



**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA**

**GERENCIA EDUCATIVA COMO  
OPORTUNIDAD PARA LA RESIGNIFICACIÓN  
DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.**

**ROBINSON ARÉVALO VERGARA Y SANTIAGO CASTRO AGUDELO**



**Universidad<sup>®</sup>  
Católica  
de Manizales**

VIGILADA MINEUCACIÓN

*Obra de Iglesia  
de la Congregación*



**Hermanas de la Caridad  
Dominicas de La Presentación  
de la Santísima Virgen**

**GERENCIA EDUCATIVA COMO OPORTUNIDAD PARA LA RESIGNIFICACIÓN DE  
LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Gerente Educativo

Asesor

Mg. Ángel Andrés López Trujillo

Autores:

Robinson Arévalo Vergara y Santiago Castro Agudelo

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES

FACULTAD DE EDUCACIÓN

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EDUCATIVA

MANIZALES

2022

## TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción.....	4
1. Capítulo I: Gerencia Educativa.....	6
1.1 Gerencia Educativa como Oportunidad para la Resignificación de la Comunicación Organizacional partiendo del conocimiento del contexto social y educativo.....	7
1.2 Formación del Directivo Docente.....	9
1.3 Liderazgo del gerente educativo.....	15
Capítulo II: Aprendizaje Organizacional y Comunicación.....	18
2. 1. Organización educativa.....	19
2.2 Gestión del conocimiento.....	25
Capítulo III: La Gerencia como oportunidad para el mejoramiento asistido por TIC.....	29
3.1 Asistencia mediada por las tecnologías digitales a nivel organizacional.....	33
3.1 Divulgación y uso de la información por medios digitales en la gerencia educativa.....	36
Conclusiones.....	39
Recomendaciones.....	42
Bibliografía.....	44

## 1. Introducción

El capitulado de la presente monografía permite analizar algunas falencias y errores comunes que se cometen en la gerencia educativa a partir del desconocimiento de un contexto y las características propias de cada institución educativa. a través de las siguientes categorías organizadas por capítulos permiten establecer un espacio de reflexión y posibles alternativas de solución que se deben tener en cuenta a la hora de gerenciar efectivamente una institución educativa.

Los capítulos son los siguientes:

**Capítulo I:** Este capítulo da gran importancia a la formación del gerente educativo no solo en lo académico, valores y principios, sino también al conocimiento de su cargo como administrador de una organización que maneja diferentes procesos y áreas de gestión, logrando de esta manera una verdadera reivindicación como directivo docente.

**Capítulo II:** En este capítulo se reconoce la importancia de las orientaciones y directrices que contiene la guía 34 emanada por el Ministerio de Educación Nacional, pues a partir de este se dinamizan las cuatro áreas de gestión y se le da participación activa a todos los miembros de la comunidad. Se resalta también la importancia de la gestión del conocimiento en la consolidación y continuidad de los diferentes procesos proyectos, experiencias y buenas prácticas desarrolladas en la institución educativa.

**Capítulo III:** En este capítulo se propone al gerente educativo de la actualidad la incorporación de las tecnologías digitales, de la información y comunicación en la dinamización y divulgación de los procesos educativos de la organización, viéndolas como

un aliado determinante para el fortalecimiento institucional desde diversos frentes como sostenibilidad, permanencia, ampliación y ejecución del proyecto educativo organizacional.

Finalmente se logra concluir que para una gerencia educativa exitosa debemos manejar diferentes elementos de manera integral como la parte humana, valores, principios, liderazgo, conocimiento del entorno institucional, organizacional, permeadas por las tecnologías digitales, las cuales serán de gran apoyo para la divulgación de buenas prácticas, participación de la comunidad educativa, fortalecimiento del sentido de pertenencia y la potenciación de la gestión del conocimiento.

Esperamos que este texto sea de su agrado y los invite a profundizar y reflexionar en cada uno de los capítulos que integran este escrito académico.

*Palabras clave:* Liderazgo, Gerente Educativo, comunicación Institucional, tecnologías digitales.

## 1. Capítulo I: Gerencia Educativa

Reconocimiento a una labor de gran impacto social. No al empirismo, ni a la improvisación en la designación de quien lidera y dirige el rumbo de una comunidad educativa.

### **Introducción:**

En el primer capítulo de este trabajo monográfico se da gran importancia a la formación del gerente educativo de la actualidad, dicha formación hace referencia no solo a la parte humana, valores y principios, sino también al conocimiento de su cargo como administrador de una organización que maneja diferentes procesos y áreas de gestión, donde no solo es disponer y administrar recursos financieros, sino también capital humano potenciando el desempeño de cada uno de los miembros de su comunidad educativa, atendiendo a perfiles y formación académica de cada uno de ellos, generando espacios y oportunidades de investigación, desarrollo de proyectos e integración y participación comunitaria.

Un gerente educativo formado académicamente para desempeñar este cargo conoce sus funciones y responsabilidades, cumple con la normatividad y legislación educativa, se preocupa por generar alianzas, gestiona, lidera y propicia la participación de la comunidad educativa a través del gobierno escolar partiendo de un PEI debidamente estructurado, contextualizado y aterrizado desde su horizonte institucional.

## **1.1 Gerencia Educativa como Oportunidad para la Resignificación de la Comunicación Organizacional partiendo del conocimiento del contexto social y educativo.**

Para nadie es un secreto que una de las principales causas del fracaso del gerente educativo es la falta de comunicación asertiva y la no divulgación de los procesos, proyectos y demás actividades significativas que se llevan a cabo en la institución. La no gestión del conocimiento pone en serio peligro la continuidad de las instituciones, el no darle la importancia a los activos intangibles con los que se cuenta los puede llevar a tomar decisiones equivocadas.

Uno de los propósitos de la presente monografía es demostrar la importancia de la formación de los gerentes educativos en el cargo que desempeñan, pues a pesar de la buena intención que se tenga, el empirismo los lleva a cometer errores. También pretendemos mostrar cómo el liderazgo y el conocimiento del contexto social y educativo y la aplicación de las teorías organizacionales contribuyen a un mejor alcance de las metas propuestas desde el horizonte institucional.

Un gerente educativo que demuestra gran empatía, espíritu de colaboración, solidaridad, don de gente, valores y principios humanos, tendrá más posibilidades de liderar efectivamente una organización, sacando provecho de los perfiles, habilidades, talentos y formación académica de los miembros de la comunidad. Un liderazgo basado en la confianza y humildad propiciará un buen clima laboral donde todos estarán desarrollando sus funciones con motivación y gran sentido de pertenencia. Lo anterior se resume en la siguiente imagen donde la formación académica, principios y valores van de la mano con un liderazgo asertivo e incluyente.

Imagen 1



Fuente. Elaboración propia.

Pero el objetivo fundamental sin ninguna duda es concientizar al gerente educativo en la incorporación de las tecnologías digitales como una estrategia para hacer más eficiente su gestión, el hecho de proveer y acondicionar los diferentes espacios y sedes con infraestructura de tecnologías de la información y comunicación facilitará la identificación y divulgación de las buenas prácticas, esto no solo con el fin de evitar la deserción escolar, sino también para dinamizar la participación de los órganos del gobierno escolar, fomentar el conocimiento de la cultura institucional y sentido de pertenencia.

Lo anterior porque el mundo educativo actual requiere de gerentes educativos competentes, con capacidad de liderazgo, toma de decisiones asertivas, gestión del conocimiento y manejo de la información. Elías (2016) señala: “la gestión educativa tiene



como propósito dar operatividad a la organización escolar, para alcanzar de manera satisfactoria los objetivos establecidos con el colectivo institucional” (p. 111).

Los responsables de la gestión educativa están ahora enfrentados a la necesidad de negociar acuerdos, conseguir adhesiones, resolver conflictos, comunicar eficazmente sus medidas, trabajar en equipo, evaluar resultados y anticipar problemas. Para esto será de gran importancia darle un manejo significativo a la gestión del conocimiento, para que éste sea compartido entre los docentes, donde se socialicen las buenas prácticas y se fortalezcan los procesos de enseñanza aprendizaje. Macías y Aguilera (2012), exponen que es necesario: “la formulación de políticas y estrategias de recursos humanos encaminadas a potenciar las actividades clave de selección, formación y desarrollo, comunicación, diseño del trabajo, evaluación del desempeño y compensación de manera que estimulen la creación, almacenamiento, socialización y aplicación del conocimiento” (p.145).

Promover el intercambio de saberes en la organización educativa incorporando el uso de las tecnologías digitales en busca de informar, socializar, difundir y aplicar el conocimiento en el desarrollo de procesos educativos, potenciará la transferencia del conocimiento como estrategias definida para desarrollar la innovación y la creatividad lo que producirá un impacto muy positivo en el crecimiento institucional.

## **1.2 Formación del Directivo Docente.**

El gerente educativo debe conocer ampliamente sus funciones y orientarlas a suplir las necesidades de su comunidad educativa, con un conocimiento previo del entorno social y educativo de la institución que lidera y bajo la luz de la legislación de la educación en Colombia. El gerente educativo es el eje principal para gestionar, administrar y liderar todo proceso de su

entorno educativo siendo actor, promotor de cambio y constructor de un mejor mañana, asumiendo esta labor con eficiencia y efectividad, integrando oportunamente las competencias comunicativas, pedagógicas, éticas, morales y tecnológicas para así estructurar y modelar un perfil de directivo docente de calidad. Para ello, es fundamental que el gerente educativo se forme académicamente en todo lo relacionado con su función, conocer elementos básicos de la administración educativa, identificar la organización interna de las instituciones educativas en Colombia, reconocer la funcionalidad de las áreas de gestión y órganos de participación, el conocimiento de normas, leyes y decretos será determinante a la hora de tomar decisiones acertadas en el navegar de su institución.

Lamentablemente a la gerencia educativa en el país no se le ha dado la importancia que ésta realmente tiene, y se ha convertido en una oportunidad para la realización de actividades vinculadas con procesos de burocracia, corrupción y clientelismo. Es preocupante ver que en la actualidad las Secretarías de Educación a nivel nacional, por necesidad del servicio nombran docentes en cargos de directivos en instituciones educativas, así estos no tengan la formación en dicho campo.

La educación del país no debe ser administrada tan deportivamente, así se haga con las mejores intenciones, es hora de que el Ministerio de Educación tome parte activa en la solución de esta problemática, ya que los estudiantes merecen directivos docentes con los conocimientos suficientes y el perfil adecuado para liderar los diferentes procesos que se viven en una Institución Educativa. Así lo mencionan De La Rosa-Pachay y Pareja-Merchán (2017) cuando dicen que “la gerencia educativa como parte de las ciencias administrativas deben utilizar ciertos principios básicos que permitan alcanzar un conocimiento general que facilite su desarrollo en beneficio de los miembros de la institución educativa” (p. 15). Un gerente

educativo de la actualidad debe preocuparse no solo por lo administrativo y financiero, sino también por los procesos académicos y comunitarios, apoyándose obviamente en los órganos del gobierno escolar, coordinadores, docentes y comunidad en general.

El gerente educativo debe revisar minuciosamente el Proyecto Educativo Institucional verificando la fundamentación legal en cada uno de sus elementos y gestiones y obrar según lo dispuesto en la Ley 115 de 1994, además propiciar la participación democrática a través del gobierno escolar resignificando el reglamento para la Convivencia, teniendo en cuenta las necesidades, la claridad de los procedimientos para la resolución de conflictos y los consensos entre los representantes de la comunidad en cuanto al establecimiento de derechos y deberes, es necesario darle funcionalidad el comité de convivencia.

Debe tomar parte activa en el mejoramiento continua del sistema de evaluación institucional y en torno a él, iniciar una serie de reflexiones para lograr una evaluación del aprendizaje coherente con el enfoque y con la pretensión de desarrollar altos niveles de pensamiento en los educandos. Participar en el diseño de una evaluación escolar formativa basada en valores y principios humanos, una evaluación que respete los ritmos de aprendizaje y reconozca la pluralidad y la diferencia.

En cuanto a la administración de recursos el gerente educativo debe conocer las normas establecidas por los entes gubernamentales: La Contraloría General del Municipio y la Contraloría General de la Nación. Reconociendo que las políticas utilizadas en la preparación de los Estados Financieros deben estar de acuerdo con las normas especiales prescritas por la Contaduría General de la Nación y que los registros contables se efectúan con base en los lineamientos de las resoluciones expedidas por dicho ente y normas complementarias

relacionadas con la institución del Sistema General de Participaciones. Tal como lo exponen De La Rosa-Pachay y Pareja-Merchán (2017): “la función de un gerente educativo es garantizar ante la sociedad, el gerente educativo debe poseer ciertas cualidades como conductor de una organización, destacando la importancia de las funciones académicas y administrativas que le competen” (p. 22). El gerente educativo debe estar al tanto de todos los procesos financieros que se desarrollen en la institución para que cuando sea necesario, pueda rendir cuentas bajo principios de claridad, veracidad y exactitud. Es importante, además, conocer y manejar plataformas como: Colombia compra eficiente, SIFSE, SECOP, SIA OBSERVA, SIA CONTRALORÍA

Lamentablemente un alto porcentaje de los gerentes educativos de nuestro país, carecen de los conocimientos básicos, no se preocupan por aprender o actualizar sus conocimientos y simplemente actúan empíricamente y se confían de las decisiones acertadas o equivocadas de personas que los rodean, incluso demuestran desinterés por la resignificación del Proyecto Educativo Institucional, pues casi siempre esto lo delegan a los coordinadores.

Para nadie es un secreto que el punto de partida en el caminar de un establecimiento educativo es el PEI, pues a partir de allí se piensan y visionan metas alcanzables en un tiempo determinado, se integran procesos desde las áreas de gestión, y por equipos de trabajo debidamente liderados, y coordinados se diseñan actividades direccionadas al mejoramiento en todos los niveles, estamentos y procesos institucionales. Según el Ministerio de educación nacional (2008).

Se busca que el PEI (Proyecto Educativo Institucional) sea concertado por directivos, docentes, padres de familia, estudiantes, egresados y representantes del sector productivo

local. Asimismo, que las pautas que orientan los procesos curriculares, de evaluación y promoción, así como de convivencia, sean conocidas y compartidas. Esto fortalece la identidad institucional y brinda las condiciones esenciales para que todos trabajen en una misma dirección: la definida en el Proyecto Educativo Institucional. (p.16)

El Proyecto Educativo Institucional como carta de navegación en permanente construcción, está liderado por personas idóneas como son los gerentes educativos, que están preparados y formados para asumir las actuales tareas que las instituciones necesitan hoy.

La actualidad del sistema educativo, las exigencias y retos de la modernidad, exige al gerente educativo poseer excelentes valores y principios humanos, además de demostrar un liderazgo que promueva el trabajo en equipo desde las diferentes áreas de gestión y desde los diferentes órganos de participación institucional, fortaleciendo así el sentido de pertenencia en todos los miembros de la comunidad educativa. Según Collado y Del Carpio (2018), “La gestión educativa: “es una actividad de relaciones entre los miembros de la comunidad escolar por la cual se busca responder a sus necesidades, tanto individuales como colectivas, en razón del uso de los servicios educativos” (p. 30)

Ser directivo docente es una labor que requiere de grandes capacidades, habilidades y actitudes para orientar a una comunidad educativa y mejorar en ella todos sus procesos. Es importante que el rector de un establecimiento sea una persona con apertura al cambio realizando sus funciones de manera estratégica, autónoma, reflexiva y con buena calidad, siendo constante en sus labores para así innovar y dirigir nuevos proyectos, generando nuevos retos para los docentes y contribuyendo al alcance de aprendizajes más significativos en los estudiantes. Para ello es importante realizar asignaciones a los docentes y administrativos teniendo en cuenta su

perfil, su formación académica, de lo contrario se podría incurrir en una mala gestión del conocimiento entre los miembros de la comunidad. Así mismo, Lozada (2011), argumenta: “el conocimiento es básico para diseñar las estrategias y el direccionamiento que se le debe dar a la organización, lo cual requiere de la formación del Talento Humano” (p.9). Lo ideal y en la medida de las posibilidades es que cada quien aporte desde su saber disciplinar, procurar al máximo caer en la improvisación y el empirismo.

El gerente educativo debe estar preparado para asumir nuevos retos con actitud positiva vinculando a toda la comunidad educativa, dándoles participación en la toma de decisiones a través de los diferentes órganos del gobierno escolar y a la luz de la ley 115 de 1994. Es importante que las decisiones sean concertadas y filtradas por cada una de los comités institucionales, si son decisiones de tipo académico como asignaciones, horarios, asignaturas y proyectos, entre otros, es importante que el Consejo Académico sea tenido en cuenta, nada debe ser impuesto, si es una decisión de tipo disciplinario es el Comité de Convivencia quien en primera instancia debe intervenir la situación, si es una actividad cultural, salida pedagógica, bazar o algo similar se debe tener en cuenta al Consejo de Padres, y finalmente las decisiones que se tomen en cada uno de los estamentos deben ser aprobados o no en el Consejo Directivo como máxima autoridad institucional. Es de anotar que el consejo directivo de cada establecimiento debe tomar parte activa en estas decisiones y favorecer a todas las sedes pertenecientes a la comunidad educativa. El hecho de que un rector tome decisiones unilaterales afecta el ambiente laboral y genera división entre los miembros de la comunidad. Según Antúnez, (2015), “el clima organizacional condiciona el comportamiento de las personas que trabajan unidas y puede llegar a ocasionar malestar, incluso, en los clientes” (p. 20). De ahí la importancia que el gerente educativo evite tomar decisiones que solo benefician a un número

reducido de la comunidad, si bien es humano que se tenga más afinidad con los colaboradores más cercanos, siempre las decisiones deben estar direccionadas al alcance de metas comunes donde todos participen y se beneficien de igual manera. Los anillos de amistad, lo que comúnmente conocemos como “roscas organizaciones” deben ser erradicadas para que el ambiente laboral sea el óptimo para todos.

Un directivo docente debe conocer las características y particularidades de la institución educativa que lidera, además de conocer costumbres y tradiciones del contexto social, debe tener un amplio conocimiento de la legislación educativa, esto le abrirá un abanico de posibilidades, pues al conocer el entorno institucional podrá sacar provecho de él, generando alianzas con el sector productivo y con otro tipo de instituciones que aporten al crecimiento del establecimiento educativo. Tal como denomina Collado y Del Carpio (2018): “la gestión educacional es la capacidad para dirigir, conducir y delegar los procesos de planificación, organización, dirección y seguimiento vinculados al ámbito pedagógico, institucional y administrativo de la institución educativa” (p. 28).

Es necesario que todo directivo docente conozca el contexto municipal, departamental y nacional en cuanto a la administración educativa, esto le ayudará a liderar, dirigir, emitir juicios y tomar decisiones acertadas en el momento oportuno, es necesario que el directivo conozca la de normas, decretos y demás elementos de legislación educativa y administrativa, que investigue, consulte y aprenda elementos básicos para desempeñarse de manera efectiva en su labor, y no dejar el futuro y rumbo de una institución en manos del empirismo.

### **1.3 Liderazgo del gerente educativo**

En la actualidad se visualiza al gerente educativo como el líder de las organizaciones educativas, sin embargo esta tarea de liderazgo no radica solo en ellos, sino que también se viabiliza en la cabeza de los coordinadores y diferentes órganos de participación como lo son el consejo directivo, consejo académico, consejo de estudiantes, consejo de padres, comité de convivencia, entre otros, quienes también son los encargados de liderar procesos de gestión, así como también de liderar procesos de investigación, y cualificar el quehacer educativo. Palacio Useche (2019):

La comunidad representa una organización de individuos que se interacción en un medio social, en la cual sus integrantes interaccionan con propósitos comunes, con sentido de pertenencia con el entorno donde se encuentra, significa, que se involucran todas las instituciones que se encuentren cercana a ella. (p. 85)

Por tanto, el liderazgo debe evidenciarse en todas las dimensiones de la organización educativa, desde las diferentes áreas de gestión, si bien el rector debe ser conocedor y permear cada una de ellas con su sapiencia, intuición, conocimiento y liderazgo, también es cierto que debe apoyarse en los líderes de cada área y órgano de participación, siendo así, bastará con que se dé una comunicación asertiva y una buena gestión del conocimiento para el alcance de las metas comunes. Pero la realidad es otra, puesto que existen muchos directivos que carecen de capacidad y habilidad para desempeñar dicho cargo, o la falta de compromiso, sentido de pertenencia, conocimiento del entorno institucional y en ocasiones el autoritarismo o malas decisiones que se toman de manera unilateral, van fragmentando el clima institucional y en lugar de fusionar esfuerzos y fomentar el trabajo en equipo, se



genera discordia y desmotivación por parte de los miembros de la comunidad educativa. Según Antúnez (2015):

Concluye que el clima organizacional efectivamente es un factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los colaboradores, ya que la percepción positiva o negativa que mantiene una persona respecto a su trabajo, la cual se deriva, precisamente, de la atmósfera en la cual desarrolla sus actividades, se pueden obtener comportamientos dirigidos hacia la productividad o, por el contrario, desempeños laborales poco eficaces y eficientes. (p.141).

Las habilidades en las cuales se debe destacar un rector, sin duda alguna son el sentido de responsabilidad, cooperación y respeto, distinguiéndose por su capacidad de mantener relaciones de cordialidad, adicionalmente velar por el cumplimiento de las labores docentes, orientando la ejecución efectiva del Proyecto educativo, promover procesos de mejoramiento, identificando las nuevas tendencias e influencias en pro del progreso de la institución, conservando las relaciones con la comunidad educativa, promoviendo especialmente las de beneficio social basado en el consejo académico para orientar los procesos académicos. Así mismo, debe tener la capacidad de apertura al cambio, como posibilidad para transformar los ámbitos débiles en la organización, permitiendo cambios en cada una de las actividades que no se están desplegando de forma efectiva.

El directivo debe conocer profundamente todos los procedimientos llevados a cabo, para que pueda detectar las dificultades y convertirlas en fortalezas, teniendo muy claro lo que va a realizar en la institución con la cooperación de los docentes, de modo que no se observarán fracturas en las relaciones o desaciertos, sino que al contrario se fomentará

la comunicación y la gestión del conocimiento, apoderándose de las tareas que se deben desempeñar, buscando siempre trascender en los procesos de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.

## Capítulo II: Aprendizaje Organizacional y Comunicación.

La comunicación asertiva favorece la generación de ambientes laborales amigables y promueve la participación y sentido de pertenencia.

### **Introducción:**

El ministerio de educación nacional a través de la guía 34 pretende que los gerentes educativos lideren procesos de transformación y mejoramiento continuo en los diferentes procesos institucionales. En este capítulo se reconoce la importancia de las orientaciones y directrices que contiene dicho documento, pues a partir de este se dinamizan las cuatro áreas de gestión y se le da participación activa a todos los miembros de la comunidad.

El presente capítulo pretende ahondar en la capacidad del gerente educativo en la gestión del conocimiento, pues reconocemos esta función como vital en la permanencia, sostenibilidad y continuidad de los diferentes procesos, proyectos, experiencias y buenas prácticas desarrolladas en la institución educativa.

## 2. 1. Organización educativa

Es de gran importancia que los Directivos Docentes conozcan y comprendan las fortalezas y debilidades de su Comunidad Educativa en general, demostrando competencias de liderazgo a la hora de conducir procesos administrativos, académicos y comunitarios. Una de las principales tareas del Rector es sin duda darle funcionalidad a las cuatro áreas de gestión, las cuales permiten atender todos los aspectos institucionales de manera organizada. Las cuatro gestiones son un gran acierto, ya que facilitan la participación de todos los miembros de la comunidad y a su vez permiten entender la complejidad y dinámica de la Organización Educativa. Asimismo, Collado y Del Carpio (2018) expresan que “la participación comunitaria en la gestión educativa es concebida como un acto de negociación entre los padres de familia y el director de la escuela, con el fin de tomar decisiones sobre las diferentes necesidades que existen en la institución” (p. 41).

La gestión por procesos hace referencia a un conjunto de pasos que debe seguir el directivo docente en su gestión, para aterrizar esta idea al contexto inmediato podemos remitirnos a la guía 34 emanada por el Ministerio de Educación Nacional (2008), éste documento propone una serie de pasos y actividades ordenadas que buscan la participación de todos los miembros de la comunidad, dicho documento se compone de 4 áreas de gestión, las cuales son:

- La gestión directiva, la cual se encarga de organizar, desarrollar y evaluar el funcionamiento institucional, desde esta se lidera los procesos de creación de la identidad institucional (horizonte institucional), gobierno escolar y cultura institucional entre otros.

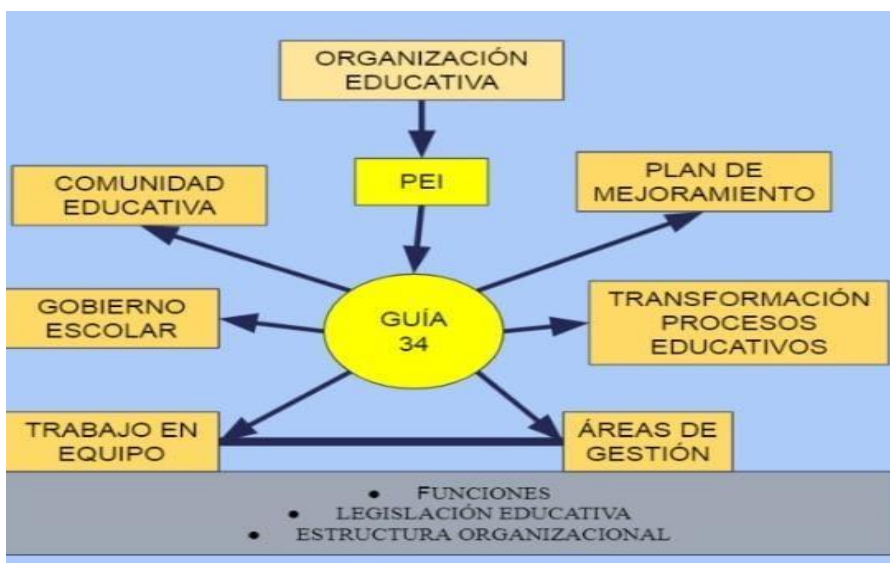
- La gestión académica se encarga de todo lo concerniente al diseño curricular y prácticas pedagógicas.

- La gestión administrativa y financiera se encarga de como su nombre lo indica, de administrar planta física, recursos, archivos y servicios complementarios además apoya la parte financiera y contable y realiza actividades direccionadas a mejorar el clima institucional, se apoya el talento humano.

- La gestión comunitaria se encarga de fortalecer los canales de comunicación entre la institución y la comunidad, busca atender a las necesidades de la misma y favorece procesos de inclusión, participación, convivencia y prevención de riesgos. Robbins y Coulter (2008) señalan que entre las cualidades de los gerentes están las habilidades de trato personal: “que consisten en la capacidad de trabajar bien con las personas tanto en forma individual como en grupo” (p. 12). Esto confirma que el gerente educativo debe basar su liderazgo en valores y principios, es necesario que sea una persona empática, amable, cordial, respetuoso, que de buen trato a docentes, estudiantes y padres de familia, que fomente el diálogo concertado y pacífico, un liderazgo que le permita entablar excelentes relaciones con todos los miembros de la comunidad, si bien es normal y muy humano que el gerente educativo tenga más afinidad con los más cercanos, esto no debe generar discordia en los demás miembros, el trato debe ser correcto para todos.

Las anteriores áreas de gestión conforman la estructura organizacional del sistema educativo de cada establecimiento, por lo que son el punto de partida para buscar el mejoramiento institucional (ver imagen 2), la guía 34 establece 3 pasos para realizar dicho mejoramiento: autoevaluación, elaboración del plan de mejoramiento, seguimiento y evaluación.

Imagen 2



En la guía 34 emanada por el Ministerio de Educación Nacional (2008), pretende permear el PEI de las instituciones educativas y para esto propone un plan de mejoramiento que busca la transformación de procesos educativos en las diferentes áreas de gestión, enfatiza sobre la gestión del talento y gestión del conocimiento, estas se refieren al proceso de formación y cualificación del personal docente y directivo docente, teniendo en cuenta las políticas educativas y las particularidades institucionales, si bien es necesario contar con docentes que cumplan con el perfil y la formación necesaria para orientar un área, programa o proyecto en general, también lo es el brindar capacitación y actividades de formación frecuentes que motiven e incentiven a los actores educativos al cumplimiento de su labor en forma más eficiente y productiva.

La gestión por competencias invita al gerente educativo de la actualidad a resignificar su proyecto educativo desde el horizonte institucional, articulando la formación por competencias de manera transversal desde las diferentes áreas y proyectos institucionales. Para esto es necesario suscitar un espacio de reflexión en torno a los docentes y directivos docentes con el fin

de concientizarlos sobre la importancia de implementar e intencional la formación por competencias. Señala Werther y Keith (2008): “los gerentes participativos consultan a sus subordinados haciéndoles intervenir en la solución de problemas y en la toma de decisiones para que trabajen juntos en equipo” (p. 96). Es de vital importancia que el gerente educativo ponga en práctica todas las habilidades que como líder y cabeza de la institución debe tener, aportando los conocimientos técnicos, las herramientas básicas para planear, hacer, verificar, actuar en función de los procesos y de los recursos humanos, técnicos, físicos y financieros; enseñar las técnicas para movilizar y gestionar los diferentes recursos. El directivo docente debe ser el dinamizador de los diferentes proyectos y programas institucionales incluyendo todos los actores de la Comunidad Educativa.

Es fundamental concientizar a los directivos docentes sobre la importancia de conocer la estructura organizacional, sin embargo, son muy pocos los agentes educativos los que conocen, estudian o analizan este documento de gran importancia como lo es la guía 34, está sin duda alguna le ofrece herramientas de gran importancia a los docentes y directivos docentes, además muestra por donde se debe iniciar el mejoramiento de cada proceso y componente de la estructura institucional.

Dentro de las teorías organizacionales tratadas en la administración encontramos la teoría clásica, la teoría de la burocracia o estructuralista, teoría sistémica, teoría comportamental. La teoría sistémica y la comportamental son aquellas teorías que permiten una buena calidad en la educación, siendo estas la herramienta y el motor que potencializa las capacidades y habilidades del individuo y de la comunidad educativa, y a su vez favoreciendo e integrando los pilares de la educación cuyo objetivo es promover el cambio, la autonomía, la descentralización que ayudan a las Instituciones Educativas a alcanzar los objetivos del PEI. Un proyecto educativo fortalecido

desde su horizonte institucional, acorde a las necesidades del contexto y con unas metas claras y realizables desde la misión y la visión. Morgado, Aldana e Isea (2019) señalan que “es a través de la gerencia que se abre el abanico de posibilidades y decisiones encaminadas hacia la visión y misión institucional, así como las demandas y exigencias del contexto que rodea a la escuela” (p. 53).

De acuerdo con la cita anterior el Gerente Educativo de la actualidad debe concientizarse de la necesidad de establecer alianzas con organizaciones o entes externos que de una u otra manera fortalezcan los distintos procesos vividos en la Institución. Es de vital importancia conocer el contexto social, cultural, político y económico, para determinar la manera de sacarle el mayor provecho. El sector social y cultural puede estar representado por otras Instituciones Educativas como Colegios y Universidades, con las cuales se pueden realizar intercambios de tipo académico, deportivo y cultural. El sector político podría estar representado por el alcalde, concejales y líderes comunitarios del municipio al que pertenece dicha institución, la idea sería comprometerse a participar de la vida institucional de la comunidad educativa. El sector económico estaría representado por los grandes y pequeños empresarios del entorno, con el fin de generar alianzas estratégicas que permitan fortalecer el desarrollo de competencias laborales generales en los educandos. Resulta difícil entender como una Institución Educativa puede ofrecer educación de calidad a sus estudiantes trabajando como una isla independiente y autosuficiente, desconociendo las riquezas que ofrece el entorno que la rodea. De La Rosa-Pachay y Pareja-Merchán (2017) explican que:

La gerencia educativa es una de las herramientas administrativas más necesarias para el éxito de una institución educativa, es por ello que la autoridad de la entidad debe tener conocimientos de gerencia, a fin de que pueda tener una mejor

administración de los recursos entregados a su cargo a fin de mejorar el sistema educativo, promoviendo la unidad y participación activa de los integrantes de la comunidad educativa. (p. 18)

Dicha participación irá direccionada al alcance de mejores resultados en los diferentes procesos institucionales, pero lo más importante sin duda alguna será la integración de la comunidad, que cada uno de sus miembros se sienta parte importante de la institución y participe con agrado y de manera activa en la toma de decisiones, siempre la democracia, la concertación y el diálogo favorecerá la generación de ambientes de cordialidad y respeto. El liderazgo del gerente educativo será más significativo si se basa en la formación en valores y principios, en la sana convivencia y en la valoración y respeto por la diferencia. Elías (2016) señala que:

La gestión educativa es una disciplina que permite ejercer la dirección y liderazgo en las organizaciones educativas, busca desarrollar un mayor liderazgo en lo directivos, con el fin de que ejerzan una autoridad horizontal, promoviendo mayor participación en la toma de decisiones, desarrollen nuevas competencias en los actores educativos, nuevas formas de interacción. (p. 110).

Los enfoques mencionados por Figueroa resumen las competencias que debe tener un gerente educativo integral, pues siempre se ha pensado que un buen Gerente Educativo es aquel que maneja con transparencia los dineros de una Institución, pues los demás procesos los delegan en los coordinadores y docentes.

Un Gerente Educativo competente es aquel que además de manejar correctamente la parte financiera y administrativa, se preocupe por los diferentes sistemas organizacionales y genere alianzas estratégicas que fortalezcan los diferentes procesos institucionales. El

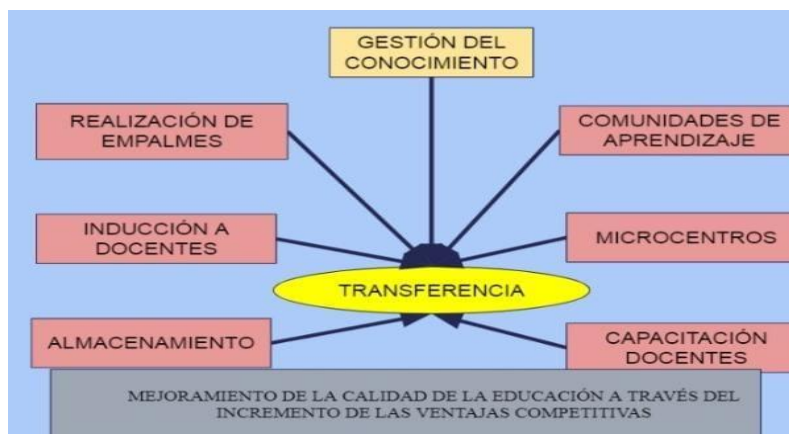


Gerente Educativo se debe concientizar de que es la cabeza visible de la Institución y que de su buena gestión y administración depende el correcto funcionamiento del Establecimiento Educativo.

## 2.2 Gestión del conocimiento

El conocimiento es el recurso más importante en la conformación, permanencia, sostenibilidad y competitividad de una organización, sin conocimiento por más recursos económicos que se dispongan o por buenas intenciones que se tengan el fracaso es inminente, el conocimiento es un baluarte que debe ser almacenado y transferido a los miembros de la organización, en este sentido la Gestión del Conocimiento es precisamente la capacidad de movilizarlo, transferirlo, reutilizarlo y ponerlo al servicio de todos para el alcance de la metas comunes.

Imagen 3



Uno de los errores más comunes que se cometen en la Gerencia Educativa, es precisamente no dar la importancia que tiene a la gestión del conocimiento en la continuidad de los diferentes procesos de la institución. Todos sabemos que en el ámbito educativo es muy

común el cambio continuo de docentes ya sea por traslados, necesidad del servicio, perfiles, deserción escolar entre otros, salen e ingresan docentes a las instituciones sin una inducción de calidad con los profesores que llegan si una conexión entre los diferentes procesos evitando que se generen espacios para que los docentes compartan sus conocimientos y experiencias y reflexionen sobre las mismas, el conocimiento poco se transfiere. López y Oliveira (2010), expresan:

El conocimiento y su gestión es uno de estos recursos intangibles y se incluye dentro del capital humano, origen y motor de la obtención de ventajas competitivas sostenibles. Es por eso que las empresas que demuestran estilos de gestión basados en el conocimiento tácito, (estilo dinámico y humano) consiguen desempeños superiores para la mayor parte de las medidas utilizadas. (p.378)

El Gerente Educativo de la actualidad propicia espacios donde el conocimiento sea compartido entre los docentes, donde se socialicen las buenas prácticas y se fortalezcan los procesos de enseñanza aprendizaje, es necesario retomar las comunidades de aprendizaje impulsadas desde programas como el PTA (programa todos aprender), así la institución no cuente con este programa debe generar el espacio. En la zona rural donde se implementa el modelo Escuela Nueva, se realizaban microcentros, que son jornadas donde los docentes comparten conocimientos, experiencias y estrategias con sus pares académicos, estas jornadas son una vez al mes, ojalá esto se realizará en todas las instituciones educativas ya fueran estas rurales o urbanas. Manzano y González (2011) afirma:

El capital humano es cada vez más decisivo como factor de innovación en las empresas, estas saben que es un activo muy importante, aunque difícilmente

cuantificable, y en muchos casos establecen programas y métodos para gestionarlo, la evolución permanente y acelerada de la información y el conocimiento ejercen una influencia muy significativa en la organización de los procesos de las instituciones y hacer de lo intangible la mayor fuente de ventaja competitiva. (p.70)

Cuando se habla de competencias organizacionales la gestión de la información y comunicación y la referenciación competitiva hacen la diferencia, es necesario que la información llegue a todos los miembros del establecimiento educativo, que además de conocer el horizonte institucional se conozcan también los proyectos y programas desarrollados por los docentes y estudiantes. Es muy común que los docentes trabajen como islas en proyectos educativos y estos no tengan el impacto que deberían tener por no socializar y darlo a conocer a la comunidad educativa en general, cuando difundimos las buenas prácticas aplicando la gestión del conocimiento, otras personas pueden aportar y enriquecer estas iniciativas. Tristemente esto pasa más frecuentemente de lo que pensamos, los docentes hacen demasiadas cosas por mejorar la calidad educativa en sus instituciones, pero como no las dan a conocer no trascienden, al punto que cuando una persona llega al establecimiento preguntando por un proyecto nadie da razón, por no ser algo institucional generando que estos sean proyectos de aula.

Por otro lado, la referenciación competitiva impulsa bastante el crecimiento organizacional, con esta competencia se promueve el valorar lo bueno que hace el otro, tratando de imitar esas buenas prácticas y experiencias para mejorar los procesos internos de la propia.

Existen modelos o enfoques pedagógicos que mejoran notablemente los resultados de las pruebas saber, o programas o proyectos que lideran instituciones que las posiciona a nivel municipal y departamental como un referente a seguir, estas prácticas son las que otras

instituciones deben imitar para mejorar sus procesos de formación y para lograr un reconocimiento que las posicione mejor y les permita aumentar o sostener la población escolar, obviamente teniendo en cuenta las características de la institución, el contexto social, cultural y político que la rodea, pues no todo proyecto, modelo o enfoque se ajusta significativamente a todas las instituciones, esto se debe analizar a conciencia.

Lamentablemente en las instituciones educativas el conocimiento es poco sistematizado, la mayoría de veces por falta de interés, solo pensamos en el momento y como docentes pensamos que siempre vamos a estar en esa institución, cuando en el fondo sabemos que en cualquier momento podemos salir de allí, ya sea por traslado o algo parecido, ningún docente pretende estar siempre en una institución pues la misma fragilidad humana nos lo impide, es por ello que no debemos quedarnos con el conocimiento, es necesario sistematizar y socializar. Esto además de mejorar la prestación del servicio, mejorará el ambiente laboral, habrá cooperación, trabajo en equipo y comunicación asertiva. Según Soto (2006) “El conocimiento es un recurso que todas las organizaciones poseen y que es especialmente interesante porque puede almacenarse, utilizarse, movilizarse, desarrollarse, es decir, gestionarse de diferentes formas” (P.34)

El conocimiento gestionado y transferido es de gran relevancia para que las buenas prácticas impregnen a los miembros de la comunidad educativa, para que participen de ellas, las imiten o saquen provecho de ellas. Esto además de mejorar la calidad educativa acrecentará el sentido de pertenencia y le dará al plantel educativo una ventaja competitiva a nivel municipal y departamental. Pardo (2013), afirma:

Gestionar conocimiento requiere de la interacción de la persona consigo misma, con otras personas y/o con herramientas tecnológicas, que esto resulte exitoso en una organización requiere de una cultura organizacional moderna, impulsada desde la alta dirección, que favorezca un ambiente estimulante para la colaboración y a su vez brinde los métodos y herramientas para que sus miembros puedan compartir de manera eficiente su conocimiento explícito. (p.68)

Toda Institución Educativa, sea urbana o rural, pública o privada, grande o pequeña, reconocida o no, maneja conocimiento, la diferencia radica en la gestión que se le da a este, algunas no avanzan precisamente porque no hay transferencia de la información, es necesario que el gerente educativo comprenda que debe generar espacios que promuevan la comunicación asertiva entre los docentes, estudiantes y padres de familia, es necesario que una buena gestión del conocimiento permee los diferentes órganos de participación escolar, pues todos como comunidad deben conocer las metas institucionales y las estrategias implementadas para lograrlas.

### Capítulo III: La Gerencia como oportunidad para el mejoramiento asistido por TIC

Las tecnologías digitales en la gestión del gerente educativo como aliado estratégico en la gestión de la organización educativa.

#### **Introducción**

En el marco de las teorías organizacionales y la incidencia que estas tienen en la gestión del gerente educativo, existen aspectos importantes para el agente como la formación, experiencia e idoneidad en el cargo, por esta razón el apoyo en su gestión debe fundamentarse por diversos recursos, humanos, financieros, de infraestructura y tecnológicos que le permitan ejecutar adecuadamente las estrategias para el mejoramiento continuo de la organización.

Divulgar la información a toda una comunidad educativa visibiliza la administración del gerente educativo, pero además promueve la gestión del conocimiento y establece una hoja de ruta clara para todos los integrantes buscando lograr los objetivos que fortalezcan a las instituciones, en este sentido las tecnologías digitales representan una gran oportunidad a la hora de lograr estos propositivos por su eficiencia, uso y alcance dentro de las organizaciones.

### **La gerencia como oportunidad para el mejoramiento asistido por las TIC**

Los gerentes educativos actualmente cuentan con diversas herramientas para orientar la escuela a los objetivos planteados en cada organización en la búsqueda del mejoramiento continuo de las instituciones, con la crisis derivada de la pandemia y aun conviviendo con ella, las tecnologías de información y comunicación se convierten en un aliado determinante para el gerente, en gran medida por esta razón las metodologías cambiaron no solo en el contexto de la administración sino en el educativo, esto puede ser una oportunidad en la búsqueda de generar nuevas alternativas y mecanismos para el fortalecimiento institucional desde diversos frentes como sostenibilidad, permanencia, ampliación y ejecución del proyecto educativo organizacional.

Por lo anterior, el agente educativo considerando las diversas teorías organizacionales puede establecer estrategias en la implementación de prácticas orientadas a un óptimo desarrollo

institucional en apoyo con las tecnologías digitales como lo afirma Poblete y Villa (2007) “Utilizar las técnicas de información y comunicación (TIC) como una herramienta para la expresión y la comunicación, para el acceso a fuentes de información como medio de archivo de datos y documentos, para tareas de presentación, para el aprendizaje, la investigación y el trabajo cooperativo (p. 170)” en los cuales podemos mencionar los ambientes virtuales de gran ayuda durante la pandemia o la información digital para la gestión del conocimiento que amplían los mecanismos que el gerente educativo puede aplicar desde los diferentes contextos que constituyen la organización, los retos en la educación son amplios, las metodologías se transforman a tal punto de sustituir los procedimientos tradicionales por nuevas prácticas que permitan generar espacios dinámicos, resignificando no solo la educación sino también la gerencia orientándola a un modelo con mayor respaldo TIC, siendo esta la demanda actual en una sociedad dependiente de las herramientas informáticas.

La nueva normalidad presenta desafíos desde la formación del gerente educativo, los nuevos modelos y tendencias se reestructuran generando una reflexión profunda desde el liderazgo del agente, que hace, cómo lo hace como, de qué manera, con cuáles recursos cuenta, son preguntas que constantemente deben ir de la mano con posibles soluciones, así mismo las tecnologías digitales representan una oportunidad para establecer alternativas, métodos, procesos que permitan avanzar a las organizaciones educativas hacia un modelo híbrido donde situados en un nuevo escenario digital como el vivido durante la pandemia, la escuela esté en capacidad de responder adecuada y oportunamente a partir de las experiencias vividas previamente, el gerente en su gestión pero de la mano con estos recursos tecnológicos podrá decidir cuáles son las alternativas que puede ser utilizadas en materia informática para ser ejecutadas en la organización.

Las teorías organizacionales representan desde el contexto tecnológico una renovación en cuanto a la gestión óptima de la escuela, todas cuenta una relación directa con las TIC, lo cual implica que además de conocerlas se deben aplicar adecuadamente, también resulta fundamental para el gerente educativo comprender y determinar cuáles de las diferentes herramientas o mecanismos puede utilizar no solo en la gestión y dirección del centro educativo sino también desde la comunicación y divulgación del mensaje a nivel insterno y externo.

Por esta razón las tecnologías digitales son una oportunidad para establecer canales de comunicación amplios con los diferentes integrantes de la comunidad educativa, desde la flexibilidad, conectividad, adaptación a los tiempos actuales y post pandemia la articulación entre las diferentes gestiones que hacen parte del centro de formación deben ser canalizada por medios digitales como las páginas oficiales de la institución, redes sociales, correos y grupos de WhatsApp buscando que mediante múltiples plataformas el mensaje sea replicado y ampliamente conocido por los miembros de la escuela, el gerente educativo cuenta con variadas opciones para divulgar la información que debe ser socializada en los centros de enseñanza como las decisiones del gobierno escolar, eventos académicos y culturales articulando a diversas estrategias de marketing y publicidad que además puedan invitar a personas externas a la institución a ser parte de la organización garantizando sostenibilidad, utilidades y supervivencia al largo plazo.

En la búsqueda de estos objetivos los datos representan una fuente determinante para la toma de decisiones, Chiavenato (2009) lo define como “La toma de decisiones es un proceso que consiste en hacer un análisis y elegir entre varias opciones un curso de acción” (p.36) el agente educativo cuenta con diversas fuentes, desde su óptica, experiencia y reflexión gestionará la información según las necesidades y el contexto organizacional, estos datos deben ser un pilar de



la planeación, desarrollo y ejecución articulado a los procesos formativos, para ello cuenta con la internet, redes colaborativas, la nube, además de una amplia biblioteca de información donde cada usuario aporta para el crecimiento de este volumen de datos, todo esto puede documentar al gerente, no obstante las encuestas, sondeos, formularios son una fuente de información aplicable en el establecimiento educativo para identificar las necesidades y tomar los correctivos que sean necesarios según las circunstancias en la gestión del conocimiento mejorando las experiencias o reestructurando un plan de estudio si es necesario buscando la innovación curricular y metodológica estableciendo un relación directa entre gestión, administración, academia.

Los datos que se puedan obtener permitirán fortalecer aspectos administrativos, misionales, visionales y claro está académicos donde la incidencia de las TIC debe ser determinante en los procesos educativos, las tecnologías digitales deben potenciar la administración además de un medio para la innovación, en época de post pandemia es inevitable su uso, difusión, aplicación y ejecución no solo en el aula sino en las diferentes gestiones que hacen parte de la escuela.

### **3.1 Asistencia mediada por las tecnologías digitales a nivel organizacional**

El día a día del gerente educativo plantea una serie de retos desde la planificación a la ejecución de los diferentes procesos que integran los centros de formación, afirma Hellriegel, Jackson y Slocum (2005) “Un gerente es una persona que planea, organiza, dirige y controla la asignación de recursos humanos, materiales financieros y de información en la búsqueda de las metas de la organización” (p. 7).

La informática es un aliado importante de las labores administrativas, constantemente las personas están al frente o interactuando con herramientas de estas características buscando siempre mejores dispositivos para las diferentes tareas en el diario vivir, con el inicio y desarrollo de la pandemia estos elementos tecnológicos fueron de gran ayuda para la sociedad, en época post pandemia estas tecnologías son inevitables en cualquier entorno u organización, las tecnologías digitales están asociadas de forma directa a los dispositivos inteligentes, su utilidad y beneficios representan un gran apoyo para el gerente educativo.

Muchas son las organizaciones que se benefician de una infraestructura tecnológica sólida dentro de la gestión organizacional en el contexto educativo, actualmente las instituciones en los diferentes niveles integran metodologías digitales para sus prácticas, gestión, administración, procesos formativos o divulgación de información, en época pre y durante la pandemia fueron de gran utilidad los espacios colaborativos o encuentros sincrónicos en las clases, la tecnología avanza y el administrador debe estar al tanto de los diferentes cambios, para Correa y Sánchez (ob.cit.), “En realidad, el desarrollo exponencial de las tecnologías digitales, que está transformando las propias concepciones sobre la naturaleza del conocimiento, su construcción, valor, legitimidad, transmisión y utilización, está significando un nuevo reto para el propio sistema educativo” (p.22), a partir de esta afirmación el gerente educativo no solo debe mirar y aplicar las tecnologías existentes sino además las que se vienen desarrollando como parte también de la innovación gerencial y las nuevas prácticas propiciando espacios que permitan a través de las tecnologías digitales la gestión adecuada de las empresas de carácter educativo.

Dentro de la gestión de la información mediante el uso de las tecnologías digitales, el abanico de posibilidades es amplio y las alternativas múltiples, uno de los procesos destacados que además representa un insumo importante en la toma decisiones son las encuestas para

obtener información sobre diferentes aspectos que hacen parte de los procesos internos y externos de las instituciones, el paquete ofimático en las últimas décadas es una herramienta que aún continúa vigente para llevar a cabo estos procesos, Word, Excel, Power Point son parte de la cotidianidad en las diversas gestiones, no obstante existen otras alternativas para recolectar y gestionar los datos de manera precisa e inmediata no solo con el uso de ordenadores sino también con los dispositivos móviles como los formularios que hacen parte del Workspace de google, estos representan un mecanismo altamente eficaz a la hora de medir diferentes aspectos, evaluaciones/ autoevaluaciones, clima organizacional, talento humano, gestión del aula, procesos administrativos entre otros, que permiten no solo una recolección efectiva de la información, claro está, entendiendo los contextos y limitantes a las cuales pueda estar inmerso el gerente en su organización pero que permiten captar, capitalizar, re utilizar, digitalizar los datos y recursos de forma automática además de segura para el usuario y la organización.

Con el uso de estos mecanismos, los resultados que pueden derivar posterior a la aplicación de la encuesta son muy valiosos para la gestión del conocimiento, toma de decisiones y re significación de procesos, el gerente educativo puede establecer planes de mejoramiento que puede implementar según los requerimientos de la comunidad educativa, optimizando además los costes derivados de la impresión de papel al momento de aplicar los instrumentos para la recolección de datos, mejorar la accesibilidad a la información pero sobretodo conocer el entorno, necesidades y oportunidades con las que cuenta la escuela, él desde su liderazgo proponer soluciones con su equipo de trabajo estableciendo metas conjuntas que fortalezcan los procesos institucionales.

### **3.1 Divulgación y uso de la información por medios digitales en la gerencia educativa**

Para el gerente educativo resulta fundamental divulgar las buenas prácticas al interior de la organización pero también a nivel externo visibilizando el proyecto educativo institucional y las actividades diferenciadoras frente a otros establecimientos, la internet representa un gran apoyo para este propósito donde además las personas podrán conocer los procesos que se desarrollan en la institución educativa, el gerente puede evaluar las posibilidades con las que cuenta y estas no necesariamente requieren una inversión significativa, situación que debe ser analizada por el agente o administrador, aplicando funcionalidades de la web 2.0 en la organización, tal como lo reseñaba Platt en Hinchcliffe (2007), "La Web 2.0 está hecha de personas" estas mismas personas aportan de forma constante nuevos recursos y contenidos que otros utilizan para sus actividades, proceso que el gerente debe aprovechar utilizando todas sus funcionalidad tal como lo define Cobo y Pardo, (2007) "El principal valor que ofrecen las aplicaciones Web 2.0 es la simplificación de la lectura y escritura on-line. Esto se traduce en dos acciones sustantivas del proceso de aprendizaje: generar contenidos y compartirlos" (p.102) donde podemos destacar los blogs, páginas web, redes sociales, canales de YouTube como herramientas que se encuentran al alcance de todos las personas y donde el gerente puede proyectar el posicionamiento organización hacia objetivos como, integración de metodologías digitales, innovación, transformación digital que permitan un reconocimiento externo y pueda atraer la atención para futuros estudiantes, buscando el crecimiento institucional y el sostenimiento a largo plazo, los impactos y efectos derivados del uso de las tecnologías digitales en las organizaciones son positivos para hacer pública una gestión administrativa.

Las plataformas digitales permiten establecer canales efectivos en la divulgación de la información, si bien es importante tener en cuenta el contexto social y geográfico en el cual se encuentra ubicada la escuela, la cual el agente educativo conoce, la mayor parte de los integrantes de la comunidad, seguramente cuenta con dispositivos móviles para la comunicación, el administrador educativo debe utilizar estos recursos para divulgar los contenidos que hacen parte del día a día, reuniones, entrega de informes, eventos especiales o de carácter académico ofreciendo otras opciones a los métodos convencionales como el papel e impresiones son amplias las posibilidades y todo parte de un fortalecimiento de estos medios para el apoyo en las gestiones.

El correo electrónico es otro instrumento de gran importancia, versátil, masivo y ampliamente utilizado para llegar de forma concreta a una cantidad considerable de personas, permite generar un contacto directo con todos los miembros dejando un registro del envío de información, como parte de la evidencia o sustentación ante alguna confusión o situación que el agente deba manejar, precisamente para comprobar que la información fue enviada, todo esto debe partir de una base de datos actualizar de forma constante que pueda verificar la relación entre un correo suministrado por el acudiente, estudiante o colaborador y su envío por parte de la institución.

Las diferentes posibilidades para el gerente en materia de informar los acontecimientos en la institución de forma inmediata encuentran solución con las aplicaciones de mensajería instantánea además de un gran aliado para este fin, de forma rápida y efectiva es posible llegar un número significativo de personas mediante los grupos o cadenas de difusión que sean necesarias según las circunstancias que se presenten, es importante considerar que estos mecanismos deben contar con unas reglas claras para su uso, las cuales deben ser socializadas de

forma concreta con toda la comunidad educativa evitando envío de información por fuera de los horarios establecidos o generando confrontaciones que puedan ser negativas para la imagen corporativa, depende del agente o encargado establecer estas pautas de participación ya que es un medio que utilizan todos los miembros de la comunidad para realizar las diferentes consultas, de igual manera estos grupos como los creados en WhatsApp también son un instrumento altamente eficaz para conocer de primera mano las necesidades, inquietudes o dudas que se puedan presentar en la comunidad donde el gerente podrá tomar las acciones correctivas o preventivas necesarias generando mejores ambientes no solo a nivel educativo sino las que correspondan a la gestión directiva u organizacional.

## Conclusiones

Es importante que las personas que desempeñan el cargo de gerente educativo se formen académicamente para direccionar acertadamente las instituciones educativas que lideran, el conocer ampliamente sus funciones, responsabilidades, la estructura organizacional, la normatividad y legislación educativa en los procesos administrativos, financieros, académicos y comunitarios, será de gran eficacia a la hora de reestructurar el PEI (Proyecto Educativo Institucional), el cual debe contar con un contexto social y educativo claro y aterrizado desde el horizonte institucional este será el punto de partida para una verdadera transformación en el establecimiento educativo que lidera.

El gerente educativo cuenta con diversas alternativas a la hora de administrar de forma eficiente la organización desde el contexto tecnológico, los recursos son amplios y aun conviviendo con la pandemia, pero con una amplia experiencia sobre su incidencia en la educación, el uso del internet es un aliado altamente eficaz para la gestión de la escuela sin una inversión considerable visibilizando de forma constante el liderazgo y dirección de un centro educativo que garantice la sostenibilidad a largo plazo de la organización y genere canales de comunicación directo con todos los integrantes de la comunidad educativa.

En los procesos de planificación y ejecución las herramientas tecnológicas representan no solo una fuente de información sino de recursos que utilizados adecuadamente permitirán

optimizar algunas funciones del gerente educativo buscando además cerrar las brechas entre lo convencional a lo digital implementando cambios positivos orientados a la innovación permeada por las tecnologías digitales.

El liderazgo del gerente educativo actual deberá promover la participación de todos los miembros de la comunidad educativa a través del gobierno escolar, las áreas de gestión y los diferentes proyectos y alianzas estratégicas, con el fin de que las decisiones sean concertadas y no haya cabida para el autoritarismo y unilateralidad de las mismas.

Las tecnologías digitales representan un mecanismo efectivo para divulgar la información de los diferentes procesos institucionales como parte de las nuevas dinámicas post pandemia garantizando que toda la comunidad esté al tanto de lo que pasa al interior de las instituciones educativas, pero también en la medida de lo posible utilizando otros recursos para lograr evaluar el nivel de satisfacción del usuario final y los colaboradores en la toma de decisiones.

Un gerente educativo que demuestra gran empatía, espíritu de colaboración, solidaridad, don de gente, valores y principios humanos, tendrá más posibilidades de liderar efectivamente una organización, sacando provecho de los perfiles, habilidades, talentos y formación académica de los miembros de la comunidad. Un liderazgo basado en la confianza y humildad favorecerá la gestión del conocimiento y por ende la continuidad de los procesos vividos en la institución.

Los procesos ejecutados por el gerente educativo para una óptima gestión de la organización deben ser divulgados desde diferentes frentes con los que cuenta, buscando promover la institución educativa garantizando su sostenibilidad y proyección a largo plazo, una alternativa eficaz y que no representa un gasto considerable son las tecnologías digitales desde



sus diferentes variables que permiten visibilizar las instituciones ante agentes internos y externos.

En la era de la conectividad garantizar una infraestructura acorde a las demandas actuales es un punto no solo a favor de la escuela sino también determinante en la gestión del gerente educativo buscando que la información trascienda más allá del interior de la organización, integrando además currículos permeados por las TIC en épocas post pandemia, esto permitirá abrir nuevos escenarios no solo de participación sino de ampliación de la comunidad educativa.

El empirismo, la improvisación y los favores políticos han hecho mucho daño y el sector educativo no ha sido la excepción, las secretarías de educación no deben manejar tan deportivamente la designación de rectorías a personas que no cumplen con el perfil para desempeñarse efectivamente en una labor que tiene gran impacto social y cultural. Liderar los procesos administrativos, financieros, académicos y comunitarios de una institución educativa requiere además de grandes principios humanos un gran conocimiento en lo académico y del contexto social y educativo. El cambio se debe dar desde el ministerio de educación, pues debe realizar más control en las diferentes secretarías de educación para que se den garantías reales para tal fin.

## Recomendaciones

El gerente educativo de la actualidad debe estar cada vez más preparado para asumir los retos educativos de una manera efectiva demostrando conocimientos, experticia, don de gente, innovación y alto sentido de liderazgo en la administración del centro educativo para esto se recomienda:

- Conocer ampliamente el proyecto educativo institucional, resignificar y proponer metas claras que sean alcanzables y contextualizadas con el entorno educativo y sus necesidades.
- La importancia de la formación académica para el cargo que desempeña, preocupándose por comprender la normatividad y legislación educativa en general, además de conocer el funcionamiento estructural de las instituciones educativas, conocer sus funciones y las funciones de todos los miembros de la comunidad.
- Utilizar las tecnologías digitales como herramienta para divulgar la información a nivel interno y externo que garantice el reconocimiento de las buenas que garanticen la sostenibilidad de las instituciones educativas.
- Un liderazgo basado en la confianza y comunicación asertiva que promueva el trabajo en equipo y dinamice la participación de todos los órganos y estamentos institucionales.
- Comprender la importancia de los sistemas de información para la gestión del conocimiento que permitan al gerente tomar decisiones basados en datos reales y situaciones que se presentan dentro de la organización.
- Garantizar una infraestructura acorde a las demandas actuales es un punto no solo a favor de la escuela sino también determinante en la gestión del gerente educativo buscando que

la información trascienda más allá del interior de la organización, integrando además currículos permeados por las TIC en épocas post pandemia, esto permitirá abrir nuevos escenarios no solo de participación sino de ampliación de la comunidad educativa.

- Demostrar valores y principios humanos para que su liderazgo esté sustentado en el ejemplo, es muy importante la empatía.
- Propiciar espacios de gestión del conocimiento a través de comunidades de aprendizaje, capacitaciones a docentes, microcentros, inducciones, entre otros.
- Divulgar la información de los diferentes procesos institucionales como parte de las nuevas dinámicas post pandemia garantizando que toda la comunidad esté al tanto de lo que pasa al interior de las instituciones educativas.

## Bibliografía

Antúnez, Y. (2015) El clima laboral como factor clave para optimizar el rendimiento laboral.

Universidad de Carabobo. Maracay-Venezuela.

Ardo, S. (2013). Gestión del conocimiento un enfoque aplicado en la Administración

Pública.(Tesis de pregrado). Universidad Nacional de La Plata. Argentina.

Recuperado de:

[http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/46964/Documento\\_completo.pdf?sequence=1](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/46964/Documento_completo.pdf?sequence=1)

César Coll. (N/A). Aprender y enseñar con las TIC: expectativas, realidad y potencialidades.

19/09/17, de Universitat de Barcelona

Cobo, C.y Pardo, H. (2007). Planeta Web 2.0. Inteligencia colectiva o medios fast food. (Grup de

Recerca d'Interaccions Digitals, Universitat de Vic. Flacso México.). Barcelona/México

DF; 2007.

Collado, S. y Del Carpio, M. (2018). Influencia del liderazgo directivo en la gestión educativa de

las instituciones educativas públicas del nivel de educación primaria del Distrito de Cerro

Colorado Arequipa 2017. Recuperado de:

<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/6501/EDCcocas1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Correa, J. y Sánchez, J. (2010). Las TIC en la Educación Obligatoria: de la Teoría a la Política y la Práctica. Revista de Educación, número 352. Instituto de Evaluación. San Fernando del Jarama, 14 28002. Madrid – España.

De La Rosa-Pachay, D. E. y Pareja-Merchán, R. A. (2017). Gerencia educativa en la calidad del clima organizacional de directivos en la Unidad Educativa Prócer José de Antepara. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/31031>

Elías, R. (2016). Las funciones gerenciales y la gestión educativa. Revista Mucuties Universitaria, 4(3). Recuperado de <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/mucuties/article/view/7997>

Hinchcliffe, D. (2007), Dion Hinchcliffe's Web 2.0 Blog (En línea: <http://web2.wsj2.com/>).

Hellriegel d. Jackson s. Slocum j. (2009) Administración, un enfoque basado en competencias. México Edit. Mc. Graw Hil 8va edición.

Molina, P. (2007). El gerente educativo y su acción comunitaria en escuelas bolivarianas: diagnóstico. Revista REDHECS, 3(2). Recuperado de: <https://biblat.unam.mx/hevila/Revistaelectronicadehumanidadeseducacionycomunicacion/social/2007/no3/3.pdf>

Macías, C., y Aguilera, A. (2012). Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento. Estudios gerenciales, 28(123), 133-148. Recuperado de: [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/1212/pdf](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1212/pdf)

Manzano, O., y Gonzalez, E. (2011). La gestión del conocimiento como generador de valor agregado en las organizaciones: análisis de un sector empresarial. Libre Empresa, 16, 69-80. Recuperado de:  
[https://www.researchgate.net/publication/266558294\\_La\\_gestion\\_del\\_conocimiento\\_como\\_generador\\_de\\_valor\\_agregado\\_en\\_las\\_organizacionesAnalisis\\_de\\_un\\_sector\\_empresarial](https://www.researchgate.net/publication/266558294_La_gestion_del_conocimiento_como_generador_de_valor_agregado_en_las_organizacionesAnalisis_de_un_sector_empresarial)

Maria P. (2004). Serie de guías No.5. Planes de Mejoramiento: Y ahora... ¿Cómo mejoramos? Ministerio de Educación Nacional. Bogotá D.C. Ministerio de Educación Nacional (2008). Guía 34, guía para el mejoramiento institucional. Copy Right.  
<https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-177745.html>

Morgado, C., Aldana, J. e Isea, J. (2019). Gerencia transformacional desde el accionar docente directivo para el abordaje del Contexto Escolar. Revista CIENCIAMATRIA, 5(9). Recuperado de  
[https://www.researchgate.net/publication/331839851\\_Gerencia\\_transformacional\\_desde\\_el\\_accionar\\_docente\\_directivo\\_para\\_el\\_abordaje\\_del\\_Contexto\\_Escolar](https://www.researchgate.net/publication/331839851_Gerencia_transformacional_desde_el_accionar_docente_directivo_para_el_abordaje_del_Contexto_Escolar)

López, M. A., y Oliveira, S. G. (2010). La gestión del conocimiento y el desempeño organizacional, un estudio aplicado. Revista Economía industrial, 119-125.  
Recuperado de:  
<http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/378/M.%20%81ngeles%20L.%20%83pez%20Cabarcos>.

Palacio Useche, C. A. (2019). Rol del gerente educativo y su interacción comunitaria: una perspectiva sociocrítica. *Revista Scientific*, 4(11), 82-102.

<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.11.4.82-102>

Poblete, M. y Villa, A. (2007). *Aprendizaje Basado en Competencias. Una Propuesta Para la Evaluación de Las Propuestas Genéricas*. Universidad de Deusto Bilbao. Ediciones Mensajero, S.A.U; Sancho de Azpeitas, Bajo; 48014. Bilbao.

Pozner phd, p. (s.f.). *El Directivo Docente como Líder de la Gestión Educativa*. Buenos Aires, Argentina.

Ramírez-Cardona, C. A., Calderón-Hernández, G., & Castaño-Duque, G. A. (2015). Enfoques administrativos presentes en establecimientos educativos: un estudio empírico en instituciones colombianas de educación básica y media. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 20(66), 911-940.

Ramírez, D. A. O., Laitón, S. B. B., & Ruiz, J. A. M. (2017). La gerencia educativa y la gestión del cambio. *Diálogos de Saberes*, 46, 187-200. <https://doi.org/10.18041/0124-0021/dialogos.46.1429>

Real Academia Española (rae). (2017). *Diccionario de la lengua española* (22.a ed.). Madrid: rae.

Robbins, S. y Cuollter, M. (2008) *Administración de recursos humanos*. México. Prentice Hall.

Villegas, P. (2005). *Guía 11. Guía de Autoevaluación para el Mejoramiento Institucional*. Ministerio de Educación Nacional. Corpoeducación. Bogotá D.C.

Werther, W. B. y Keith, D. (2008). Administración de recursos humanos. Ciudad de México:

McGraw-Hill. Recuperado de

<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>





Universidad®  
Católica  
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

*Obra de Iglesia  
de la Congregación*



Hermanas de la Caridad  
*Dominicas de La Presentación*  
de la Santísima Virgen

*Universidad Católica de Manizales*  
Carrera 23 # 60-63 Av. Santander / Manizales - Colombia  
PBX (6)3 93 30 50 - [www.ucm.edu.co](http://www.ucm.edu.co)