



**UNIVERSIDAD CATOLICA DE MANIZALES  
FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA**

**Docente: Mgr. ÁNGEL ANDRES LÓPEZ TRUJILLO**

**Estudiante: DIANA MARCELA GONZALEZ MALAGON**

**Código del Estudiante: B1320171006**

**Estudiante: BIANORARBOLEDA VALENCIA**

**Código del Estudiante: 0CL20171004**

**Estudiante: DUVAN JARAMILLO MORALES**

**Código del Estudiante: 0CL20171001**

**MONOGRAFÍA**

**2017**

NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

FIRMA DEL PRESIDENTE DEL JURADO

---

FIRMA DEL JURADO

---

FIRMA DEL JURADO

1. TÍTULO DE LA MONOGRAFÍA

“El Gerente Educativo, un Líder en la Sociedad del Conocimiento”

## DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedicamos a nuestras familias quienes no han apoyado para llegar a esta instancia de nuestros estudios, ya que siempre han estado presentes para apoyarnos.

## AGRADECIMIENTOS

El agradecimiento de nuestra monografía es a los docentes de la UCM, por quienes hemos llegado a obtener los conocimientos necesarios para la elaboración de ésta, especialmente al docente Ángel Andrés López Trujillo, y a los compañeros de la monografía con los cuales se han compartido grandes momentos, experiencias y aprendizajes.

## CONTENIDO

Título de la monografía.....	3
Dedicatoria.....	4
Agradecimiento.....	4
Introducción .....	8
CAPÍTULO I Importancia del liderazgo en una Organización Educativa. ....	9
CAPÍTULO II Formación de un Gerente Educativo. ....	14
CAPÍTULO III Desafíos de la gerencia educativa y la transformación de nuestra sociedad. ....	19
CAPITULO IV Desafíos en la gerencia educativa. ....	24
Conclusiones.....	32
Bibliografía. ....	34

## CONTENIDO TABLAS

Tabla 1 .....	29
---------------	----

## CONTENIDO GRÁFICAS

Grafica.....	30
--------------	----

## INTRODUCCIÓN

Sustentado desde teóricos como Reyes, Cardona, Drucker, entre otros, la propuesta monográfica está estructurada de la siguiente manera

**CAPÍTULO I:** Importancia del liderazgo en una Organización Educativa. Este capítulo le presenta al gerente educativo la necesidad de crecer como líder, de modificar sus hábitos laborales y su conocimiento para poder dirigir estratégicamente y óptimamente a su equipo de trabajo, teniendo en cuenta que en sus manos está el buen manejo del capital humano de la Institución Educativa.

**CAPÍTULO II:** Formación de un Gerente Educativo. En este capítulo se quiere resaltar el cambio que debe tener el gerente educativo respecto a su formación como un verdadero líder, ese líder que genere cambios dentro su organización educativa teniendo en cuenta las potencialidades de cada uno de los integrantes de su equipo.

**CAPÍTULO III:** Desafíos de la gerencia educativa y la transformación de nuestra sociedad. Aquí se presenta al gerente educativo como alguien dispuesto a evolucionar y a construir conocimiento dentro de la Institución , tomando como base los saberes y habilidades de cada uno de los miembros de su equipo para de esta manera fortalecer los procesos y alcanzar las metas propuestas.

**CAPITULO IV:** Desafíos actuales en la gerencia educativa. Se presenta un modelo de gestión de conocimiento que se puede aplicar en la Institución Educativa desde un enfoque humanista.

Es así como desde el gerente educativo se transforma la institución, se lideran procesos, se trazan metas comunes y se propende por el bienestar de la comunidad educativa.

Finalmente esta monografía busca un desarrollo conceptual que dé cuenta como desde el objeto de estudio y las prácticas de formación docente podemos ser gerentes educativos, optimizando los recursos para darle un direccionamiento a la Institución Educativa de forma estratégica, de tal manera que responda a los retos que a nivel local, nacional y mundial se presentan.



# **EL GERENTE EDUCATIVO, UN LIDER EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO”**

## **CAPÍTULO I**

### **Importancia del liderazgo en una Organización Educativa.**

En este siglo XXI, la sociedad está experimentando cambios profundos, al efecto, las estructuras demandan un fundamento holístico, que permita abordar de manera integral, tanto el capital intelectual como los recursos materiales y financieros, en virtud que estos en un conjunto sustenta el desarrollo y el crecimiento de las organizaciones.

Bajo este fundamento, toda sociedad en proceso de transición, requiere de una filosofía social que oriente al hombre a concretar acciones propicias conducentes al logro de modificaciones tanto de forma como de fondo, proyectadas hacia el ser, el saber y el hacer tal como lo planteó (Drucker, 2004), requiere del conocimiento, porque la organización social requiere que cada uno de sus actores desarrollen los objetivos propuestos, pero a su vez desde la gerencia educativa se orienten y se lideren procesos que encaucen en el propósito y se apoyen en las variables culturales, en las actividades productivas y las de participación social.

Desde esta perspectiva limitarse a la gestión burocrática de los centros escolares, en las condiciones actuales, crecientemente se está volviendo insuficiente. Si, como primera responsabilidad del establecimiento educacional, es preciso garantizar el éxito educativo a todo su alumnado, esto no puede quedar enteramente al árbitro de lo que cada profesor, con mayor o menor suerte, haga en su aula (Bolívar, 2010) por ende se precisa contar con gerentes Educativos que reúnan principios y competencias de un liderazgo caracterizado tener una visión transformacional, propicio para la conformación de una organización inteligente, donde los

actores involucrados en el proceso administrativo y académico dentro de la institución educativa, con principios personales y organizacionales dirigidos al trabajo de calidad para el logro de la excelencia educativa.

Un Gerente educativo debe tener habilidades conceptuales, decisionales, humanas y comunicacionales, así como tener las competencias gerenciales básicas, genéricas y laborales que le faciliten su desempeño logrando los objetivos planteados. Este Líder también debe ser Diseñador y maestro en la construcción de la Visión y responsable del aprendizaje de su equipo pues dirige el capital intelectual, desarrollando la planificación, organización, y control administrativo con vigor y eficiencia.

El Liderazgo transformacionales aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad lo que representan a su vez, un beneficio para la colectividad (Torres & Ortiz Riaga, 2006) como citó en (Bass, 1985, p.20), debido a que este tipo de líder tiene una visión radicalmente nueva, es atrayente y motiva a la gente, es un líder inconformista, visionario y carismático, que transforma tanto el estado de las cosas en la empresa como las mismas aspiraciones e ideal de los seguidores, Es un liderazgo que arrastra, convence, tiene una gran confianza en sí mismo en su visión, así como alto grado de determinación y energía para llevar a cabo los cambios que se propone.

Por consiguiente se puede dar hincapié al liderazgo transformacional que considera el comportamiento que favorece la habilidad colectiva de una organización para adaptarse, resolver problemas y mejorar el desempeño. Esto requiere el empleo de estrategias como la construcción de equipos, proporcionar, retroalimentar, coordinar y modelar el futuro de la organización

(Cardona, 2001) de hecho los líderes transformacionales en educación deben ser innovadores, con actitudes que logren mantener un clima laboral ameno donde se motive al personal a hacer más de lo que ellos normalmente hacen, resaltando sus habilidades creativas e intelectuales, teniendo en cuenta sus necesidades y apoyando su crecimiento profesional; y como lo refuerza (Agudo, 2000)

Este tipo de liderazgo es el que denominamos el liderazgo transformacional que implica el incremento de las capacidades de los miembros de la organización para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas y lo que entiendo como toma de decisiones. El liderazgo transformacional es pues la cultura de cambio, el agente transformacional de su cultura organizativa.

Esta necesidad de un líder que transforme su entorno laboral, surge debido a que el poder en las organizaciones está centralizado, y esto afecta el desempeño de sus integrantes, sin importar el tipo de organización siempre se requiere de personal especializado en su área de trabajo, de funciones precisas para alcanzar el objetivo, pero varía la forma de ejecutarlas, la forma de relacionar cada una de sus tareas, acciones, procesos, y de esta manera ser funcionales en los resultados a obtener.

Por ello cuando (Rivas Tovar, 2002) afirma que “La estructura horizontal implica una transformación radical del modo de hacer y de la cultura misma de la empresa”, quiere llevar a la reflexión a los nuevos gerentes educativos, quienes deben ser líderes, quienes tienen la responsabilidad de buscar objetivos comunes, analizando con cada uno de los miembros de su organización las ventajas y desventajas de las acciones que están proponiendo, planeando las acciones precisas para alcanzarlo y verificando el cumplimiento de éstas; de esta forma cada

miembro del equipo debe cumplir con su función en un 100% para que la organización crezca, mostrando siempre actitud positiva empezando desde el líder quien es la persona que a través de su ejemplo lleva a los miembros de sus equipo a trabajar de la misma forma, siendo asertivos al comunicarse y de esta forma poder evaluar los resultados del proceso.

Es por eso que cuando se dice que el gerente educativo se debe convertir en líder lo debe hacer desde la transformación de su organización, (Pestana, Cammaroto Tortoza, Neris Díaz, & Canelón Rodríguez, 2009) afirman que “El liderazgo transformacional es "transfigurar" a la gente y a las organizaciones. Cambiar la forma de actuar, precedido de una innovación de cómo se piensa y siente.” En esa transfiguración de su organización se requiere buscar el cambio, desde la perspectiva de un líder que motive, gestione, busque en cada uno de sus colaboradores sus habilidades y los convierta en su arma principal para que la transformación sea permanente.

De acuerdo con lo anteriormente mencionado, el gerente educativo debe permear cada una de las gestiones para lograr una real transformación de la organización educativa, y orientar los resultados hacia el alcance de la misión y la visión de la misma, potenciando su habilidad de aprender a aprender constantemente para lograr un impacto en la sociedad; un aspecto fundamental es desarrollar métodos motivadores como el reconocimiento público de las capacidades de los empleados, incentivos de cualificación del personal, flexibilización de los horarios, aplicación de técnicas del bienestar laboral, que lleven a fortalecer y retroalimentar los procesos en un mejoramiento continuo para que todos los integrantes de la comunidad aporten desde su saber.

El gerente educativo tiene presente que en el desarrollo organizacional la planificación estratégica estando a la vanguardia de las tecnologías, ya que es una forma más ágil, eficaz y

facilitadora para llevar a cabo las tareas y fortalecer los procesos de aprendizaje; fomentando entre los integrantes de su equipo el trabajo autoorganizado, cooperativo y por ende optimizar el diálogo constante mediante la creación de modelos de conocimiento que permitan el crecimiento efectivo de la organización.

## CAPÍTULO II

### **Formación de un Gerente Educativo.**

Según (Reyes, 2004). “Quien cree que transformar nuestro país es algo que va más allá de nuestras propias posibilidades institucionales, profesionales o personales olvida que todo profesional ejerza responsable y comprometidamente su profesión, necesariamente tiene que causar algún tipo de impacto en su entorno familiar, social y profesional y, en consecuencia, en la sociedad.” Es por ello que un gerente educativo debe estar en la búsqueda constante de estrategias que le ayuden a mejorar su labor para que impacten de manera positiva en su quehacer diario, teniendo presente su cualidad principal el ser líder.

Debido a que en esa transformación del conocimiento como lo dice el autor, el gerente educativo debe ser líder y buscar dentro de su organización otros líderes, que tengan sentido de pertenencia por la misma, que aporten desde su ser y su hacer al crecimiento de ella y de cada uno de sus actores, debe hacerles tomar consciencia que cada uno de sus integrantes va a ser impactado y va a aplicar lo aprendido dentro de la organización en el entorno en el que se desenvuelve diariamente.

El sentir de que un gerente educativo debe ser quien dirija los procesos dentro de su comunidad, es quien debe buscar mejorar los procesos educativos y orientar los recursos para poder ejecutar acciones, brindándole tanta confianza a sus pares que todos desde su ejercicio puedan aportar al crecimiento de la organización, como lo afirma (Chacín, 2011):

El gerente es quien ejerce la dirección y orientación de los diferentes actores de la comunidad educativa, así como la administración de los recursos; con el fin de asegurar

la calidad del servicio que ofrece al mejorar la aplicación los procesos pedagógicos y administrativos, así como las relaciones de la escuela con su comunidad y entorno.(p.2)

Por otra parte, es cierto que no de buenas intenciones se puede llegar a presentar un cambio en el ámbito escolar, se requiere de inversión económica para fortalecer aspectos organizacionales, porque un líder institucional puede tener grandes ideas, expectativas y gran capacidad para poder generar un cambio real y acorde a las expectativas de su comunidad, pero necesita de apoyo administrativo para poder hacer crecer la organización.

“El efecto de las acciones de algunos de nosotros puede sentirse de manera mas evidente que el de las acciones de otros, pero todos, de una manera u otra, transformamos positivamente nuestra propia realidad, cuando hacemos bien nuestro trabajo.” Como lo dice(Reyes, 2004).Como bien es cierto, que, como integrantes de una organización no se puede transformar directamente el entorno, con cada una de nuestras actitudes, aptitudes y acciones, sí podemos impactar el desenvolvimiento de los actores en los procesos organizacionales y así generar un buen o mal ambiente para ejecutar las tareas asignadas. Al llevar esto al ámbito educativo un gerente que busque que las institución crezca en todos los niveles, debe desde su hacer transformar día a día el quehacer diario en la institución y ser ejemplo a seguir para cada uno de los integrantes. Ya que como dice (Reyes, 2004). “Los gerentes educativos deben cambiar radicalmente sus presupuestos y valores administrativos, si quieren hacer de sus instituciones organizaciones que aprenden y, en última instancia, verdaderas organizaciones del conocimiento.”

También hay que reconocer que no todo es perfecto dentro de una organización y que todos sus integrantes no estarán a gusto con las decisiones, orientaciones y actuaciones de sus

compañeros de trabajo, es allí donde el gerente educativo debe probar su capacidad de liderazgo y como lo dice (Chacín, 2011), “Sin embargo, en las organizaciones, en este caso, las educativas, existen situaciones que producen cierto grado de conflicto desarrollándose inevitablemente diferencias por posiciones opuestas, conflictos que deben ser superados de acuerdo a las habilidades y actitudes de los participantes.” Éste debe buscar un punto de equilibrio para poder limar las asperezas entre sus compañeros de trabajo y poder fortalecer las relaciones interpersonales para que redunde en los procesos institucionales. Ya que cada institución educativa debe buscar transformar su organización y forma de trabajar, buscando dar respuesta a las necesidades de cada uno de los integrantes, pero al mismo tiempo debe dar pasos agigantados para poder estar en constante crecimiento como la época y la sociedad lo exige y así ser competente y buscar la calidad educativa, como afirma (Reyes, 2004)“Las organizaciones son fruto de su época y deben adaptarse y anticiparse a ella, a la vez que deben dar respuesta a las necesidades propias de la sociedad a la cual sirven.”

(Urrea, Álvarez Atehortúa, & Correa Valderrama, 2017) (Como se citó en Bernal Agudo, 2001) retoma los elementos característicos del gestor educativo con los del liderazgo transformacional, propuestos por Bernard Bass (1985), ellos son:

- Carisma: capacidad de entusiasmar, de transmitir confianza y respeto.
- Consideración individual: presta atención personal a cada miembro, trata individualmente a cada subordinado, da formación y aconseja.
- Estimulación intelectual: favorece nuevos enfoques para viejos problemas, hace hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas.
- Inspiración: aumenta el optimismo y el entusiasmo.



- Tolerancia psicológica: usa el sentido del humor para indicar equivocaciones, para resolver conflictos y para manejar momentos duros.

Un líder transformacional, al tener presente estas características en su quehacer puede generar a través del tiempo que la organización sea productiva y sostenible, ya que con su autoridad puede dirigir a su equipo de trabajo en el alcance de la misión propuesta. El líder no solo se debe enfocar en la consecución de objetivos, sino en mantener una relación cordial con cada uno de sus colegas.

De esta forma, el gerente educativo generará una cultura organizativa que promueva espacios donde todos sus integrantes tengan la posibilidad de aportar y construir un modelo que deje ver las capacidades, habilidades y motivaciones que cada uno posee desarrollando de manera efectiva el objetivo propuesto para sacar adelante la Institución Educativa.

Además de ello promover capacitación permanente para que cada actor del proceso educativo crezca profesionalmente y pueda apoyar de manera continua a los cambios que se requieran, todo esto desde una visión más humanista y colaborativa, dando más importancia a la persona en su ser y en su saber.

Es decir, para que las organizaciones educativas tengan un desarrollo desde la visión humanista <sup>1</sup>se hace necesario cambiar la percepción del trabajo pasando de un enfoque netamente productivo a uno que integre las convicciones humanas para tener mayor complacencia en el alcance de objetivos comunes.

---

<sup>1</sup> Lo que importa es la capacidad de las personas de desenvolverse en actividades particulares, que dependen de la interacción con otras personas y que estas puedan resolver problemas que representen gran dificultad, para lograr el progreso dentro de las organizaciones. (RODRÍGUEZ, 2017)

Se reconoce que convertirse en una organización productiva e inteligente no es fácil, y el gerente educativo debe estar preparado con los conocimientos adecuados para tomar decisiones asertivas frente a cualquier circunstancia que afecte de manera positiva o negativa a la institución sin que causen la alteración de las metas propuestas y que aporten a la construcción de la sociedad.

## **CAPÍTULO III**

### **Desafíos de la gerencia educativa y la transformación de nuestra sociedad.**

Transformar nuestra sociedad es un desafío que se convierte en meta cuando se exceden todas las posibilidades institucionales y profesionales, esto siempre y cuando no se olvide que todo profesional ejerce de manera comprometida su profesión, lo que a su vez impacta en su entorno familiar, profesional y social: es un efecto que transforma positivamente toda realidad cuando se hace bien el trabajo. El impacto transformador se evidencia día a día con niños y niñas que son el futuro del país y que vuelven a las aulas para seguir capacitándose como profesionales, de ahí que Colombia es uno de los países del mundo que tiene una educación continua, puesto que cada niño, joven o adulto que crece mediante la acción educativa y gerencial es un agente transformador. El verdadero éxito de la acción gerencial y en pedagogía está dado por el grado en que cambian los educandos y con ellos la sociedad entera, así que un país es un producto de su propia educación.

En Colombia no todos tienen acceso a la educación, al igual que en la economía, la política, el transporte, la seguridad y la salud, evidenciando la inequidad que deja la violencia que se vive en las ciudades y el campo, ya que no cesan los secuestros, el narcotráfico y la drogadicción con ellos se pierden los valores y se aumenta la corrupción, la desigualdad social y la discriminación. No obstante, se puede resaltar virtudes y cualidades que se tienen como pueblo y como nación, el optimismo no permite darse por vencidos, así que las traumáticas necesidades son parte de esas crisis que caracterizan a la sociedad contemporánea.

El mundo en crisis en el cual se vive es consecuencia del accionar, todo ser inteligente por el hecho de serlo en si enfrenta una dificultad en su entorno y debe adaptarse a él y a sus

necesidades, aunque se vive en un mundo en el que se sabe mucho de todo, pero en el cual se comprende muy poco, se debe plantear su ámbito y buscar la solución, hay que buscar transformaciones pues no se puede desligar a ello, solo hay inconveniente cuando no se puede separar de aquello que identifica como problema. El primer gran desafío que tienen quienes gerencian la educación es desarrollar en los educandos una profunda comprensión del mundo, de la sociedad, y del tiempo, para que con compromiso, creatividad y liderazgo se transforme el país.

Hacer de las instituciones educativas, organizaciones del conocimiento y organizaciones que aprenden según Bolívar, (2017):

Una organización aprende cuando, por haber optimizado el potencial formativo de los procesos que tienen lugar en su seno, adquiere una función cualificadora para los que trabajan en ella, al tiempo que está atenta para responder a las demandas y cambios externos. (p,1)

Dentro de una organización saludable se propician los espacios y se usa el conocimiento para generar una interacción que permita transformar la información y adaptarla para que el entorno sea ameno teniendo en cuenta las cualidades del ser, las necesidades de los estudiantes y el cambio constante que a nivel global se presenta.

Es así como dentro de la organización educativa se debe tener como eje central la enseñanza no sólo en el ámbito educativo sino también en espacios donde cada uno de los miembros de la comunidad educativa interactúa, ya sean las aulas, el patio de recreo, el parque recreativo, entre otros, de forma que compartan sus experiencias y aprendizajes individuales para fortalecer las construcciones colectivas dentro de la organización educativa.

Según (Gómez M. G., 2017) “La expresión "organización del conocimiento", surge de inmediato la necesidad de distinguir entre aquello que concierne a la labor del profesional de la información y lo que alude a la responsabilidad de enciclopedistas y demás académicos.”

El autor se refiere a que el gerente educativo se empodera y apropia tanto de la información que le permite tomar decisiones asertivas en todos los niveles organizativos que se presentan; todo ello teniendo como base su formación profesional y la de los miembros de su equipo, de manera que en cada sesión de trabajo se vayan fortaleciendo aspectos fundamentales para el buen desarrollo institucional como lo son la comunicación, el trabajo en equipo, y la visión para alcanzar la meta en común. Para que todo este ejercicio se fortalezca se requiere que haya una cohesión, una afinidad entre los miembros del equipo la cual debe surgir primeramente del gerente educativo ya que es quien propone y a través del ejemplo transforma la organización educativa.

Para entender este desafío de una mejor manera, Reyes (como se citó en Alavi y Leidner, 2002).

Lleva al lector a preguntarse lo siguiente:

*“¿Qué es Conocimiento?* El conocimiento se relaciona con la descripción, el análisis, la comprensión y, de forma eventual, con el cambio del mundo que nos rodea [...] en este contexto, se considera el conocimiento como un activo no solo individual, sino también organizativo”

Actualmente la gestión del conocimiento ha tomado una mayor importancia debido a que propicia un nuevo enfoque en el desarrollo como razón de ser para cambiar la sociedad, teniendo como principal objetivo generar un ambiente donde la información existente dentro de la

Institución Educativa este a disposición y sea asequible de tal manera que conlleve a desarrollar procesos innovadores, motivantes y transformadores para la toma de decisiones y la producción de nuevo conocimiento (Reyes, 2004). Nuevamente lleva a reflexionar sobre lo siguiente: “*¿Qué es sociedad de conocimiento?* La capacidad del hombre de crear nuevo conocimiento a partir de nueva información derivada de su entorno o de sus propias elaboraciones mentales.”

Lastimosamente las organizaciones educativas no se caracterizan por la utilización de nuevos procesos de enseñanza para el aprendizaje que lleven al desarrollo mental de sus estudiantes, que los preparen para el tipo de sociedad que los espera, por lo tanto, el gerente educativo debe proporcionar las estrategias, metodología y procesos que conviertan lo anteriormente mencionado en un desafío para la Institución Educativa como ente fundamental en la construcción de sociedad teniendo en cuenta las habilidades de los miembros de su equipo de trabajo.

*¿Qué son organizaciones del conocimiento?* Son aquellas en donde los elementos mencionados constituyen parte esencial de su cultura y de su *Know-how* en el desarrollo de sus procesos productivos y de creación de valor. Se las conoce también como organizaciones que aprenden. (Reyes, 2004).

Nuevamente el gerente se enfrenta a un reto dentro de su organización educativa desde su saber para lograr una visión compartida, donde la participación y el trabajo en equipo conllevan a desarrollar una interrelación entre conocimiento y aprendizaje teniendo presente que como en toda organización existen personas con pensamientos diversos o contrario a los objetivos comunes y es con sutileza y tolerancia que el gerente educativo debe estimular esa participación

y ese aporte para poder construir un modelo de gestión educativo asertivo. Con lo cual el autor lleva al siguiente cuestionamiento.

*¿Qué es aprendizaje organizacional?* Es el proceso por el cual se busca aumentar y mejorar la capacidad de los miembros para entender y gerenciar la organización de tal forma que puedan tomar decisiones. (Reyes, 2004)

El gerente educativo teniendo en cuenta las habilidades y potencialidades de cada uno de los miembros de su equipo de trabajo, construya redes de conocimiento que transformen su Institución Educativa y su entorno. Teniendo así el autor un último cuestionamiento

*¿Qué es gestión o gerencia del conocimiento?* Gestión del conocimiento no es nada más que gerenciar el flujo de información, hacer llegar la información correcta a la gente que la necesita, de tal manera que pueda actuar con rapidez. [...] pero la GC es un medio para lograr un fin. (Reyes, 2004)

Por lo anterior, el reto es tener una comunicación asertiva y la información adecuada para que el equipo de trabajo, funcione motivada y adecuadamente para conseguir la construcción de nuevo conocimiento tomando como referente el contexto institucional.

Es entonces un desafío para el gerente educativo, dar aplicabilidad a las estrategias comunicativas, organizativas, sociales, de convivencias y conocimiento para que la institución que dirige llegue a ser ese espacio ideal para los estudiantes quienes en últimas son la razón de ser de la misma, ya que los estudiantes perciben las situaciones que se presentan a nivel institucional, y se apropian de ellas haciéndolas su realidad trascendiendo los aprendizajes adquiridos a su entorno cercano, ya sea con amigos, familiares o círculo social en general, causando así de manera particular una transformación de la sociedad.

## CAPITULO IV

### **Desafíos en la gerencia educativa.**

En la actualidad las personas encargadas de dirigir los diferentes procesos en diversas áreas del conocimiento se enfrentan a la realidad donde el contexto, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y otros factores relevantes pueden producir excelentes resultados o pueden llevarlo a repensar su quehacer como dirigente, por lo tanto, dentro de la Institución Educativa el gerente dispondrá de los siguientes elementos que le ayudarán a tener un quehacer más apropiado con las necesidades del entorno, como son:

**Fomentar la dimensión intelectual en el trabajo:** los educadores y directivos deben ser conocedores de las organizaciones ya que son en ellas donde van a desarrollar la mayoría de conocimientos, los cuales serán transmitidos a los estudiantes. Es claro, que como docentes deben estar en constantes capacitaciones ya que día a día la sociedad está marcada por la ciencia, la tecnología y la innovación de nuevos proyectos, según Luis Hernando Ramírez: “Si no recuperamos primero la dimensión intelectual de nuestra profesión como educadores y como directivos de las instituciones educativas no podemos transformar nuestro país y desarrollar organización con base al conocimiento”

**Crear comunidades académicas e intelectuales:** este es un desafío esencial ya que debemos modificar el desarrollo y los métodos de enseñanza, generando el gusto por la investigación ya que de esta se despliegan varios campos de acción, también podemos detectar que la mayoría de los docentes de básica primaria no se interesan por realizar un posgrado que les permita ponerse en contexto con la actualidad debemos aumentar el conocimiento de los directivos y docentes para llegar a ser reconocidos como líderes en transmitir conocimiento a la sociedad .



**Educar en la fascinación por el conocer:** En este desafío podemos detectar el poco interés que tienes los alumnos de hoy en día por aprender, pensar y comprender, ¿ a qué se debe esto?, volvemos a recordar el tema del método de enseñanza que están aplicando los maestros ya que de este depende el gusto por educarse, de esta manera, el gerente educativo debe motivar la gestión del conocimiento para que el equipo de trabajo tenga un enfoque pedagógico desde la enseñanza por competencias de tal manera que los estudiantes tengan la capacidad de aplicar los conocimientos a su realidad y su entorno.

**Enseñar y distinguir entre la información y el conocimiento:** en la sociedad en la que estamos sobreabunda la información y los canales para acceder a ella esto hace pensar que sabemos muchas cosas, pero estamos dejando de lado la investigación y la forma de aplicar ésta es la parte que hace interesante el saber de las cosas, no podemos suponer que toda la información que se encuentra en internet es verídica por este motivo debemos generar interés a la sociedad por la exploración y la verificación.

**Recolectar el valor y la importación de la verdadera lectura:** en este desafío encontramos que los métodos audiovisuales están anulando la capacidad de concentración, retener información, entender y pensar en la gran mayoría de las personas.

Debemos fomentar hábitos de lectura tanto en la vida personal como laboral de la sociedad, ya que se está perdiendo la costumbre de leer e interpretar. Lo que hace que las personas no se preocupen por generar conocimiento.

Debido a que vivimos en un mundo en que el ritmo de cambio de la sociedad es cada vez más intenso, ya sea por el aumento de los flujos de información a nivel mundial, el creciente comercio internacional, las preocupaciones ambientales, el desarrollo tecnológico, entre otras

cuestiones que colocan desafíos importantes a profesionales de todas las áreas del conocimiento, incluyendo, como no podría dejar de ser, los profesionales de la educación o de la gerencia.

Estos cambios y la formación que se debe impartir a los estudiantes hacen con que los proyectos desarrollados por parte de las diferentes instituciones deban ser administrados de una forma cada vez más eficiente en un ciclo de varias etapas con metas específicas y procedimientos propios, desde la fase de la creación de la idea hasta la puesta en marcha y evaluación del proyecto. Este ciclo es denominado gestión de proyectos, punto importante y eje central de la gerencia en sí.

De hecho la gestión de proyectos a través de alguna revisión bibliográfica, reconociendo los beneficios que la gestión de proyectos trae para las instituciones, sean ellas públicas o privadas. De ese modo importa en primera instancia definir que es gestión de proyectos. De acuerdo a Miranda, (2004):

La gestión de proyectos significa concebir, evaluar y materializar inversiones en procesos productivos, o de conversión física, o de atención social, o en general en cualquier actividad que determine movilización de recursos. Cada etapa del proyecto precisa de un proceso administrativo que garantice el logro de las metas correspondientes, por esa razón la dirección o gerencia como instrumento operativo y coordinador está presente en cada fase del ciclo. (p.20)

De las palabras del autor podemos concluir que es posible aplicar la gestión de proyectos en cualquier área económica o social, siempre que sea necesario por medio de la inversión efectuar una asignación de recursos. La gestión del proyecto se dividirá en varias etapas predeterminadas

con sus propios procedimientos que son acompañados de forma constante por el gestor del proyecto, sin el cual no sería posible cumplir integralmente con lo planteado inicialmente.

El ciclo de vida de los proyectos se divide en varias fases fundamentales descritas por Wallace, (2014) de la siguiente forma, en el caso de un proyecto industrial para la fabricación de un determinado producto:

- Planificación – Momento en que el cliente decide efectuar el proyecto.

-Viabilidad – El equipo de proyecto verifica la viabilidad del proyecto al nivel, económico, social, jurídico, político, etc.

-Resumen – Una vez aprobado el proyecto se realiza el resumen de lo que es pretendido por parte del cliente. Por ejemplo, en el caso de una nueva agencia bancaria deberá tener definido cuantas personas estarán trabajando en caja, cuantas como comerciales o asesores técnicos. Este resumen es entregado a la equipe responsable por el diseño del proyecto.

-Propuestas básicas o generales – Con base en las otras fases del desarrollo del proyecto son presentadas propuestas que llevan a la ejecución de los objetivos trazados.

-Prototipo – En algunas industrias por cuestiones de seguridad existe la fase del desarrollo del prototipo que más no es que la prueba de un producto casi definitivo por un periodo largo de tiempo. Por ejemplo, la aeronáutica o el sector automóvil utilizan muchas casi siempre esta fase.

-Desarrollo del diseño final – Se elaboran cambios al prototipo, caso sea necesario y el producto sea él un bien o servicio está preparado para su producción.

-Ofertas y acuerdos comerciales – Algunas empresas prefieren no producir todos los productos necesarios para el montaje de su producto final, recorriendo así a proveedores externos. Otras

empresas incluso adjudican todo el diseño y producción de sus productos a empresas externas limitándose a controlar estas fases.

-Fabricación - El objeto del proyecto es producido en este momento, ya sea en un momento único (construcción de un edificio) o continuamente (fabricación de lápices).

-Puesta en funcionamiento - se refiere a todos los aspectos de la puesta en marcha del sistema.

-Operación – Corresponde a la utilización del objeto final producido.

- Evaluación – Momento en que se verifica si los objetivos fueron cumplidos y en qué caso sea necesario se introducen cambios a la administración del proyecto.

Según (Basgal, s.f.).El desempeño del gestor de proyectos está dependiente de las nueve áreas necesarias para el desempeño en gerencia de proyectos y por las cuales para un Gestor de proyectos es importante: la integración, la gerencia de alcance, la gerencia de tiempo, la gerencia de costos, la gerencia de calidad, la gestión de Recursos humanos, la gerencia de comunicación, la gerencia de riesgos y la gerencia de contratación.

La gestión de proyectos proporciona a las instituciones la obtención de sus objetivos a través del aumento de la calidad de los productos y servicios prestados, del control de costos, y de la ejecución de lo planteado en tiempo útil, con la finalidad de que las instituciones sean más productivas y mejoren los procesos académicos.

Es por ello que se toma como referencia el Modelo de GC desde una visión «humanista»

(Desconocido,

[https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiL9aXDi\\_vVAhWi5lQKHfZLCxwQFgg0MAI&url=http%3A%2F%2Fbibing.us](https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiL9aXDi_vVAhWi5lQKHfZLCxwQFgg0MAI&url=http%3A%2F%2Fbibing.us).

es%2Fproyectos%2Fabreproy%2F70396%2Ffichero%2FGesti%25C3%25B3n%2Bdel%2BConocimiento-1.pdf&usg=AFQjCNG, 2017) Tomado de (R. de Tena, 2004, en Gallego y Ongallo, 2004) para hacer de la organización educativa un lugar donde se genere la transformación de sociedad. La cual plantea lo siguiente:

Centra su funcionamiento en el compromiso de las personas que conforman esa organización, de tal manera que, donde otros han hecho hincapié en la tecnología como la base de un sistema para gestionar el conocimiento, aquí se le da una importancia primordial a la persona, a su estabilidad dentro de la organización y a su implicación y alineación con los objetivos generales y con el proyecto organizativo.

**Tabla 1**

<b>MODELO GC HUMANISTA</b>	
<b>FASES</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
-Consultoría de dirección	-Elaboración de mapas de conocimiento
-Consultoría de organización	-Establecimiento de comunidades de prácticas.
-Implantación de planes de gestión de conocimiento	-Creación de un almacén de conocimiento.
-Medidas de Verificación y seguimiento.	-Foros de debate
	-Reuniones
	-Seminarios

Elaborado por (Gómez D. R., 2006)

La cultura organizativa promueve el compartimento de conocimiento entre sus miembros, sin que éstos se sientan amenazados.

De mayor relevancia a las personas que aportan un conocimiento útil a la organización.

Promueva el aprendizaje continuo para afrontar procesos de cambio.

Proporcione importancia al desarrollo profesional y personal de los miembros de organización.

### Gráfica 1

#### Las fases del modelo de gestión del conocimiento desde una visión humanista



**Fuente:**(Llanque, 2017)

El gerente educativo tiene como desafío estar a la vanguardia puesto que el conocimiento como se ha mencionado es dinámico y permite que las organizaciones educativas se adapten a

las condiciones del contexto, todo ello desde la visión humanista para fortalecer los procesos institucionales.

Dentro del modelo de gestión que se propone, se evidencia una relación entre sus miembros de reciprocidad donde cada uno de ellos aporta desde su saber las herramientas para llevar a buen término los procesos desarrollados internamente. De esta manera se implementan las fases de consultoría de dirección, consultoría de organización, implantación de planes de gestión del conocimiento y medidas de verificación y seguimiento. La primera fase define los roles dentro de la organización y las funciones que cada uno de ellos debe ejecutar para alcanzar la misión. La segunda fase determina el cómo se va a desarrollar la meta, teniendo en cuenta la creatividad, las motivaciones, los intereses, las habilidades de los miembros de la organización, para poder ejecutar la tercera fase y definir los objetivos de los planes identificados en la primera, y de esta manera hacer la verificación y el seguimiento con el fin de mejorar y fortalecer los procesos constantemente.

## CONCLUSIONES

- A lo largo de la propuesta monográfica se busca fundamentalmente hacer que cada uno de los actores en el proceso educativo se planteen interrogantes sobre cómo está desempeñando su labor y cuál es su función primordial dentro del ámbito educativo, buscando que cada uno sea protagonista del cambio y se convierta en un gerente educativo. Ese gerente transformador que cada Institución necesita para poder crear cambios positivos que beneficien a toda la comunidad educativa, puesto que desde un cambio de actitud, de convertirse en verdaderos líderes de los proyectos, metas y de su equipo de trabajo impacte el futuro cercano de la organización.
- Por otro lado es cierto que en toda Institución se presentan dificultades y no todos los miembros reman para el mismo lado, pero esa es la tarea fundamental que debe tener ese gerente educativo, hacer que todos y cada uno de los miembros del equipo se proyecten y se comprometen en el alcance de la meta común. Es aquí donde se debe buscar las fortalezas y habilidades de cada uno para poder trabajar con ellas a favor del proceso educativo y en últimas que redunde en una mejor educación para la materia prima de la Institución, los estudiantes.
- Con respecto a lo que se viene para las organizaciones educativas es de vital importancia que el gerente educativo asuma la disposición para enfrentar los cambios y adoptar las metodologías necesarias para llevar a la Institución Educativa hacia la ruta del mejoramiento continuo todo en pro de brindar una educación de calidad enfrentando los retos actuales y futuros.



- En futuras monografías un interesante tema a tratar para fortalecer la gestión del conocimiento dentro de la organización sería la comunicación asertiva y el sentido de pertenencia por ésta.
- De esta manera la gestión del conocimiento asemeja y saca el mejor potencial del conocimiento diseñado a partir del trabajo cotidiano, de las prácticas significativas, propiciando el incremento de los talentos, las motivaciones, las habilidades y destrezas de cada uno de los miembros de la organización generando nuevos conocimientos y la materialización de los objetivos.
- Por otro lado las herramientas y estrategias que se implementaron fueron el eje potenciador para alcanzar las metas propuestas por los miembros que hacen parte de la organización.
- Finalmente y como lo expresa (Bolívar, 2007)

“El modelo de las Organizaciones que Aprenden es una línea sugerente, en la coyuntura actual, para señalar nuevas vías para el desarrollo de los centros educativos, pero -creemos- debe ser debidamente reconstruida educativamente para que pueda contribuir a marcar un camino para guiar los cambios educativos en este momento de final de milenio y comienzo de nueva centuria. Se trata de proporcionar visiones de una "buena" escuela y de proveer procesos que pudieran conducir a lo que pretendemos.”

Debe entonces convertirse la organización donde se reconstruyan procesos que lleven a mejorar y a estar en la vanguardia de los métodos que evolucionan cada día.

## BIBLIOGRAFÍA

Agudo, J. L. (2000). Liderar el cambio: El liderazgo transformacional. *Departamento ciencias de la educación Universidad de Zaragoza*, 47.

Basgal, O. (s.f). *Gerencia de Proyectos. Universidad Nacional de Misiones*. 9-20. (s.f.).

Bolivar, A. (2010). *El Liderazgo Educativo y su papel en la mejora*. Psicoperspectivas.

Bolivar, A. (29 de mayo de 2017). Obtenido de Los centros educativos como organizaciones que aprenden: una mirada crítica:  
[http://www.ugr.es/~abolivar/Publicaciones\\_LINEA3\\_files/organizaciones%20que%20aprenden.pdf](http://www.ugr.es/~abolivar/Publicaciones_LINEA3_files/organizaciones%20que%20aprenden.pdf)

Cardona, P. S. (2001). *Paradigmas del Liderazgo* .

Chacín, R. B. (2011). FORMACIÓN GERENCIAL DEL DIRECTOR Y GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN BÁSICA. *REDHECS*.

Desconocido. (16 de Agosto de 2017).

[https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiL9aXDi\\_vVAhWi5lQKHfZLCxwQFgg0MAI&url=http%3A%2F%2Fbibing.us.es%2Fproyectos%2Fabreproy%2F70396%2Ffichero%2FGesti%25C3%25B3n%2Bdel%2BConocimiento-1.pdf&usg=AFQjCNG](https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiL9aXDi_vVAhWi5lQKHfZLCxwQFgg0MAI&url=http%3A%2F%2Fbibing.us.es%2Fproyectos%2Fabreproy%2F70396%2Ffichero%2FGesti%25C3%25B3n%2Bdel%2BConocimiento-1.pdf&usg=AFQjCNG). Obtenido de  
[https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiL9aXDi\\_vVAhWi5lQKHfZLCxwQFgg0MAI&url=http%3A%2F%2Fbibing.us.es%2Fproyectos%2Fabreproy%2F70396%2Ffichero%2FGesti%25C3%25B3n%2Bdel%2BConocimiento-1.pdf&usg=AFQjCNG](https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiL9aXDi_vVAhWi5lQKHfZLCxwQFgg0MAI&url=http%3A%2F%2Fbibing.us.es%2Fproyectos%2Fabreproy%2F70396%2Ffichero%2FGesti%25C3%25B3n%2Bdel%2BConocimiento-1.pdf&usg=AFQjCNG)

Desconocido. (17 de Agosto de 2017). Las fases del modelo de gestión del conocimiento desde una visión humanista.

Drucker, P. F. (2004). *La gerencia, tareas, responsabilidades y practicas*. Buenos Aires: EL Ateneo.

Gómez, D. R. (2006). Redalyc. Modelos para la creación y gestión del conocimiento: Una aproximación teórica. *EDUCAR*, 25-39.

Gómez, M. G. (29 de mayo de 2017). <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v18n5/aci071108.pdf>. Obtenido de Sistemas de organización del conocimiento y transdisciplinariedad: un acercamiento desde el transdisciplinariedad: un acercamiento desde el:  
<http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v18n5/aci071108.pdf>

- Llanque, J. A. (17 de Agosto de 2017). *Gestión del conocimiento desde una visión humanista de TENA*. Obtenido de InSlideShare: <https://es.slideshare.net/alljulia/resumen-44385545>
- Miranda, J. (2004). *EL Desafío de la Gerencia de Proyectos*. MM Editores. 20-89. (s.f.).
- Pestana, F. M., Cammaroto Tortoza, A. J., Neris Díaz, L. M., & Canelón Rodríguez, E. d. (2009). LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL Y GESTIÓN EDUCATIVA EN CONTEXTOS DESCENTRALIZADOS. *Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 27.
- Reyes, L. H. (2004). Los nuevos desafíos de la gerencia educativa. *Educación y Educadores*, 24.
- Torres, M. R., & Ortiz Riaga, C. (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 17.
- Tovar, L. A. (2002). Nuevas formas de organización. *Estudios gerenciales*, 13-45.
- Urrea, A. C., Álvarez Atehortúa, A., & Correa Valderrama, S. (28 de m5 de 2017). *LA GESTIÓN EDUCATIVA UN NUEVO PARADIGMA*. Obtenido de <http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lagestioneducativaunnuevoparadigma.pdf>:  
<http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lagestioneducativaunnuevoparadigma.pdf>
- Wallace, W. (2014). *Gestion de Proyectos*. *Edinburgh Business School*. 1-68. (s.f.).