentar problemáticas como el déficit, la inestabilidad y la falta de oportunidad para la formación inicial y continua de docentes, la desintegración escuela familia comunidad (Abreu y Pla, 2021), las prácticas obsoletas en las aulas, la escasa motivación de los agentes personalizados del proceso del PE, el desinterés por asistir a la escuela, la escasez de recursos, el cambio sistemático de las condiciones del contexto y sus nuevas exigencias, la deserción escolar, el coso (bullying), la venta y el consumo de drogas y las absurdas políticas gubernamentales que priorizan la educación solo en las campañas electorales.

La figura 1 contiene los aspectos del perfil profesional del gerente educativo donde se manifiestan con mayor énfasis las limitaciones en su modo de actuación. Este resultado se construyó seleccionando las limitaciones que tuvieron más del 75 % de coincidencia en las intervenciones de los participantes en los talleres, la literatura consultada y el criterio los autores del artículo. Sirvieron de base para la definición de los 25 indicadores para el perfil integral y contextualizado del gerente educativo moderno.



**Figura 1**

*Resultados del diagnóstico*

La figura 2 contiene los 25 indicadores del perfil integral y contextualizado del gerente educativo contemporáneo. Se elaboraron sobre la base del resultado del diagnóstico, el estudio de publicaciones en revistas especializadas entre los años 2020 y 2023, aunque se incluyó un artículo del 2012 por sus aportes, los debates de los talleres con estudiantes de maestría y doctorado, el intercambio con los 357 expertos de diferentes nacionalidades y el criterio de los autores, sustentado en su vasta experiencia en la gerencia educativa en todos sus niveles y en varios países.



**Figura 2**

*Indicadores del perfil integral y contextualizado del gerente educativo*

*Contenido de los indicadores del perfil integral y contextualizado del gerente educativo*

**Perfil educativo**

Este no es un indicador tratado en la literatura consultada. Consiste en recibir una formación educativa rigurosa, continua, sistemática, especializada, holística y ascendente. Convertirse en una persona de ciencia. Dominar la pedagogía como ciencia del proceso educativo, la didáctica como ciencia del proceso de enseñanza-aprendizaje, la educación presencial, virtual e híbrida, la tecnología y la teoría y práctica curricular en los niveles correspondientes. Elaborar una caracterización de su comunidad educativa, basada en un diagnóstico profundo, dominarla y ponerla en práctica. Ser un referente del ejercicio de una docencia de calidad. Conducir

y protagonizar el trabajo metodológico de la institución educativa. Patentizar un elevado espíritu de superación continua para él y para su colectivo. Poseer una alta sensibilidad humana. Practicar una vasta cultura general integral y demostrar un encumbrado compromiso con el desarrollo de la sociedad.

### **Ética, moral y valores**

Se trata de desarrollar una ética para servir a los seres humanos y generar un bien público, con prudencia y exigencia de justicia. Formar y reconocer valores institucionales. Demostrar respeto a sí mismo, a la patria, sus habitantes y a la humanidad. Actuar con libertad y con capacidad para desarrollar actividades diversas. Sentir orgullo por lograr correspondencia entre lo que se piensa, proclama y hace. Mostrar amor a la naturaleza, la sociedad, la cultura y la historia. Amar a los seres humanos y preocuparse por el desarrollo pleno de todos. Comprometerse en idea y acción con el bienestar de los otros. Fortalecer el espíritu de colaboración y de trabajo en equipo. Apreciar el sentido de compañerismo y compartir los recursos, en aras de potenciar el conocimiento. Desarrollar una cultura que privilegia el trabajo integrado en red, la consulta colectiva, el diálogo y el debate. Identificarse con la justicia social, la equidad, la igualdad y la solidaridad. Actuar como buen ser humano y contribuir a la convivencia armónica.

También es importante valorar el trabajo en la formación del ser humano y la dialéctica sociedad y trabajo. Vivir de su propia labor y esfuerzo. Reconocer los aportes de la actividad laboral productiva o de servicios a la formación moral. Manifestar rectitud e integridad en todos los ámbitos de la vida. Actuar de manera sincera, sencilla y veraz. Expresar juicios críticos y reconocer errores en tiempo, lugar y forma adecuada para contribuir al bien propio, colectivo y de la sociedad. Ser decente, decoroso y recatado. Defender la verdad y la justicia. Respetar las buenas costumbres, los principios morales y los bienes ajenos. Ser sincero con apego a la verdad y exigir lo mismo de los demás. Sentir estima y reconocimiento por quienes han contribuido con su formación. Aceptar y respetar la diversidad en toda su dimensión, opiniones, ideas, pensamiento, actitudes y acciones de las demás personas, aunque no coincidan con las propias.

### **Sensibilidad profesional**

La esencia de este indicador es ser empático, colocarse en el lugar de otros para comprenderlos y apoyarlos. Aceptar y valorar al otro en su individualidad. Captar los pequeños detalles y matices del comportamiento humano. Poseer intuición social. Decodificar gestos, tonos de voz y actitudes. Captar mensajes no verbales. Ser reservado ante la información privada o confidencial de otras personas. Actuar con calma ante la diversidad de ritmos y maneras de ser de los demás. Conectar profundamente con todos y mejorar la convivencia social. Comprender y responder adecuadamente a las necesidades, emociones y situaciones de los demás.

### **Liderazgo carismático y legítimo**

Los autores diluyen el liderazgo y su tipo en la insistencia por destacar las funciones del gerente (Flores et al., 2022). Debe ser un líder fuerte y motivador que inspire a su equipo, con visión clara que estimule a los demás a adquirirla. Influir y motivar a todos para lograr objetivos. Escuchar y compartir información con transparencia. Explicar el razonamiento para las decisiones. Contribuir al crecimiento profesional de sus subordinados, delegando responsabilidades y autoridad y fomentando la colaboración. Preparar al equipo para el cambio, guiarlo por el proceso y gestionar la transición. Adaptar el estilo según las necesidades de los seguidores y la situación. Saber cuándo dirigir o delegar. Actuar con humildad e integridad. Orientar a la acción y motivarla. Reconocer a los demás y servir de ejemplo. Inspirar confianza y compromiso y evidenciar un elevado y razonable poder de convocatoria.

### **Dirección compartida**

Valdez (2022) menciona la importancia de una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que la integran. Méndez (2012) habla de gobernabilidad basada en acuerdos democráticos. Sin embargo, lo necesario es compartir información de manera proactiva y transparente. Escuchar las ideas de los colaboradores. Involucrar al equipo para definir retos y desarrollar soluciones en conjunto. Brindar autonomía, recursos y autoridad para que los colaboradores actúen. Permitir que distintos compañeros lideren proyectos y equipos según sus fortalezas. Practicar un enfoque de consenso. Reconocer y estimular el talento. Fomentar la iniciativa personal y el trabajo en red y aplicar aportes colectivos para mejorar procesos e impulsar el desarrollo.

### **Motivación colectiva**

En la literatura el enfoque colectivo se relaciona más con objetivos compartidos que con otros componentes (Flores et al., 2022). En este indicador es vital establecer una visión y objetivos claros para que todos comprendan el propósito común y se sientan parte de él. Promover la colaboración y el trabajo en equipo. Recompensar logros grupales e individuales. Destacar contribuciones. Empoderar al equipo dándole autonomía y autoridad en su trabajo para que los integrantes se sientan dueños de sus tareas y ser modelo de la conducta y actitud deseadas.

Exige demostrar flexibilidad en la forma de trabajar. Impulsar la creatividad e innovación y ofrecer oportunidades de crecimiento profesional. Desarrollar la capacidad para identificar los intereses y necesidades del colectivo que dirige y convertir el área a su cargo en espacio para la satisfacción de estas necesidades con la identificación y/o creación de los motivos que lo permitan, lo que constituye una importante fuente de motivación para los miembros del colectivo. Potenciar desde el surgimiento de nuevas necesidades en los miembros del equipo, que sean coherentes con los objetivos, metas, aspiraciones, con la misión y visión de la organización.

### **Comunicación asertiva**

La comunicación asertiva le ofrece al gerente un diagnóstico de la realidad de la institución que dirige (Pérez, 2020). Para Abreu, Antamba y Pla (2022) comunicarse con claridad, precisión, brevedad, sencillez, naturalidad, coherencia, cohesión, intencionalidad, retroalimentación y asertividad, es determinante. Desde el principio empático el discurso mantiene una modalidad aseverativa positiva, lógica y en conformaciones menores apreciativas, según el evento, que tenga el sentido del enunciador que puede ser objetivo, pedagógico o cómplice. Debe sostener un contenido sintetizado, y una vez seleccionada la información de calidad sea de características urgentes, emergentes e inmediatas, no propiciará subjetividades.

El enunciador se posiciona especialmente en un tiempo presente de conjugación. Es preciso consolidar y sostener un contrato enunciativo que le permita sostener el objetivo para el que fue creado el discurso, una identidad determinada por su rol simbólico dentro y fuera de la institución, con el uso del argumento y fundamento más lógico que apreciativo. Su locución

será incluyente al dirigirse a la totalidad de su audiencia, con el uso del “nosotros” y en ese estado motiva la prospectiva de la misma, sea por reconocimiento, experiencia, condiciones idóneas de trabajo. En este contexto debe reforzar por intervalos la enunciación cómplice, que le permita una actitud de máxima cercanía respecto del destinatario.

### **Planificación consecuyente**

El desafío es elaborar planes con visión prospectiva, que permitan enfrentar los desafíos económicos, políticos y sociales para responder al quehacer organizacional (Mora y Morales, 2023). Este indicador se compone de buscar consenso y compromiso en relación con aspiraciones, prioridades de la institución y acciones de trabajo en equipo, que garanticen los aportes de todos, según las potencialidades de cada uno, para lograr los objetivos. Establecer objetivos precisos y logrables. Tener esclarecido el resultado deseado. Determinar las tareas y pasos específicos que se requieren para realizarlas. Definir un plan de acción detallado. Asignar responsabilidades y fechas límite a cada tarea o hito. Identificar los recursos necesarios. Prever necesidades. Ser flexible para adaptarse a cambios e imprevistos y revisar y ajustar el plan regularmente.

### **Organización eficiente**

Este indicador es imprescindible para una educación integral de eficaz convivencia entre sus participantes (Pérez, 2020). La clave es diseñar la estructura para la gestión eficiente y eficaz. Integrar y coordinar actividades. Emplear adecuadamente recursos para desarrollar procesos, programas y proyectos, mediante jerarquización de autoridad, responsabilidades y relaciones de los protagonistas con su entorno. Incluir horarios, delegación de tareas y manejo de presupuestos.

### **Ejecución y regulación**

Para algunos autores este indicador se refiere a la dirección (Pérez, 2020). Se manifiesta en contar con procesos, políticas y procedimientos bien diseñados y documentados para guiar la ejecución. Monitorear el desempeño, cumplimiento de estándares y resultados. Implementar reporte para recopilar datos clave y mantener visibilidad sobre las operaciones. Identificar, analizar y mitigar los riesgos que puedan impactar los procesos y objetivos. Contar con planes de contingencia. Detectar desviaciones y problemas y tomar decisiones rápidas para

corregir y mejorar procesos para evitar recurrencia. Desarrollar un enfoque preventivo ante los problemas.

### **Control y evaluación**

El control desempeña un rol crucial en la gestión de organizaciones (Hernández y Tovar, 2022). Es necesario controlar y evaluar, para ello hay que cumplir con la programación, según las responsabilidades y la distribución del trabajo acordados. Incorporar ajustes cruciales para lograr los objetivos. Para controlar es indispensable establecer objetivos claros y precisos, implementar sistemas de seguimiento y evaluación, fomentar una cultura de rendición de cuentas, utilizar la tecnología educativa, promover la formación continua del personal, incentivar la comunicación sobre la base del diálogo, la escucha consciente, el intercambio y la colaboración y revisar y ajustar continuamente la estrategia de trabajo, todo lo cual se hará de manera dinámica, abierta, flexible, exigente y respetuosa, criticando y estimulando objetivamente.

### **Colaboración sistémica**

El gerente debe contar con el apoyo de sus subordinados (Acosta et al., 2021). Para lograr los objetivos tendrá que trabajar en equipo y colaborativamente, con el concurso de todos los agentes personalizados del PE de la institución, docentes, administrativos, padres, tutores y comunitarios, mediante alianzas estratégicas y sin exclusiones.

### **Resolución de problemas**

La resolución de problemas no es abordada por los estudiosos del tema en las fuentes estudiadas. Equivale a desarrollar un pensamiento crítico y creativo para identificar claramente el problema. Determinar sus causas, generar soluciones alternativas, analizarlas, proponer la correcta, implementarla y validarla, sobre la base del trabajo en equipo.

### **Toma de decisiones**

La toma de decisiones se asocia con la resolución de problemas (Pérez, 2020). Camarena (2023) señala que la toma de decisiones correctas y oportunas evita posibles afectaciones en la institución educativa. Estriba en analizar riesgos, factores influyentes, intuición, experiencia y posibles impactos positivos y negativos para elegir la mejor alternativa en el momento oportuno, aún en condiciones de incertidumbre, con el consenso de la comunidad educativa y aprender del proceso para mejorar la toma de decisiones futuras.

### **Gestión del cambio**

Para Méndez (2012) es medular la gestión del cambio educativo basada en la innovación. Las instituciones educativas están sujetas a cambios políticos, sociales, culturales, tecnológicos y ambientales. Esta realidad intensifica los retos del gerente educativo para responder a las demandas de la sociedad del conocimiento, alcanzar la calidad educativa y lograr los objetivos (Salas y Bustos, 2023).

El contenido de este indicador se definió como identificar el cambio con visión de futuro y explicarlo, considerando el impacto en las personas, procesos, estructura, funcionamiento y objetivos. Capacitar y empoderar al equipo para el éxito. Establecer roles, recursos, plazos y estrategia de implementación. Atender la resistencia al cambio, escuchando preocupaciones y resolviendo dudas de los colaboradores. Observar reacción y desempeño. Localizar brechas y realizar ajustes oportunamente. Celebrar hitos y avances claves para mantener alta la motivación. Identificar líderes que impulsen, modelen y refuercen los cambios deseados con su ejemplo y ser flexible, dinámico, abierto y exigente.

### **Relaciones interpersonales**

El gerente debe cultivar las relaciones interpersonales (Pérez, 2020). Representa ser accesible y capaz de desarrollar relaciones profesionales positivas con diversos grupos. Demostrar paciencia, respeto, confianza, apoyo mutuo, responsabilidad, cumplidos sinceros y empatía. Emplear tiempo de calidad sin distracciones. Equilibrar intereses individuales y colectivos y mejorar la satisfacción personal y laboral.

### **Profesionalismo consecuente**

Corresponde al gerente educativo promover la excelencia, el manejo de metodologías y el uso de tecnologías emergentes como alternativa viable, flexible y eficaz para satisfacer las necesidades académicas del contexto (Carranza, Salazar e Hinojosa, 2023). Deberá desarrollar conocimientos y habilidades que demuestren dominio de los estándares y de las mejores prácticas de la profesión. Impartir una docencia de alta calidad. Ser un referente del trabajo académico, metodológico y científico. Actuar de acuerdo a principios morales y éticos. Ser honesto, puntual, confiable, pulcro, cortés, voluntarioso, transparente, responsable, disciplinado, imparcial y justo. Cumplir consistentemente con sus obligaciones y compromisos. Usar la

experticia para tomar decisiones basadas en hechos y datos. Trabajar en equipo. Equilibrar la vida laboral y personal y generar credibilidad y confianza pública y actuar para bien de la sociedad.

### **Manejo del estrés**

No se encontraron referentes significativos acerca de este indicador en las publicaciones leídas, Salas y Bustos (2023), Camarena (2023), Araujo et al., (2023), Carranza, Salazar e Hinojosa (2023), Hernández y Tovar (2022). Acosta et al., (2021), Ospina, Burgos, y Madera (2021). Se fundamenta en permanecer calmado bajo presión y manejar eficientemente múltiples demandas. Identificar posibles fuentes de estrés y ser consciente. Aplicar y demostrar técnicas de relajación, hábitos saludables y estrategias de afrontamiento y autocuidado. Establecer límites y aprender a decir que no. Evitar el sobre compromiso y delegar cuando sea posible. Organizar bien el uso del tiempo. Desarrollar relaciones de apoyo y pedir ayuda cuando la requiera.

### **Pensamiento estratégico**

El pensamiento estratégico se vincula con la respuesta a las exigencias del contexto (Carranza, Salazar e Hinojosa, 2023), de modo que inmediatamente y sin perder tiempo se realicen los cambios internos pertinentes ante la complejidad del mundo Méndez (2012). Exige evaluar el entorno e identificar fuerzas competitivas, amenazas y oportunidades. Tener una visión sistémica. Establecer orientación y enfoque. Definir misión, visión, valores y prioridades estratégicas. Formular objetivos claros y alineados. Imaginar escenarios futuros y consecuencias de decisiones. Tener una mentalidad futurista. Prever tendencias emergentes, cambios y disrupciones. Pensar de manera proactiva. Tomar decisiones informadas. Desarrollar habilidad de síntesis, visión sistémica, creatividad, intuición, colaboración, pensamiento crítico y aprendizaje continuo.

### **Innovación contextualizada**

Este es otro de los componentes más importantes del perfil del gerente educativo (Ospina, Burgos, y Madera, 2021). Le corresponde demostrar capacidad para buscar nuevas formas de hacer las cosas y adaptarse a cambios. Impulsar la creatividad. Apoyar ideas novedosas y asumir riesgos calculados. Permitir el pensamiento creativo sin miedo al fracaso. Formar equipos con

diversas habilidades, conocimientos y perspectivas. Fomentar el intercambio y nuevas ideas. Satisfacer las necesidades reales y objetivas de manera práctica y efectiva. Adquirir nuevos conocimientos acerca de las tendencias más universales, emergentes y contextualizadas. Probar alternativas emergentes. Desarrollar procesos ágiles, asociaciones externas, incentivos, métricas, financiamiento, liderazgo innovador y socializar responsablemente soluciones exitosas.

### **Gestión de recursos**

Araujo et al., (2023) se refieren a la importancia del talento humano como parte de la gestión del gerente educativo. Son contenido de este indicador gestionar eficientemente los recursos (Pérez, 2020) financieros, humanos, virtuales y físicos. Hacer previsiones de demanda y necesidades para asignar recursos de manera proactiva en lugar de reactiva. Distribuirlos en función de prioridades estratégicas y obtención de resultados. Enfocarse en lo más relevante. Usar recursos racionalmente, reducir desperdicio y variabilidad. Estandarizar procesos donde sea posible. Controlar su uso y hacer ajustes para corregir desviaciones o ineficiencias. Elaborar planes de contingencia y escenarios ante posibles disrupciones o cambios. Anticipar necesidades. Evaluar alternativas, estimular la colaboración, utilizar tecnologías, desarrollar capacidades y promover una cultura de optimización de recursos.

### **Perfeccionamiento sistemático**

La gerencia académica aplica los pasos de la ciencia gerencial y debe hacerlo con conocimiento de causa y detalles del campo que abarca la educación (Méndez, 2012). Se sustenta en poseer una perspectiva holística de lo que se necesita para comprender interconexiones y efectos de la institución y tomar decisiones consecuentes. Definir las áreas que demandan mejoras y elaborar la estrategia de intervención. Evaluar periódicamente el progreso, identificando fortalezas y debilidades para realizar ajustes. Aprender haciendo en la práctica y retroalimentarse con los criterios del equipo de trabajo.

### **Inteligencia emocional**

La inteligencia emocional tampoco es tratada en las últimas publicaciones al respecto, Araujo et al., (2023), Mora y Morales (2023), Carranza, Salazar e Hinojosa (2023), Flores et al., (2022), Hernández y Tovar (2022). Acosta et al., (2021), Ospina, Burgos, y Madera (2021). Se basa en manejar las emociones de uno mismo y de otros. Crear relaciones de confianza. Reconocer

las impresiones propias y saber cómo afectan y cuáles son respuestas naturales. Percibir con precisión estados de ánimo internos. Dominar sensaciones fuertes de manera constructiva y utilizarlas para lograr objetivos, tomando la iniciativa y siendo más productivos. Permanecer flexible y positivo bajo presión. Pensar antes de actuar. Comprender las connotaciones y perspectivas de otros y tomarlas en cuenta. Escuchar y apoyar activamente. Llevarse bien con diferentes personalidades y construir y conducir relaciones, redes y equipos efectivos.

### **Desarrollo de la capacidad de liderazgo de los demás**

La referencia más cercana al respeto es la de Acosta et al., (2021) cuando resaltan la importancia del trabajo en equipo, pero es incompleta. Radica en aprovechar y estimular el talento y la motivación de los otros en una causa común, de tal forma que el liderazgo se manifieste en todos los niveles mediante acciones y comportamientos. Ofrecer guía, orientaciones, conocimientos y perspectivas. Compartir experiencias para acelerar el aprendizaje. Asignar tareas que impliquen dirigir proyectos, equipos o procesos para adquirir experiencias prácticas. Resaltar fortalezas y ofrecer recomendaciones específicas sobre cómo mejorar habilidades de liderazgo. Creer en las capacidades de integrantes del colectivo y darles libertad de acción para que las demuestren y desarrollen. Propiciar la formación continua, aceptar la influencia de otros líderes y reconocer sus logros.

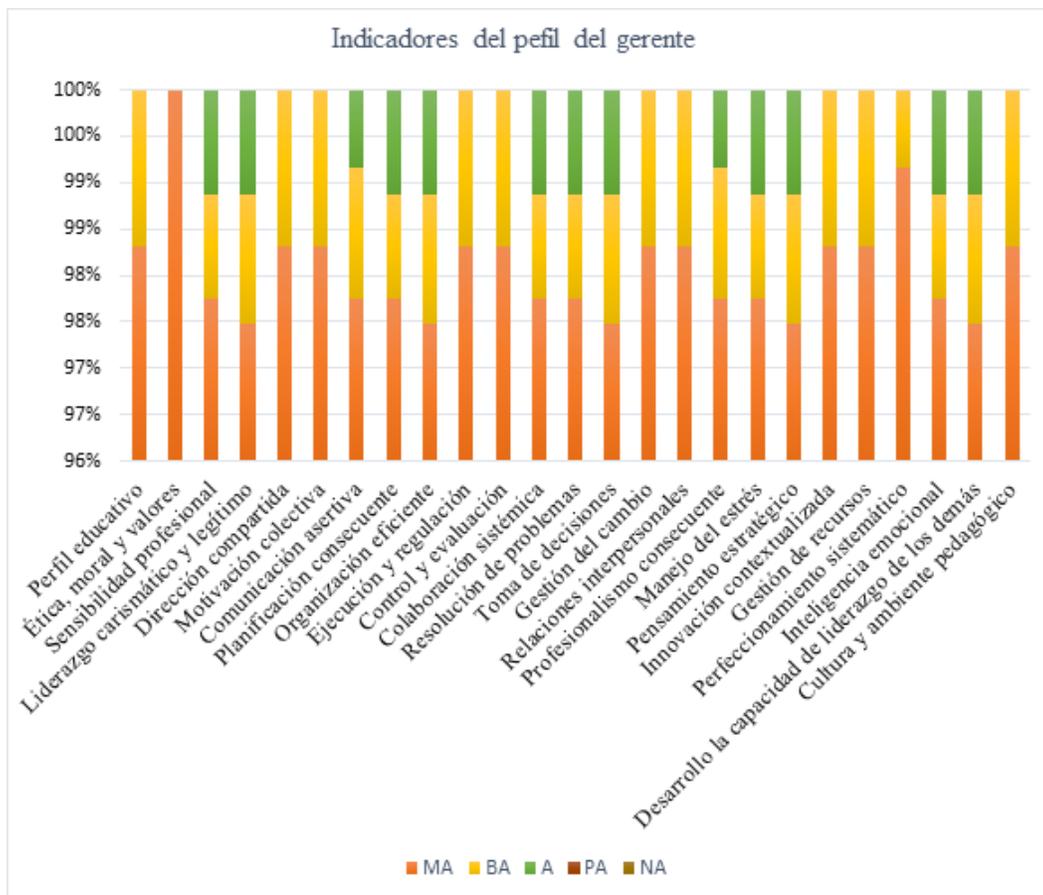
### **Cultura y ambiente pedagógico**

La cultura y el ambiente pedagógico como responsabilidad del gerente educativo, tampoco son del interés de los autores estudiados Carranza, Salazar e Hinojosa (2023), Flores et al., (2022), Hernández y Tovar (2022). Acosta et al., (2021), Ospina, Burgos, y Madera (2021). Incluye crear un modelo de actuación profesional pedagógico con significado compartido en el que todos los integrantes de la comunidad educativa sean responsables de la institución en su conjunto, de su organización, funcionamiento y resultados.

Incluye, además, proyectar tácticamente el desarrollo de la organización a partir de sus posibilidades reales. Asegurar la unidad del sistema y su capacidad de adaptación al entorno con el concurso de todos. Satisfacer los intereses legítimos de los afectados. Reconocer a los demás. Buscar la excelencia en comparación consigo mismo. Formar la vocación basada en cualidades, oportunidades, posibilidades y la identificación del bien que se le puede hacer

a la sociedad. Demostrar cuáles son los objetivos de su profesión y cuáles los medios más adecuados para lograrlos.

La figura 3 representa el resultado de la evaluación de los indicadores y su contenido, por parte de los expertos. Es apreciable que los 25 indicadores, el 100 %, fueron evaluados favorablemente, como muy adecuado (MA), bastante adecuado (BA), y adecuado (A). Ninguno se consideró como poco adecuado (PA) ni nada adecuado (NA). Entre ellos, 12, el 48 %, recibieron evaluación de muy adecuado (MA) y bastante adecuado (BA). Los otros 13, el 52 %, se evaluaron como muy adecuado (MA), bastante adecuado (BA) y adecuado (A). En ningún caso un indicador obtuvo más del 1.1 % de evaluación de adecuado (A), la categoría más baja otorgada por los expertos, entre las 5 previstas. Ética, moral y valores logró que el 100 % de estos profesionales lo considerara como muy adecuado (MA), la categoría superior.



**Figura 3**

*Resultado de la evaluación por los expertos*

## Conclusiones

El modo de actuación profesional del gerente educativo contemporáneo no garantiza la conducción del proceso educativo de las instituciones, según las exigencias del contexto dinámico, cambiante, diverso y contradictorio. La formación inicial y continua del gerente educativo actual no es integral ni contextualizada, sino limitada y poco abarcadora y se sustenta en componentes e indicadores, básicos, tradicionales, comunes, dogmáticos y poco prácticos.

Los indicadores propuestos constituyen una aproximación a un perfil integral y contextualizado, que coloca a este profesional en posición de éxito ante las demandas educativas crecientes y mutables. El resultado de los talleres, el estudio documental y la evaluación de los expertos confirman la necesidad, lógica, fundamentación, utilidad y el carácter acertado de la propuesta que se da a conocer en este trabajo.

## Referencias bibliográficas

- Abreu-Valdivia, O. y Pla-López, R. V. (2021). La integración escuela, familia, comunidad: fundamentos martianos para la comprensión de su necesidad. *Educación y sociedad*, 19, 84-101. <https://acortar.link/DI7h8T>
- Abreu-Valdivia, O. Pla-López, R. V. y Antamba-Cevallos, T. C. (2022). Alternativa didáctica para la escritura académica. *Educación y sociedad*, 20(3), 167-189. <https://revistas.unica.cu/index.php/edusoc/article/view/1986>
- Abreu-Valdivia, O. Rhea-González, S. Arciniegas-Romero, G. y Guevara-López, S. (2020). Competencia para el diseño y la ejecución del proceso de enseñanza-aprendizaje en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Técnica del Norte de Ecuador. *Formación universitaria*, 13(4), 153-164. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8059031>
- Acosta, F. Vilorio, D., Arteta, A. y Ospino, C. (2021). Determinantes del desempeño gerencial: Instituciones de Educación Superior del Departamento Atlántico-Colombia frente al Covid-19. *Revista De Ciencias Sociales*, 27(2), 296-308. <https://n9.cl/e8w0r>
- Araujo, G. J. Campozano, J. E. Guerra, L. R., Martinez, D. E. Cabrera, R. A. y Zambrano, E.

- R. (2023). Procesos de gestión del talento humano en la gerencia educativa, caso en la unidad educativa 11 de octubre. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 1407-1421. <https://n9.cl/k21zo>
- Camarena, I. (2023). Buenas prácticas de gestión educativa implementadas durante la pandemia de COVID-19 en bachilleratos tecnológicos de Jalisco. *Gestión de la Educación*, 9(2), 1-25. <https://n9.cl/3gvwn>
- Carranza, K. M. Salazar, M. y Hinojosa, M. de J. (2023). Gerencia educativa desde la metodología integrada input-output del modelo dinámico. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(102), 832-854. <https://n9.cl/1nq2l>
- Flores, F. López, M. F., Zulema, L. N. y Flores, L. D. (2022). Gerencia educativa y visión empresarial: una mirada crítica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(98), 801-814. <https://n9.cl/8i0hp>
- Hernández, D. y Tovar, M. (2022). La gerencia educativa y su influencia en el proceso de enseñanza aprendizaje en la institución educativa rural. *La Violeta 593digital Publisher CEIT*, 7(1), 5-16. <https://n9.cl/bwoaco>
- Méndez, E. (2012). Gerencia de las organizaciones educativas. *Revista Negotium*, 8(23), 202-226. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7263969>
- Mora, J. M. y Morales, L.F. (2023). Estado de la cuestión sobre la Planificación Prospectiva en las Organizaciones de Educación Superior Pública en Costa Rica. *Gestión de la Educación*, 9(2), 1-18. <https://n9.cl/2lpw8m>
- Ospina, D. A. Burgos, S. B. y Madera, J. A. (2021). La gerencia educativa y la gestión del cambio. *Diálogos De Saberes*, (46), 187-200.
- Pérez, N. F. (2020). Gerencia educativa: Transformación e Innovación. *Revista Educare*, 24(2), 273-292. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6260870>
- Salas, D. A. y Bustos, H. L. (2023). Perfil del gerente educativo contemporáneo. *Revista Honoris causa*, 15(1), 110-125. <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/285>



Valdez, A. (2022). Modelo de Gestión Pública: Arquetipo Burocrático y Post-burocrático. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(100), 1332-1344. <https://doaj.org/article/8a3768d0044b433caca73089c72152cc>