

**LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y  
Humanidades, Asunción, Paraguay.**

ISSN en línea: 2789-3855, 2025, Volumen VI

---

## **La Gerencia Educativa: análisis desde la calidad pedagógica y la pertinencia social en Instituciones de Educación Secundaria**

Educational Management: Analysis from the perspective of  
pedagogical quality and social relevance in Secondary  
Education Institutions

---

**Westminster Mayoma Donado**

westmanyoma@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-1232-8858>

Universidad Metropolitana de Educación,  
Ciencia y Tecnología – UMECIT-  
Valledupar – Colombia

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i2.3866>

**Artículo recibido:** 23 de abril de 2025.

**Aceptado para publicación:** 07 de mayo de  
2025.

**Conflictos de Interés:** Ninguno que declarar.

  
**Redilat**  
Red de Investigadores  
Latinoamericanos

**NÚMERO**

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i2.3866>

## La Gerencia Educativa: análisis desde la calidad pedagógica y la pertinencia social en Instituciones de Educación Secundaria

Educational Management: Analysis from the perspective of pedagogical quality and social relevance in Secondary Education Institutions

**Westminster Mayoma Donado<sup>1</sup>**

[westmanyoma@gmail.com](mailto:westmanyoma@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0003-1232-8858>

Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología – UMECIT-  
Valledupar – Colombia

Artículo recibido: 23 de abril de 2025. Aceptado para publicación: 07 de mayo de 2025.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

### Resumen

La permanente preocupación por mejorar los aspectos educativos para ofrecer servicios cónsonos con las políticas nacionales y las expectativas sociales del país, condujo la investigación con el propósito de explicar la gerencia educativa en los niveles directivos y docentes, en función de la calidad pedagógica y la pertinencia social en las Instituciones de Educación Secundaria del Municipio Curumaní, Cesar, Colombia. Desde el enfoque fenomenológico, desplegado en cuatro etapas: previa, descriptiva, estructural y de teorización, se estudiaron escenarios investigativos considerando voces de informantes claves: directivos docentes, coordinadores, a través de entrevistas a profundidad. De las esencias que emergieron de las opiniones y experiencias compartidas se visiona la complejidad del accionar que se involucra en la gerencia educativa, pues aborda una serie de subprocesos secuenciales liderados estratégicamente para el logro de la calidad académica, que implica no solo la satisfacción de necesidades educativas, sino también los requerimientos del contexto; por tanto, se afianza en la pertinencia social como factor que aporta decididamente a la formación integral de los estudiantes al vincularlos con las necesidades del colectivo social. A partir de los resultados, se interpreta la gerencia educativa en la Educación Secundaria en función de la calidad pedagógica y la pertinencia social como un engranaje sistémico, complejo, dinámico y multifacético, que requiere de un liderazgo comunicativo y de visión prospectiva para saber trabajar en equipos colaborativos en pos del alcance de los fines educativos por una educación de calidad y el desarrollo social comunitario.

*Palabras clave:* gestión educacional, calidad de la educación, pertinencia social, formación integral

### Abstract


The ongoing concern for improving educational aspects to provide services consistent with national policies and the country's social expectations guided this research, seeking to explain educational management at the principal and teaching levels based on pedagogical quality and social relevance in secondary education institutions in the Curumaní Municipality, Cesar, Colombia. Using a phenomenological approach, deployed in four stages: preliminary, descriptive, structural, and theorizing, research scenarios were studied, considering the voices of key informants—school

---

<sup>1</sup> Autor de correspondencia.

principals and coordinators—through in-depth interviews. The essences that emerged from the shared opinions and experiences reveal the complexity of the actions involved in educational management, as it addresses a series of sequential processes strategically led to the achievement of academic quality. This involves not only the satisfaction of educational needs but also the requirements of the context. Therefore, it is based on social relevance as a factor that decisively contributes to the comprehensive development of students by connecting them with the needs of the social collective. Based on the results, educational management in Secondary Education is explained based on pedagogical quality and social relevance as a complex, dynamic, and multifaceted systemic mechanism. This requires communicative leadership and forward-looking vision to know how to work in collaborative teams to achieve educational goals for quality education and community social development.

*Keywords:* educational management, quality of education, social relevance, comprehensive training

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons. 

Cómo citar: Mayoma Donado, W. (2025). La Gerencia Educativa: análisis desde la calidad pedagógica y la pertinencia social en Instituciones de Educación Secundaria. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 6 (2), 2781 – 2804. <https://doi.org/10.56712/latam.v6i2.3866>

## **INTRODUCCIÓN**

La educación constituye un escenario vital para el desarrollo de cualquier sociedad, más aún cuando se trata de generar espacios que conduzcan al logro de metas comunes vinculadas al desarrollo social. Conceptos como la gerencia educativa (GE), cobran relevancia para transformarse en prácticas cotidianas que apuesten por la transformación de las organizaciones de las instituciones formadoras. Ese trabajo gerencial al interior de las instituciones educativas (IE), debe estar apalancado en principios fundamentales como la calidad pedagógica y la pertinencia social.

El primero de estos principios, la calidad de la práctica pedagógica, se enraza el aprendizaje de la mano de una pedagogía innovadora que piense y trabaje por los intereses y necesidades de los estudiantes para conducirlos hacia aprendizajes con significado. Esta significatividad, da paso al segundo principio, la pertinencia social, que orienta la dirección de la educación con propósito; esto es, a aportar al desarrollo tanto de la sociedad como de las comunidades alrededor de las IE. La GE está llamada entonces a dinamizar con su hacer para encontrar el justo equilibrio entre el ser, el proceder y el entorno.

Con esa visión transformadora, se orientó la investigación al análisis de las categorías y propiedades de la gerencia educativa ejecutada a niveles directivos y docentes, en función de la calidad pedagógica y la pertinencia social en la Educación Secundaria del Municipio Curumaní, Cesar, Colombia. Ese estudio, permitió determinar categorías que definen tanto la calidad pedagógica como la pertinencia social en su relación dinámica con la gerencia educativa, con la intencionalidad última de generar una aproximación teórica que diera cuenta de esa vinculación, y pueda servir de apoyo para el hacer gerencial en las IE de Secundaria.

## **METODOLOGÍA**

La indagación asumió en su recorrido las creencias, presupuestos, reglas y procedimientos del paradigma interpretativo, en la intención de abordar la realidad desde la mirada de los sujetos que la viven (Corbetta, 2007), considerando valiosa la visión que posee cada sujeto en relación a la gerencia educativa desde el contexto de la calidad pedagógica y la pertinencia social, a partir de sus propias experiencias y opiniones en sus realidades particulares para comprender el fenómeno.

Se planteó un recorrido indagatorio orientado por la investigación fenomenológica, cuyo valor fundamental reside en que, en el escenario educativo, se orienta a comprender la significatividad de los eventos pedagógicos vividos en el día a día de una IE (Ayala, 2008). Para ello, se apeló a los sujetos implicados en el acontecer educativo, influidos por la subjetividad de lo vivido, para trabajar desde un carácter interrelacional, considerando las esencias que surgen de las dialógicas aportadas por personas de las comunidades educativas, para interpretar el fenómeno en estudio y dar respuesta a la inquietud que dio origen a la investigación.

En consecuencia, la investigación se inscribió en el paradigma interpretativo, con un enfoque hermenéutico reflexivo, orientada por el método fenomenológico en un diseño que adaptó la labor investigativa a las etapas: previa, descriptiva, estructural, de análisis de la información y de teorización (Albert, 2007; Martínez, 1996). En la etapa previa, se determinó el evento de manera libre, sin entrar en clasificaciones o categorizaciones, clarificando los aspectos importantes como elementos de inicio y las relaciones que se estimaron desde las preconcepciones que despertaron el interés indagatorio. Se seleccionaron informantes y técnicas de recolección de información, se realizó la descripción protocolar. En la etapa estructural, se obtuvo la información tanto de la revisión documental, estableciendo temas y subtemas orientadores, se diseñaron instrumentos y se recogió la información de los informantes, que permitió luego describir el fenómeno en estudio desde la realidad vivida por cada sujeto. Para la etapa de análisis, se examinó la información desde donde emergieron las

significaciones y sentidos que los participantes otorgan al evento en estudio, lo cual permitió identificar las categorías y subcategorías que constituyen el fenómeno en los contextos particulares. En la etapa de teorización, a partir de procesos de reflexión, se buscó que emergieron las significaciones en profundidad que los actores otorgan a los eventos, contrastando con lo extraído de la revisión teórica.

La indagación contó con la participación de cinco informantes clave, dos de ellos directivos-docentes, dos coordinadores y tres docentes, que laboran en tres instituciones de Educación Secundaria del Municipio Curumaní, departamento del Cesar, Colombia, representando los tres niveles gerenciales dentro de una IE. Se les solicitó el respectivo consentimiento informado, como respaldo de garantía sobre la confidencialidad de los datos aportados por los informantes clave durante el proceso investigativo. Se diseñaron guiones de entrevistas a profundidad, dirigidas a través de interrogantes, sobre la base de los temas centrales: gerencia educativa, calidad pedagógica y los subtemas orientadores, tal como se indica en la Tabla 1, a continuación.

**Tabla 1**

*Temas centrales y subtemas orientadores*

Temas centrales		Subtemas orientadores
1	Gerencia educativa	Procesos gerenciales Habilidades del gerente educativo Relaciones intra e interinstitucionales
2	Calidad pedagógica	Procesos pedagógicos de las IE Evaluación de la calidad pedagógica
3	Pertinencia social	Particularidades en las IE

### **Instrumento de recolección de datos**

Para el desarrollo de la entrevista a profundidad, el guión de preguntas se diseñó de manera flexible para permitir a los entrevistados aportar la información con libertad, orientados por la intencionalidad del estudio (Taylor & Bogdan, 1994). El guión de la entrevista a profundidad contó nueve interrogantes cada una dirigidas a la participación de los actores sociales: directivos-docentes (ICDD), coordinadores (ICC) y docentes (ICD) de las IE de Secundaria escenarios de estudio. Se consideraron criterios de validez interna y externa, representatividad, teorización y fiabilidad, además fueron sometidos a la valoración de expertos, lo cual otorgó validez al proceso investigativo. Las entrevistas se realizaron en los escenarios de estudio, sin que esto significaba algún retraso en sus labores, considerando igualmente principios de privacidad, autenticidad y respeto hacia las personas que participaron, garantizando el no abuso de autoridad, ni la obligatoriedad de responder a preguntas que no fuesen de su agrado. Lo anterior, posibilitó la colaboración de las personas seleccionadas en el trabajo realizado, al ofrecerles un escenario de confianza en el investigador.

### **Análisis de Datos**

La etapa de análisis de la información amerita desarrollar un proceso progresivo de examen y profundización en el valor de los aportes de los informantes clave, por medio de la codificación y depuración de la información (Taylor & Bogdan, 1994), con apoyo en el software ATLAS. ti para la construcción de redes semánticas, que permitieron visualizar las interrelaciones que se gestan entre temas, categorías, subcategorías y atributos que fueron emergiendo del análisis temático de la dialógica. En paralelo, se desarrolló el proceso de interpretación y comprensión, que implicó la reflexión sistematizada, considerando el contexto particular de la gerencia educativa, la calidad pedagógica y la pertinencia social de las Instituciones Educativas donde se recogieron los datos, a través del

denominado microanálisis (Strauss & Corbin, 2002), que implicó extraer y integrar los hallazgos importantes, retomar los datos y volver al análisis, para abarcar toda la información.

### **DESARROLLO**

En el ámbito educativo, la noción de gerencia educativa, se ha trabajado bajo un enfoque administrativo más que gerencial (Graffe, 2002), que hace énfasis en la eficacia y no en la eficiencia. Las transformaciones educativas que se han dado en las últimas décadas, están orientadas hacia una formación con igualdad de oportunidades para que las personas sean competentes, con capacidades de actuación en el ámbito laboral con pertinencia social. Esta visión requiere entonces de un proceso gerencial que conduzca lo educativo considerando criterios de flexibilidad, formación progresiva, democrática y calidad vinculado a los requerimientos del entorno social.

La gerencia educativa debe asumir los procesos que implican responsabilidad sobre el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional que operacionaliza la misión, visión y objetivos institucionales a través de estrategias para el logro de las metas y propósitos institucionales (Lepeley, 2007). Se requiere para ello, una GE eficiente en los niveles directivo y docente, con capacidad para vincular las teorías organizacionales de la gestión administrativa con las pedagógicas desde una perspectiva social, buscando superar modelos de concentración del saber para preocuparse por el desarrollo del proceso en cada área como vía para mejorar los resultados. Fue a inicios del siglo XXI cuando el sistema educativo en general se dio cuenta de la necesidad de abordar el proceso escolar y el contexto en continua interacción para mejorar las organizaciones educativas (Castro, 2001); sin embargo, la preocupación se centró en mejorar resultados y no todas las fases del proceso educativo, mucho menos considerar el contexto dinámico donde se insertan las IE para optimizar la educación.

Al hacer un acercamiento a la GE en el escenario colombiano, a nivel macro se asume como un proceso organizado y planificado de manera sistemática para conducir a las instituciones educativas a robustecer los aspectos o áreas de gestión pedagógica, directiva, administrativa y comunitaria, sin que estas pierdan su autonomía de trabajo para abordar y dar respuestas eficientes a las necesidades y desafíos que suponen los escenarios locales, regionales y globales (MEN, 2021). Esta gestión a nivel nacional, se adelanta a través del Ministerio de Educación Nacional (MEN) quien es el encargado de diseñar y gestionar desde el poder ejecutivo las políticas y planes gubernamentales en materia educativa, por tanto, se constituye en el gerente principal de la educación colombiana. A nivel meso, la gerencia educativa es desarrollada desde las Secretarías de Educación de cada departamento de la geografía colombiana, entes encargados de acompañar y hacer seguimiento a las instituciones educativas, nivel micro, en la aplicación de las políticas y planes direccionados por el MEN, a fin de poder impulsar el crecimiento de las IE a partir del conocimiento de las mismas en sus necesidades y fortalezas para transformar sus debilidades, desde las oportunidades que cada una tenga en su entorno local.

Para llegar a ello, en el contexto de las IE de Educación Secundaria, vistas como nivel micro, es inminente que se comprenda la importancia de la gerencia educativa, como proceso llamado a promover y garantizar la calidad pedagógica considerando el contexto en el cual hace vida, para así trabajar con pertinencia social. La calidad pedagógica constituye en sí misma un proceso que se manifiesta y produce resultados a mediano y largo plazo, debido a que tanto valores como conocimientos adquiridos durante el proceso educativo, deben permitir al estudiante desenvolverse en su vida futura con pertinencia social (Sánchez, 2002). El conocimiento de los contenidos de la GE en los niveles directivos y docente, debe aplicarse, como proceso y resultado de la gestión de la interacción social con una comprensión adecuada en el trabajo de la misma.

La gerencia educativa constituye un acto social, público, técnico y científico, en consecuencia, imprescindible para el desarrollo de las instituciones educativas (Quintín, 2003). De ahí que la

formación y el desempeño especializado deben incidir positivamente en resultados y aportes tanto a la calidad pedagógica como a la pertinencia social, en el sentido de beneficios a la comunidad, con el fin de desarrollar en ella la igualdad y participación. Se interpreta que la GE, al indagar y aplicar procedimientos para lograr la calidad pedagógica y la pertinencia social, busca la correspondencia entre demandas sociales y oferta de servicios educativos, para una relación productiva entre comunidad, estudiantes, docentes, familia y escuela, pues es en sus ambientes naturales, donde cada uno aporta al desarrollo integral del estudiantado y de su entorno social.

Desde todas las consideraciones anteriores, se comprende que la calidad pedagógica y la pertinencia social educativa, se integran en la GE en función de un proceso que, en los niveles micro, de las instituciones educativas, se manifiesta y produce resultados a mediano y largo plazo en el estudiantado, a partir de valores y conocimientos adquiridos por los estudiantes durante su formación educativa. El conocimiento sobre el trabajo gerencial educativo debe ser entendido y desarrollado como un proceso, que implica una serie de secuencias lógicas, organizadas con un propósito definido, así mismo debe asumido como un resultado, es decir, un producto orientado por y para la calidad pedagógica con un sentido de pertinencia social.

Urge entonces, conocer para comprender desde las realidades educativas particulares y, desde allí, aportar hacia la consecución de una gerencia educativa cada vez más centrada en los procesos académicos y no sólo en los administrativos. En las Instituciones de Educación Secundaria, donde se ofrece una educación intermedia, no obstante, decisiva en la formación de los adolescentes, pues supone despertar de vocaciones, aplicación de saberes cognitivos y procedimentales, valoración de lo positivo desde la reflexión y, en algunos casos, conocimiento del trabajo y su gran relevancia individual y social, se hace imprescindible indagar para generar conocimientos que luego puedan derivar en acciones. Quienes detentan puestos gerenciales en las IE de Secundaria, enfrentan retos y desafíos propios de ese nivel educativo relacionados al crecimiento físico, cognitivo, moral y espiritual de los estudiantes.

Al revisar la literatura investigativa a nivel latinoamericano para observar particularidades que pudieran ir dando referentes para la investigación, destacó el trabajo de Asprella y Vicente (2024) realizado en Argentina, cuyas conclusiones condujeron a confirmar la importancia, desde la GE de Educación Secundaria, de reconocer a los estudiantes como personas con necesidades de participación social en un futuro a mediano plazo, lo cual exige promover el papel activo e inclusivo de estos en las prácticas sociales que se desarrollen en el escenario educativo. Así mismo, en el referido estudio se evidenció un modelo gerencial de acción y reacción, es decir, una GE que se activa cuando surgen situaciones que exigen supervisión y control, confirmando a la gerencia un carácter funcionalista en atención a regular el orden escolar. Otro trabajo de significativo aporte fue el de Balladares et al. (2024), quienes en su investigación realizada en Ecuador, concluyeron que la gestión educativa no estaba trabajando en función del alcance de metas y objetivos institucionales, influyendo de modo negativo en el desempeño docente, por ende, en la calidad pedagógica.

Una de los factores que pudiera estar influyendo en las debilidades de la GE son las habilidades que deben poseer para el ejercicio de sus cargos, la investigación de Valdéz (2021) da cuenta de ello cuando expresa que en el sistema educativo ecuatoriano, un alto porcentaje de los directivos son designados sin la formación requerida para su desempeño, por lo cual se está trabajando en Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA) para apoyar a los gerentes educativos en el desarrollo de habilidades como investigación colaborativa, liderazgo distribuido, trabajo en equipos con los docentes y otros actores educativos; así mismo la toma de decisiones, motivación, comunicación, planificación, organización y monitoreo entre pares, constituyen competencias necesarias para un buen desempeño gerencial, aunadas a otras de índole pedagógico como la

modelación con el ejemplo, socialización de experiencias, acompañamiento en las aulas y diálogo reflexivo, para apoyar a la construcción de la calidad pedagógica en las IE.

Importante destacar de igual manera, el trabajo de Castillo (2021), realizado en el contexto venezolano, en donde reflexiona sobre la gerencia en el siglo XXI y la necesidad de entender que se debe a partir de las transformaciones sociales con su dinámica global es menester que la gerencia en cualquier contexto reconozca que trabaja con seres pensantes, comunicativos, participativos, creadores, llamados a transformar sus realidades, cuya dignidad y calidad de vida deben ser misión y visión de nuevas organizaciones para poder evolucionar y mantener el reconocimiento social para su sustentabilidad. Este aspecto es significativo para el análisis de la calidad pedagógica y pertinencia social en la gerencia educativa del presente siglo.

A nivel del escenario investigativo colombiano destacaron dos investigaciones importantes, consideradas de gran aporte. La primera, de Morales y Useche (2024), quienes entre sus conclusiones destacaron la complejidad del trabajo desde la gerencia educativa cuando se mantienen enfoques pedagógicos tradicionales conviviendo con otros más innovadores, que revelan la presencia de resistencia de algunos docentes a prácticas más adaptativas de las necesidades individuales y colectivas. El segundo estudio, fue el de Medina (2023), el cual evidencia nuevamente necesidades de formación en los gerentes educativos, para el desarrollo de competencias para gestionar equipos colaborativos y autónomos en torno a un propósito común, a partir de habilidades para la construcción de liderazgo auténtico en las IE. Emergió la necesidad de fomentar la innovación participativa en las IE para abordar una gestión del cambio de cara a las transformaciones del entorno, considerando las dinámicas de los cambios socioeducativos.

A partir del conjunto de las conclusiones anteriores, se evidenció que persisten instituciones que hoy día se ven afectadas por debilidades gerenciales que pueden ser abordadas para mejorar. La mayor parte del accionar gerencial educativo se enfoca en aspectos administrativos y financieros, mientras en el aspecto pedagógico, sólo lo cognitivo parece ser importante, dejando de lado la comunicación, lo afectivo, los valores, la convivencia, así como la participación de la institución en y para la comunidad. Dentro de ese contexto, el objeto de la investigación con la problemática específica, basada en elementos y referentes, tanto empíricos como teóricos, de la gerencia educativa en las Instituciones de Educación Secundaria del Municipio Curumaní, departamento del Cesar, Colombia, que se centró en indagar, con apoyo de los actores involucrados, en busca de las esencias que determinan el proceso gerencial educativo desde la visión de la calidad pedagógica y la pertinencia social.

Sobre la base de esos señalamientos, al llevarlo a un contexto particular geográfico en la preocupación por aportar al pensamiento y a la acción, se planteó la pregunta investigativa ¿Cómo se explica desde la mirada de los actores sociales la Gerencia Educativa en el contexto de la calidad pedagógica y la pertinencia social, en los niveles directivos y docentes de las Instituciones de Educación Secundaria del Municipio Curumaní, Cesar? Para dar respuesta a esa interrogante, se plantearon los siguientes objetivos:

### Objetivos

- Conocer los procesos que involucra la gerencia educativa en el contexto de la calidad pedagógica y la pertinencia social en Instituciones de Educación Secundaria del Municipio Curumaní, Cesar, Colombia.
- Determinar el estado actual de la calidad pedagógica en el marco de la gerencia educativa en Instituciones de Educación Secundaria del Municipio Curumaní, Cesar, Colombia.
- Identificar las particularidades de la pertinencia social en los niveles directivo y docente de la gerencia educativa en Instituciones de Educación Secundaria del Municipio Curumaní, Cesar, Colombia.

- Interpretar las esencias que los niveles directivo y docente otorgan a la gerencia educativa en función de la calidad pedagógica y pertinencia social en Instituciones de Educación Secundaria del Municipio Curumaní, Cesar, Colombia.

### **Aproximación a la construcción del concepto de gerencia educativa**

Desde una mirada filosófica, la ontología gerencial trasciende a las personas que conducen la educación (Cordero, 2011), la profundidad de su ser ontológico se localiza en la finalidad, es decir en lo teleológico, relacionada a la capacidad intrínseca para gerenciar de acuerdo a un fin preestablecido, considerando un enraizamiento epistemológico en el latín *gere* o *gero*, que inicialmente implicaba dirección estratégica de operaciones guerreras, castrense o militares. Se percibe entonces la gerencia, como un hecho que va más allá de la mera gestión hacia un modelo de gestión del talento humano que aporte valor para las organizaciones y las personas que en ella se vinculan. En ese modelo, se integran lo organizacional, con la gestión de cambio, el liderazgo y la responsabilidad social (Díaz, Cardona, & Aguirre, 2014), lo cual representa la complejidad de las relaciones que se tejen en torno a la gerencia en cualquier ámbito incluyendo el educativo, aun cuando no ha emergido de este propiamente.

La gerencia vista como administración, constituye un proceso dual que comporta otros subprocesos como planeación, organización, dirección y control; así como cualidades de eficiencia y efectividad en el uso de los recursos que posibiliten el alcance de las metas planteadas. (Chiavenato, 2014; Stoner et al., 1996; Vásquez, 2013). Como función administrativa, la gerencia en su devenir histórico refleja el hacer impregnada de cualidades específicas que debe poseer el director o quien la ejerce las funciones. En sus aseveraciones, Castillo (2021) hace mención a la gerencia como un accionar humano fundamentada en el liderazgo y la supervivencia como pensamiento, y no es “hasta el siglo XX cuando la misma es asociada con la acción de dirigir y fortalecer a las empresas” (p. 10). Diversos autores contribuyeron a esta nueva forma de manejar a las organizaciones, entre ellos, Smith (2002), al mencionar el rol de una persona que dirige e inspecciona y el efecto que tiene su labor. De igual manera, las teorías Taylor y Fayol, los aportes de la reinterpretación de la gerencia de Weber, los aportes de Mayo y Drucker, en su redefinición de la gerencia, como ente de la sociedad encargada de hacer productivos los recursos, es decir, de ser responsable del proceso económico, refleja el espíritu en el que se trabaja con otras personas y grupos para alcanzar metas organizacionales.

En ese orden de ideas, Drucker (2002) cataloga la gerencia como el órgano específico y distintivo de toda organización, funcionando como punto de partida para que se concreten oportunamente los cambios necesarios a fin de lograr un adecuado funcionamiento de la organización sobre la realidad, en concordancia con los principios de la gerencia moderna, surgiendo la necesidad de transformación que las organizaciones han ido afrontado, en respuesta a los cambios externos ya la necesidad de enfrentar nuevos desafíos del presente siglo, donde la globalización y las tecnologías sustentadas en la Internet marcan un nuevo ritmo para las relaciones interpersonales y los modos de trabajar, en consecuencia, para las organizaciones. Se hace necesario entonces, repensar la gerencia en una transición desde una gerencia mecanicista a una gerencia dinámica en su haber, donde se integren los procesos de la administración en una forma consciente, considerando los postulados emergentes de un liderazgo competitivo, sistémico que permee en un dinamismo humanizante.

### **La gerencia educativa y sus desafíos**

Vislumbrando esas perspectivas, la gerencia en las instituciones educativas, está relacionada con el manejo eficiente de los recursos tanto humanos como financieros para el desarrollo óptimo del proceso educativo, para lo cual requiere abarcar diversidad de funciones en pos de alcanzar su objetivo esencial orientado por los fines de la educación. Al hacer comprensivo el enunciado de la gerencia en el contexto educativo se abordan los postulados de Moreno (2019), cuando expresa que la gerencia educativa latinoamericana, “experimenta constantemente cambios; no sólo en lo referente a la

tecnología y la globalización de conocimientos, atribución que se simboliza en todos los ámbitos existentes, pero el principal es el de las instituciones educativas” (p. 372).

Tales afirmaciones coinciden con Poriet (2010) quien afirma que, además de los procesos gerenciales, la gerencia educativa implica una serie de habilidades que tienen que ver con el liderazgo, la motivación, el diálogo, la toma de decisiones, y la práctica de valores individuales y colectivos. Este compendio de atributos requiere de prácticas en el contexto inmediato, realizando las necesarias adaptaciones particulares. Por su parte, Estévez (como se citó en Pulido y Olivera, 2019) que en la necesidad de ofrecer un buen servicio la gerencia educativa adapta procesos de las organizaciones administrativas, no obstante, su mirada se enfoca hacia el compromiso de brindar una educación de calidad a la sociedad.

Entendida como instrumento para el servicio educativo de calidad, la gerencia educativa dentro de su compromiso social y pertinente retoma la autoridad necesaria para administrar la educación, representada en las instituciones educativas en todos sus niveles y modalidades del sistema. Bajo esa mirada, González (2018) hace mención que actualmente la gerencia educativa es necesaria para la efectividad de la estructura organizacional de una IE, por tanto, está llamada a acompañar a los miembros de la comunidad educativa, en tanto equipo de trabajo, en el camino común para el logro de los objetivos institucionales. Lo anterior, implica una visión prospectiva, que es señalada por Ríos, 2011 (como se citó en Pulido y Olivera, 2019), cuando expresó que una IE debe “desarrollar dos aspectos fundamentales como son la calidad educativa y gestión por logro de resultados” (p. 53).

Para ello, la gerencia además de conocimientos, debe desarrollar tres tipos de habilidades: técnicas, para realizar tareas utilizando métodos; humanas, para saber trabajar en equipos; y, conceptuales para proponer soluciones a diversos problemas durante el ejercicio de su función (Chiavenato, 2014). En ese sentido, los constantes cambios producto de la globalización han ocasionado que los directivos deban enmarcarse dentro de una de las siguientes posturas: como administrador educativo, esto es enfocándose únicamente en el proceso educativo; o como gerente educativo, donde debe asumir un rol que va más allá del área educativa. El directivo podrá asumir la segunda postura, a partir de conocimientos y herramientas de las ciencias administrativas (Pulido y Olivera, 2019). Se asumen las consideraciones que sobre la gerencia educativa aporta Hernández (2018), al entender que debe estar relacionada con las exigencias y desafíos globales del momento actual, lo cual amerita un trabajo eficiente desde la calidad de la formación del capital humano que hace vida en las IE.

De manera que un gerente educativo debe desarrollar habilidades para crear y motivar, fomentar el trabajo en equipo, comunicación, adaptación al cambio, liderazgo, impulsar iniciativas para mejorar el rendimiento académico, e involucrar al equipo en la toma de decisiones Egboka et al. (2013). En las IE de Secundaria, se requiere de un capital humano dispuesto a realizar cambios constantes y adaptativos que converjan en la visión de una nueva gerencia que responda a las demandas sociales en su sentido amplio de formación, desde los siguientes procesos expuestos en Galarza (2010) que pueden considerarse cónsonos con los tiempos actuales:

**Planificación:** lo primordial es el establecimiento de objetivos, para determinar hacia donde se quiere llegar, y en base a estos los recursos a utilizarse y el camino a seguir para alcanzar las metas. Permite visualizar la proyección institucional y sus posibilidades de éxito.

**Organización:** acorde con las características que identifican a la institución, la cual permitirá que las autoridades deleguen responsabilidades acordes con las capacidades de las personas, estableciendo límites de tiempo y fijando parámetros que sirvan para medir los logros alcanzados.

**Coordinación:** relacionada a capacidades de liderazgo, motivación, integración, dirección, entre otras, implica el acompañamiento de las acciones. Estas capacidades están en relación directa con el

recurso humano y las relaciones que se establecen entre todos los responsables del proceso educativo.

**Evaluación:** permite medir cualitativa y cuantitativamente los logros alcanzados, los resultados obtenidos, los aciertos y desaciertos, y sobre esta base valorar en qué medida se han alcanzado los objetivos propuestos; permitiendo con ello, ratificar o rectificar los pasos dados.

Los procesos antes descritos hacen énfasis en la visión proyectiva de la GE, así como en factores que convergen para llevar eficazmente la tarea de liderar, como una práctica integrativa, a quienes hacen vida activa en las instituciones, donde de manera responsable y consciente aporte a la armonía en la sincronización del hacer educativo.

Autores como Taylor, Drucker, Sallenave, Kliksberg, han analizado y escrito sobre las competencias necesarias y requeridas por una persona para poder ejercer las funciones y roles propios de la gerencia, categorizándose en conceptuales, técnicas y humanas, que le permitan ejercer diferentes papeles informativos, interpersonales y decisionales (Torres, 2016). Siendo que las competencias en el gerente le permiten tener capacidad para observar a la organización como un todo, a partir de las habilidades conceptuales debe ser capaz de reconocer sus elementos y las interrelaciones entre los mismos, así como los cambios que afectan o pueden afectar a los demás elementos, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa. Las habilidades técnicas le instrumentarán para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas, debe tener capacidad analítica, facilidad para el uso de técnicas y herramientas. Adicionalmente deberá usar sus habilidades humanas para saber interactuar y ayudar principalmente a las personas a su cargo; relacionarse con las personas; trabajar de manera efectiva como miembro de un equipo y lograr la cooperación dentro del mismo (Drucker, 2002; Torres, 2016).

Una mirada analítica a la calidad pedagógica y su abordaje en el contexto educativo colombiano

En el presente siglo de expectativas y desafíos, la calidad se ha convertido en una condición ampliamente solicitada por las instituciones públicas y de servicios, convirtiéndose en una meta muy buscada, al considerar de forma común que aquello que comporta calidad es porque satisface las expectativas de las personas. La calidad, en general, abarca todas las cualidades que ostenta un producto o un servicio, cuando sus características tanto tangibles como intangibles satisfacen las necesidades del usuario (Cantú, 2004). Aun cuando logra ser definida en el papel, a nivel concreto se evidencia complejidad en su aplicabilidad; al respecto, Medrano (2021) explica que en el área educativa ha venido progresivamente siendo objeto de preocupación sobre todo ante las presiones que ha impuesto la globalización.

Desde la reflexión, surgen interrogantes respecto al concepto calidad y cómo es asumida; entonces se relaciona ¿a un paradigma?, entendido a la manera de Platón, cuando afirma que, en el mundo de las ideas, la idea es modelo, es perfecta, específicamente la más importante, es la idea del bien que guía todas las actividades, la práctica del bien por el hombre es la bondad y por el Estado, el bienestar; ¿a un valor?, asumido como idea que resume las características máximas de algo intrínsecamente y que está más allá del mundo empírico, o a un juicio evaluativo de algo. Vista como conjunto de directivas o mandatos de cómo proceder para hacer algo que se le atribuye ser de calidad, entonces alude ¿a un ideal? que hace referencia a un camino para alcanzar algo que es bueno, necesario o útil; por ejemplo, en educación la calidad busca solo formar a la persona o a hacerlo integralmente; ¿es la calidad subjetiva o puede ser determinada objetivamente? Sobre ello, Vásquez (2013) explica que se puede interpretar como algo que proporciona satisfacción en un corto o largo espacio, o tiempo individual, o en una red de elementos interconectados que asumen un comportamiento de calidad

En lo concerniente a la educación, inicialmente se relaciona a la evaluación, al desempeño del estudiante en términos de la medición de los resultados que arrojan instrumentos preestablecidos (Vásquez M., 2015), por tanto, los aspectos cualitativos no eran observados ni tenidos en cuenta como criterios para la determinación de la calidad. Otra acepción de la calidad educativa se basa en el grado de servicio que se presta a los estudiantes, en términos de satisfacción de sus requerimientos y necesidades (Ferrer, Pelekais, & Clemenza, 2005), siendo entonces el estudiante quien está llamado a atribuir rasgos de calidad a los servicios para determinar si es aceptable y satisface sus necesidades, lo cual es clave para cualquier institución que busque la excelencia.

Así, la calidad educativa constituye un concepto subjetivo que requiere parámetros coherentes con los objetivos o propósitos que se le atribuyen a la educación, de manera que luego puedan valorarse y desde allí planear la mejora. Ese servicio de calidad, está en búsqueda constante por la excelencia, a través de los elementos que comporta a nivel educativo. Las afirmaciones de Sandoval (2011), aluden al término calidad en la educación asociado a las valoraciones prácticas del hecho pedagógico en los diferentes ámbitos dentro y fuera de la institución, donde desde una mirada antropológica se busca una formación educativa de excelencia y, desde lo administrativo, se mide la eficiencia del proceso educativo a partir de los resultados que se alcanzan comparados con indicadores de calidad establecidos previamente.

Desde la segunda perspectiva, la calidad de la educación se manifiesta a partir de dos hechos relevantes, donde se reconoce la existencia de un usuario, destinatario de la oferta educativa, al tiempo que se genera una inquietud por asegurar un resultado eficiente del proceso formativo (Cassasus, 2000; Sandoval, 2011). Se interpreta, que la calidad educativa puede visualizarse como un derecho de los usuarios del sistema educativo por disfrutar de un servicio eficiente en consonancia a necesidades, expectativas e intereses, tanto de los estudiantes y sus familias, como también del escenario comunitario de cualquier sociedad. La calidad educativa debe determinarse no sólo por los resultados académicos, sino también por el desarrollo de competencias ciudadanas, habilidades socioemocionales y la capacidad de los estudiantes para enfrentar los desafíos del mundo actual (Tedesco, 2007), es decir, abarca la integralidad de la formación educativa.

Las perspectivas epistémicas sobre la calidad educativa, están en relación y se consideran en esta investigación para aproximarse al concepto de calidad pedagógica. Al analizar, se encuentra que “Los significados que se le atribuyen a la calidad de la educación dependen de la perspectiva social desde la cual se hace, de los sujetos que la enuncian y desde el lugar donde se hace” (Edwards (1991) como se citó en Cañizales, 2016, párr.17); desde esa visión, la calidad pedagógica está referida al ser y al hacer en un contexto determinado. Por otra parte, y en un sentido amplio, la calidad educativa está relacionada a la pedagogía, en tanto fundamento de la acción educativa, junto al proceso y el proceso que motoriza la educación en todas sus áreas (Cossío, 2014). De ahí que pueda hablarse de calidad pedagógica al ser la pedagogía el fundamento de la acción educativa.

Al profundizar en el tema de la calidad pedagógica en las instituciones educativas, se evidencia que el gerente educativo debe aprovechar el crisol de paradigmas y en sus accionar combinarlos de forma ecléctica para dar respuestas a la organización y a los fenómenos que en esta se circunscriben, donde lo importante es la calidad y su expresión institucional a través de las eficientes relaciones entre todas las variables que en ella confluyen (Hernández, 2018). Para este autor, la calidad es un aspecto de importancia que toma en cuenta los factores y dimensiones relacionados con el talento humano, e involucra la eficiencia, eficacia, productividad y competitividad. La Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2015) asocia el cumplimiento de los Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS) directamente con el logro de una educación de calidad, pues a través de esta es posible superar las barreras de la pobreza, estimular la producción y el consumo responsables, promover estilos de vida sostenibles y fomentar una cultura de paz (Espinosa et al. 2020).

Esa mirada de integralidad en la formación que ocupa a la calidad educativa, es asumida en Colombia por el Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2018) cuando afirma que “la calidad educativa es la que desarrolla en los estudiantes las competencias de aprendizaje, personales y sociales, que les permite actuar de manera democrática, pacífica e incluyente en la sociedad” (párr. 1). Ese organismo del Estado colombiano ha establecido distintas estrategias con las cuales busca intervenir los distintos factores asociados a la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. Una de ellas es la Ley 1324 de 2009, donde se instituyó el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Calidad de la Educación (ICFES). Otra estrategia, es la construcción de un marco común curricular y metodológico representado en primera instancia por los Derechos Básicos de Aprendizaje (DBA) con los cuales pretende contribuir al alcance en los estudiantes de un nivel similar de competencias. Así mismo, a través del Programa Colombia Bilingüe promovido por el MEN para la inclusión de profesores nativos en los colegios oficiales a fin de fortalecer el aprendizaje de una segunda lengua. Una tercera estrategia es la cualificación profesional de docentes y directivos docentes nacionales a través del Programa Todos a Aprender (PTA), becando a docentes para realizar estudios de postgrado para afianzar las competencias profesionales.

Por otra parte, en Colombia, el índice sintético de calidad, de acuerdo al MEN, constituye “un indicador numérico que se enmarca entre la escala de 1 a 10 el cual es entregado por cada nivel educativo (primaria, secundaria y media) a todos los Establecimientos Educativos -EE- del país desde el año 2015” (MEN, 2020, párr.1). Este índice se trabaja sobre la base de componentes de desempeño, comparativo entre instituciones; eficiencia, relacionada a la tasa de aprobados de la institución; y ambiente escolar, en función de las condiciones de aprendizaje que ofrece la institución (Mendoza & Moya, 2017). En relación al desempeño, el MEN (2013) desde la llamada prueba SABER 11°, creada en 1968, empezó a utilizar cada vez más esos resultados para evaluar la calidad impartida desde la Educación Básica Primaria y Secundaria. Esto quedó reglamentado en el Decreto 2343 de 1980, por el cual también se instituyó como obligatoria la presentación de esa prueba para ingresar a cualquier programa de Educación Superior. Así, en su artículo 4° se estableció que es el ICFES el ente que debe reportarle al MEN la información agregada de resultados por instituciones educativas, para que sea esa entidad quien tome las medidas necesarias para elevar los desempeños.

Aunado a ello, la aparición de los Estándares Básicos de las Competencias (EBC) (MEN, 2003) no supuso una reorientación del objeto de evaluación de la prueba SABER 11°, ya orientada hacia la evaluación de competencias; sólo se hicieron ajustes menores y se han seguido haciendo para adecuarse de la mejor manera posible a los estándares. En la Educación Básica, las primeras evaluaciones realizadas por el MEN con el propósito de obtener información sobre la calidad de la educación se dieron en los años 90 del siglo XX. Las pruebas están estructuradas por competencias, reflejando lo solicitado en los EBC y no por áreas curriculares, permitiendo obtener y reportar resultados a nivel institucional individualmente y en conjunto. La prueba SABER PRO está explícitamente enfocada a la evaluación de competencias genéricas, e incluye un núcleo común, conformado por un conjunto de pruebas genéricas, que evalúan las áreas de Lectura Crítica, Comunicación Escrita, Razonamiento Cuantitativo, Ciudadanas e Inglés. Además de este núcleo común, SABER PRO evalúa competencias no genéricas por tipo de programa.

Además de la evaluación externa de la calidad de la educación realizada por el ICFES, Colombia ha participado en diferentes evaluaciones internacionales desde 1995, las cuales han brindado información adicional y comparada de los desempeños de estudiantes de otros países. En particular, ha participado en las pruebas del Programa Internacional de Evaluación de Estudiantes (PISA, por sus siglas en inglés) desde 2006 hasta el presente. A partir de todos esos señalamientos nacionales, se considera que la calidad pedagógica en el Estado colombiano se encuentra reglamentada a través de las diferentes leyes, estatutos o normativas establecidas con la finalidad de atender las necesidades desde el compromiso y responsabilidad social. De esa manera, de acuerdo con Espinosa et al. (2020),

en Colombia se busca darle un nuevo significado a la calidad para garantizar su efectivo logro, considerando lo pedagógico como medular en el proceso, lo cual requiere la participación de los docentes con compromiso y trabajo colaborativo para ir juntos hacia la calidad educativa.

De las consideraciones anteriores se reflexiona, que la calidad pedagógica se corresponde con la necesidad de garantizar una formación integral, con los más altos estándares científicos, académicos, pedagógicos y culturales, al servicio de la transformación de la realidad social y de la construcción de una auténtica justicia social. Así, para Chacón (2019), hablar de calidad pedagógica pasa por entender su complejidad llena de múltiples visiones y diversas teorías a partir de esas miradas particulares, a partir de las cuales se elaboran y establecen modelos adaptados a estándares específicos.

### **La pertinencia social educativa como respuesta a las necesidades del contexto**

El concepto de pertinencia, de acuerdo con Arias et al. (2018), es relativo, y está en dependencia de cada escenario y momento. Es un concepto complejo, porque agrupa diversos elementos: sociales, culturales, académicos, científicos, económicos e históricos, con lo cual se asienta en un dinamismo propio de cada uno de esos factores, en evolución permanente, de acuerdo al entorno y la población que vive en este hábitat.

En un sentido específico, la pertinencia implica entonces una educación para el desarrollo sostenible cuyo objetivo es hacer posible que la comunidad educativa adquiera valores, capacidades, habilidades y conocimientos necesarios para contribuir a la construcción de una sociedad más sostenible. Este objetivo, para la UNESCO (ONU, 2015), implica la revisión de los programas educativos respondiendo a retos locales y globales, invitando a promover modelos de enseñanza que permitan a los estudiantes adquirir capacidades tales como pensamiento interdisciplinario, planificación integrada, comprensión de la complejidad, cooperación para la toma de decisiones y participación en procesos locales, nacionales y globales para el desarrollo sostenible.

Estos elementos convergen para que la educación se despliegue en un sentido amplio, desde su atención responsable para el desarrollo sostenible y social. Al respecto, Pupiales (2012) menciona que “la pertinencia está enfocada a lograr la responsabilidad social como valor agregado a la formación profesional, la cual deberá alcanzar la coherencia entre las necesidades del medio y el proyecto educativo institucional” (p. 123). Es en esa responsabilidad social, donde se asienta el sentido de la calidad educativa como proceso que garantiza una formación idónea y con competencias para afrontar los desafíos de la realidad contextual. La educación debe permitir tomar conciencia y desempeñar su función social en aras de lograr una transformación en la sociedad (Martí, et al. 2018). Al hablar de pertinencia en un contexto social, sea comunidad, organización o grupo social, se relaciona a la adecuación al entorno, en atención a sus particularidades, necesidades, intereses y modos de ver, ser y hacer, tanto colectivos como individuales (Arias, et al. 2018).

En el escenario colombiano, el Ministerio de Educación Nacional (MEN, 2024), valora la pertinencia de un programa académico, en el marco de un contexto globalizado, en función de las necesidades del país y la región donde se desarrolla el programa. Así, se valorará la pertinencia y calidad de los estudios, con argumentos, referencias nacionales y regionales planteadas, entre otros aspectos, que justifican la congruencia del programa en el marco de un contexto globalizado. La articulación entre los argumentos presentados para demostrar la pertinencia del programa y las necesidades del país y la región, aportes relevantes y pertinentes para la solución de las necesidades del país o la región serán criterios para la valoración de la creación de un programa académico (Parra, et al. 2013). Para estos autores, una educación pertinente se caracteriza por promover soluciones a necesidades del entorno socioeconómico y responder a problemas de la humanidad, diversificar permanentemente su oferta educativa en respuesta a necesidades del mundo del trabajo. La educación debe participar en procesos de regionalización, contribuir a minimizar desigualdades sociales, ser crítica, con conciencia nacional.

Desde la revisión teórica, se comprende que la calidad pedagógica en las instituciones educativas de Educación Secundaria lleva implícita una acción pertinente socialmente; cada aprendizaje, debe orientar a la formación de un estudiante dispuesto a transformar realidades de manera activa y con un sentido de pertinencia social adaptativa, en función de dar respuesta a las demandas no solo individuales sino colectivas, en aspectos no solo sociales, sino también políticos, económicos y culturales de su contexto tanto local como nacional, así como nivel mundial, con el fin de adentrarse en el desarrollo de competencias y exigencias de un escenario de vida cada vez más dinámico y cambiante.

## RESULTADOS

En atención a conocer los procesos que involucra la gerencia educativa en el contexto de la calidad pedagógica y la pertinencia social en Instituciones de Educación Secundaria del Municipio Curumaní, Cesar, Colombia, la reunitiva de los datos evidenció que, para los informantes, la GE es vista como un proceso fundamentado en un liderazgo estratégico que trasciende la sola administración de recursos y se orienta al desarrollo de las acciones planificadas en función del logro de los objetivos.

En palabras del ICDD2, la GE “implica liderar de manera estratégica todos los recursos humanos, pedagógicos y administrativos de una institución educativa, enfocándose en garantizar la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje y en satisfacer las necesidades de la comunidad educativa” (Lp.1-4). Su objetivo se enfoca en “mejorar la calidad del aprendizaje y optimizar los recursos disponibles (ICD2, Lp.2-3), para ello, su hacer “consiste en planificar y organizar los recursos (humanos, financieros, materiales), saber dirigir, motivar el equipo, tomar decisiones, controlar y evaluar los resultados para asegurar el éxito de la institución educativa”. (ICD3, Lp.3-6). Sin embargo, muchas veces “en el quehacer diario estos procesos se diluyen en la cotidianidad escolar, razón por la cual no se logran alcanzar a dimensionar los resultados” (ICC2, Lp.7-9).

Del análisis de las habilidades del GE, surgieron las habilidades conceptuales, relativas a los procesos gerenciales habituales de planificación, organización, dirección y control; las habilidades técnicas, relacionadas al hacer y las humanas, enfocadas hacia el ser del GE. Al destacar estas últimas, el ICDD2 expresa que el liderazgo “es esencial, ya que el gerente se debe al equipo docente y administrativo, inspirándose a guiarlos a trabajar hacia una visión común de mejora continua y desarrollo institucional. Este liderazgo debe ser inclusivo y participativo, promoviendo un ambiente donde cada miembro se sienta valorado y parte activa de la institución” (Lp.13-18). El liderazgo evidencia a un GE “organizado, con habilidades comunicativas de forma asertiva, mediador de conflictos entre los miembros de la comunidad educativa” (ICDD1, Lp.33-34). Otras habilidades humanas que destacaron fueron la empatía, que “permite al gerente diseñar y ajustar políticas y prácticas que responden a las realidades y retos que enfrentan los estudiantes y sus familias, generando un ambiente de apoyo y comprensión” (ICDD2, Lp.27-24), junto a la comunicación asertiva. Bajo esa mirada, el gerente educativo “debe ser una persona que gestione y tenga empatía por las problemáticas presentes en el entorno actual y particular de la escuela” (ICD1, Lp.16-17).

Entre las habilidades técnicas, destacaron “toma de decisiones, resolución de conflictos, trabajo en equipo, conocimientos pedagógicos, gestión del cambio y pensamiento crítico”. (ICD2, Lp.3-9); así como “tener una visión estratégica para resolver conflictos adecuadamente” (ICD1, Lp.16), por el ICC2. Todo ello, aunado a una “orientación a resultados, y tener visión” (ICC2, Lp.13), esto le permite avizorar con claridad el futuro de la institución educativa, a dónde se quiere y espera llegar, para la mejora del proceso educativo, con un enfoque en los objetivos propuestos.

En cuanto a las relaciones intra e interinstitucionales en el marco de la GE, estas se dan bajo un enfoque orientado al bienestar de la IE y del entorno donde esta hace vida. El accionar del gerente educativo en sus “relaciones dentro y fuera de la institución educativa se caracterizan por la colaboración, el

liderazgo y el enfoque hacia el bienestar y el crecimiento de la comunidad educativa y su entorno” (ICDD1, Lp.37-39). En ese sentido “su relación debe ir encaminada hacia el buen relacionamiento y comunicación” (ICC2, Lp.21-23); esto garantiza el trabajo por ese bienestar común. De esa manera, el gerente educativo “mantiene un enfoque centrado en los estudiantes, fomenta una comunicación proactiva con los padres, establece vínculos con la comunidad para fomentar el apoyo y la colaboración” (ICD2, Lp.11-16).

Al pasar al tema calidad pedagógica y su vinculación con la GE, desde los tres niveles gerenciales de las IE se observaron coincidencias en torno a un enfoque centrado en el estudiante, al afirmar que “La institución prioriza la formación integral del estudiante, considerando sus necesidades, intereses y estilos de aprendizaje” (ICDD1, Lp.55-57), la cual “se desarrolla a través de un enfoque integral que involucra la revisión constante de los procesos de enseñanza-aprendizaje, el desempeño docente y los logros de los estudiantes” (Lp.81-84). Para el ICDD2, “La calidad pedagógica en nuestra institución se refleja en el compromiso por un currículo que responde a las necesidades tanto académicas como de desarrollo integral de nuestros estudiantes” (Lp.49-51), “El proceso de evaluación de la calidad pedagógica en nuestra institución es integral y constante, buscando no solo medir los resultados académicos sino también el desarrollo de competencias socioemocionales” (Lp.85-88).

En el caso de los ICC, el trabajo de la GE con la calidad pedagógica considera “diferentes factores como son el profesor y sus métodos de enseñanza, los contenidos, que deben cumplir con los lineamientos establecidos por el MEN, los recursos utilizados y el ambiente escolar” (ICC1, Lp.21-23). Al coincidir, en líneas generales con los planteamientos anteriores, el ICC2 afirmó “que hay mucho por hacer en materia de satisfacción educativa, entendiendo el contexto económico y social que conforma la comunidad educativa”. (ICC2, Lp.37-39). Para los docentes, “Al adaptar el currículo, utilizar metodologías activas y evaluar de manera continua, estamos creando un ambiente que no sólo responde a las necesidades de los estudiantes, sino que les motiva y prepara para el futuro” (ICD2, Lp.23-26). Estas expresiones se complementan con las del ICD3, en relación a que “Los procesos pedagógicos se llevan a través del uso de tecnologías educativas metodologías y enfoques actualizados evaluación continua y retroalimentación apoyo emocional y psicológico, orientación académica y profesional, conversatorios, actividades extracurriculares” (Lp.18-21), en pos del logro de la calidad pedagógica.

Al analizar el tema de la pertinencia social en su relación con la GE, se observó compromiso de los ICDD hacia un trabajo pedagógico orientado a la comunidad; no obstante, desde las dialógicas se evidenció muy limitado a actividades institucionales donde “promovemos la responsabilidad social a través de una serie de acciones y proyectos que buscan desarrollar en los estudiantes un sentido de compromiso y participación activa en la comunidad” (ICDD1, Lp.90-93). Igualmente, el ICDD2 explicaba que en la institución “Promovemos proyectos que impulsan el desarrollo comunitario, como iniciativas de reciclaje, huertas escolares y programas de formación en valores. Involucramos a los estudiantes en el análisis y resolución de problemáticas locales, para que sean agentes de cambio en su comunidad” (Lp.107-110).

Semejanzas se evidenciaron en el caso de los ICC, en relación a las actividades que se desarrollan en las IE en torno a la pertinencia social, donde se busca “Participar en proyectos sociales y colaborar para mejorar a través de estrategias como. Jornada de limpieza tanto interna como externas (...) embellecimiento a través del pintado de murales, trabajo de jóvenes en la emisora (Lp.28-31. Llamaron la atención, los aportes del ICC2 cuando expresó que para el desarrollo de un modelo educativo con pertinencia social. “Es necesario diagnosticar nuestra realidad social en conjunto con la comunidad y que esta sea partícipe de los procesos (...) deben generarse procesos significativos donde la escuela y comunidad puedan articular actividades conjuntas de beneficio común y duradero, por ejemplo: escuela para padres, un proyecto de emprendimiento” (Lp.59-64).

Lo anterior, se vincula a lo expuesto por el ICD2, cuando comentó que en su institución “Se promueven diversas acciones que buscan sensibilizar e involucrar a toda la comunidad educativa en la construcción de un entorno más justo y solidario” (Lp.32-34). En ese sentido, se manifiesta que el trabajo de la GE, está llamado a “vincular la institución al entorno socio comunitario (...) para crear un tejido educativo que enriquezca tanto a los estudiantes como a la comunidad. A través de estas acciones buscamos generar un impacto positivo y duradero formando ciudadanos comprometidos y conscientes de su entorno” (ICD2, Lp.37-40).

De esa manera, el trabajo de la GE debe ser comprendido y desarrollado como un proceso complejo, estratégico y multifacético, que implica una serie de secuencias lógicas de subprocesos, organizados con un propósito definido; también debe ser vista como un resultado, es decir, un producto orientado por y para la calidad pedagógica con un sentido de pertinencia social. La primera, aporta significatividad al proceso educativo más allá de resultados cuantificables, pues tiene que ver con la satisfacción plena de las personas, lo cual implica trabajar en lo socioemocional y en la trascendencia de la formación educativa; es allí donde se vincula la pertinencia social, al ser entendida no como la realización de actividades comunitarias, sino como una planificación que se deriva de la visión institucional de ofrecer a la sociedad de manera determinante y positiva a través de una articulación de doble vía.

**Tabla 2**

*Categorización ampliada con categorías emergentes*

Temas centrales		Subtemas orientadores	Categorías Emergentes
1	Gerencia educativa	Procesos gerenciales Habilidades del gerente educativo Relaciones intra e interinstitucionales	Proceso complejo, estratégico y multifacético Fundamentada en una visión filosófica Gestión integral de recursos Gerencia contextualizada Énfasis en la acción Creación de ambiente de desarrollo integral y equitativo Conceptuales Técnicas Humanas Enfoque en los estudiantes Enfoque en el bienestar comunitario
2	Calidad pedagógica	Procesos pedagógicos de las IE  Evaluación de la calidad pedagógica	Enfoque centrado en el estudiante Innovación pedagógica Desarrollo de competencias socioemocionales Currículo pertinente y contextualizado Mejora continua de los procesos pedagógicos Vinculación con la comunidad Evaluación sistémica
3	Pertinencia social	Particularidades en las IE	Propósitos Acciones institucionales Aportes de la Gerencia Educativa

## **DISCUSIÓN**

La triangulación de los hallazgos, permitió contrastar las esencias que emergieron del análisis de los aportes de los informantes clave de las IE con los datos extraídos de la revisión documental, con la finalidad de buscar similitudes, concurrencias y/o divergencias en la interpretación del fenómeno

estudiado (Okuda & Gómez, 2005). Tal accionar, posibilitó la elaboración de conceptos abstractos relacionados a la GE, la calidad pedagógica y la pertinencia social,

De los hallazgos, se interpretó que la GE debe ser capaz de inspirar y movilizar a todos los miembros de la comunidad educativa para el cumplimiento de la visión educativa que comparte la comunidad institucional. Bajo esa mirada, la gestión de los recursos disponibles debe ser integral considerando los humanos, los pedagógicos y los administrativos; esto propicia y conduce hacia la eficiencia y la calidad del proceso educativo, en un ambiente promotor de aprendizajes y de trabajo colaborativo. Lo anterior, valida lo expuesto por Estévez (2001), cuando expresa que, a través de la GE las instituciones deben diseñar y gestionar un servicio hacia el compromiso social en función de la calidad pedagógica que está obligada a ofrecer.

Para los IC, la gerencia educativa implica un proceso organizacional dinámico y complejo, que debe tener un enfoque estratégico para permitir a las instituciones educativas alcanzar sus metas, mejorar la calidad pedagógica y contribuir a la transformación social a través de la pertinencia de esos logros dentro de la comunidad. Esa visión prospectiva hace eco a Ríos, (2011) quien considera que la gerencia educativa debe ocuparse no solo de la solución de problemas y los trámites administrativos, sino que está llamada a abordar aspectos relacionados a la calidad educativa y la gestión hacia el alcance de resultados. De igual manera, se alinea al planteamiento de Hernández (2018) al expresar que la gerencia educativa constituye un acto continuo, de gran dinamismo y adaptación a la realidad del entorno escolar. Este enfoque centrado en lo complejo y lo estratégico, debe orientarse a través de la misión y visión institucionales, en su propósito formativo de ciudadanos competentes, comprometidos con su entorno y capaces de contribuir al desarrollo de la sociedad.

Se rescata de uno de los escenarios estudiados la afirmación: “La gerencia educativa implica liderar de manera estratégica todos los recursos humanos, pedagógicos y administrativos de una institución educativa, enfocándose en garantizar la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje y en satisfacer las necesidades de la comunidad educativa” (ICDD2, Lp.1-4). En ese sentido, debe ser capaz de inspirar y movilizar a todos los miembros de la comunidad educativa para el cumplimiento de la visión educativa compartida. Bajo esa mirada, la gestión de los recursos disponibles debe ser integral considerando los humanos, los pedagógicos y los administrativos; esto propicia y conduce a la eficiencia y la calidad del proceso educativo, en un ambiente promotor de aprendizajes y de trabajo colaborativo. Tales consideraciones, se alinean con lo manifestado por Galarza (2010), cuando explica que es fundamental establecer objetivos para visualizar y determinar las metas a las cuales se pretende llegar, los recursos que se requieren y el camino a seguir para alcanzarlas.

El enfoque centrado en el estudiante, sobre el cual se enmarca la calidad pedagógica en las IE estudiadas, en su necesidad de ofrecer una formación integral, tiene en cuenta necesidades, intereses y estilos de aprendizaje. La puesta en práctica del currículo responde a las necesidades tanto académicas como de desarrollo integral de los estudiantes; hecho este, que sustenta lo expuesto por el Ministerio de Educación Nacional (2018) cuando considera que la calidad en la educación alude al desarrollo de competencias relativas a los contenidos, a competencias personales y a competencias sociales, que evidencian la integralidad de la formación de cara a necesidades sociales. En palabras del ICDD1, “La institución prioriza la formación integral del estudiante, considerando sus necesidades, intereses y estilos de aprendizaje” (Lp.55-57).

Aun cuando el enfoque centrado en el estudiante concentra el concepto de calidad pedagógica, sobre la base del servicio a los estudiantes al máximo grado posible, significando que los servicios educativos satisfagan sus requerimientos y necesidades (Ferrer, et al.2005), no obstante, desde lo extraído de los escenarios de estudio se observa una alineación con tendencia al modo de Edwards (1991, como se citó en Cañizales, 2016) quien explica la calidad en relación a los significados en dependencia de la mirada y realidad social desde la cual se hace, es decir, de las personas que se

involucran en un determinado escenario social. Se interpreta que la calidad pedagógica, si bien tiene unos estándares generales, se termina de conformar desde las especificidades socioculturales de las personas, instituciones y contextos en los cuales se desarrollan las instituciones educativas. Sin embargo, se rescata de uno de los informantes clave la afirmación: “en la práctica es muy pero muy bajo el porcentaje de aplicabilidad de estos criterios de calidad pedagógica por falta de dominio disciplinar de los Docentes y DD que hacen vivencial lo plasmado en los documentos de referencia. (ICDD1, Lp.84-89)

Las últimas líneas instan a la necesidad de reflexión, revisión y actuación ante algo que se avizora como debilidades de los GE en cuanto a la aplicación de criterios de calidad pedagógica por parte de los docentes con respecto a lo propuesto en los documentos emanados de las autoridades educativas. Esto pudiera hacer pensar así mismo, en debilidades gerenciales hacia la formación docente y/o hacia la guiatura para la aplicabilidad de lo dispuesto, como también en diferencias en las condiciones contextuales que pudieran estar influyendo en incrementar la brecha entre teoría y práctica de la calidad pedagógica en esa institución.

Las consideraciones anteriores resignifican las afirmaciones de Cossío (2004) cuando habla de la calidad como un ideal que expresa aquello que se aspira y se quiere lograr. En tanto meta educativa en este caso, la GE debe ser capaz de inspirar y promover la determinación de planes, estrategias y acciones que conduzcan a ello, entre las que destaca el trabajo para llevar a los miembros de la comunidad a desarrollar responsabilidad ante los objetivos institucionales, la competitividad como impulso social, así como las elecciones particulares y colectivas para aprovechar las oportunidades de crecimiento individual y social. Se retoma que el aporte de la GE a la pertinencia social está representado en la afirmación del ICDD2 cuando compartió: “el rol de la gerencia educativa no solo busca brindar una educación de calidad, sino también fortalecer el tejido social y fomentar en nuestros estudiantes un compromiso genuino con su entorno, preparándose para ser ciudadanos activos y responsables para trabajar en pro de su comunidad. (ICDD2, Lp.128-131). Lo anterior, reafirma lo expuesto por Zafra, et al. (2014) al plantear que la pertinencia social involucra una educación para el desarrollo sostenible, que haga posible que la comunidad educativa y social adquieran valores, capacidades, habilidades y conocimientos necesarios para contribuir a la construcción de una sociedad más sostenible.

### **Recomendaciones**

A nivel investigativo, resulta importante continuar indagando a partir de los hallazgos que aportaron nuevas situaciones objeto de profundización. Indagar sobre temas que ahonden en las habilidades humanas del gerente educativo en su relación con las comunidades sociales; el papel de la comunicación activa en el abordaje de situaciones educativas desde la gerencia educativa; la calidad pedagógica vista como proceso que integra la mirada social hacia las instituciones educativas; las opiniones de los estudiantes y padres de familia en relación a la pertinencia social de los aprendizajes que se desarrollan en las IE. Estos son algunos de los temas que pudieran abordarse desde el continuum investigativo de la línea de investigación desde los temas centrales del presente estudio.

### **CONCLUSIÓN**

El recorrido indagatorio evidencia el alcance de los propósitos a partir de los hallazgos que emergieron de las dialógicas, junto a lo extraído de la revisión documental y a los conocimientos desarrollados a través de la totalidad del proceso de investigación. Resulta importante compartir las conclusiones en relación al evento estudiado, que derivan de cada uno de los propósitos planteados.

La gerencia educativa implica un proceso organizacional dinámico, complejo y multifacético, que comporta una serie de subprocesos claramente delineados, encabezados por la planificación

educativa; necesariamente, debe tener un enfoque estratégico desarrollado a través de un liderazgo comunicativo que permita a las Instituciones Educativas de Educación Secundaria puedan alcanzar sus metas, en aras de mejorar la calidad educativa que ofrecen, al tiempo de contribuir a la transformación social, a través de la pertinencia de esos logros dentro de la comunidad, sobre la base de su aporte a la satisfacción de las necesidades. Ese enfoque centrado en lo complejo y lo estratégico, debe orientarse a través de la misión y visión institucionales, en sus propósitos sobre la formación de ciudadanos competentes, comprometidos con su entorno y capaces de contribuir al desarrollo de la sociedad.

Para desarrollar su labor, el gerente educativo de Educación Secundaria debe contar con habilidades humanas, que le permitan establecer relaciones positivas con las personas, tales como capacidades de liderazgo, comunicación asertiva, empatía y sinergia, así como el trabajo en equipos colaborativos. Así mismo, debe poseer habilidades técnicas representadas por una gestión de cambio, uso de la tecnología en apoyo a su labor, junto a capacidades para la resolución de conflictos y la toma de decisiones; igualmente, debe desarrollar habilidades conceptuales a través de capacidades para planificar, organizar y evaluar.

En las IE estudiadas, se está gestando un modelo gerencial orientado a la integración con el espacio comunitario a partir de la proyección institucional, desde una GE con liderazgo comunicacional y conciencia social. La prevalencia de proyectos comunitarios de los estudiantes orientados a proponer soluciones a necesidades comunitarias, constituye un índice para valorar tal modelo. No obstante, es importante pasar de acciones aisladas a una articulación desde la GE con propósitos definidos y de alcance concreto.

El concepto de calidad educativa, es visto como el servicio que se ofrece a los estudiantes significando la satisfacción de sus requerimientos y necesidades al máximo nivel posible. No obstante, desde lo extraído de los escenarios de estudio se observó que la calidad pedagógica está relacionada a los significados que el servicio educativo tiene para cada persona; por tanto, está en dependencia de la mirada subjetiva y realidad social de quien la valora. Se concluye que la calidad pedagógica, si bien tiene unos estándares generales determinados cuantitativamente por ítems preestablecidos y normados, se termina de conformar desde las especificidades socioculturales de las personas y los contextos en los cuales se desarrollan las instituciones educativas.

La evaluación de la calidad pedagógica, se visiona con un carácter integral implícito en el engranaje sistémico de la GE, al ser asumida como parte del proceso continuo y formativo de las IE en general y de los estudiantes en particular. A través de la evaluación sistémica de la calidad pedagógica, se busca identificar áreas de mejora particulares y generales para potenciar las fortalezas de los estudiantes y de la institución, a través de la implementación de vías de seguimiento para asegurar el progreso académico en su totalidad.

La calidad como un ideal que se expresa y se motoriza desde la GE en función de aquello que se quiere lograr en tanto meta educativa, debe ser capaz de inspirar y promover la determinación de planes, estrategias y acciones que conduzcan a ello, a partir de la construcción de escenarios de responsabilidad de las personas involucradas, la competitividad como impulso social y las elecciones particulares y grupales para aprovechar las oportunidades de crecimiento individual y social.

La pertinencia social desde los escenarios estudiados dirige su mirada a las problemáticas de la comunidad donde se enclavan las IE, fundamentada sobre un enfoque orientado hacia la responsabilidad con el entorno, que responda con coherencia a las necesidades del mismo, en concordancia con los Proyectos Educativos Institucionales (PEI). Debe formar parte de la planificación que hace la GE, anclada a la misión y visión institucional, así como en las reales exigencias de un entorno dinámico y en constante transformación.

Los propósitos de la pertinencia social deben integrarse a la formación integral de los estudiantes, a fin de desarrollar capacidades para afrontar los desafíos del entorno, a través del desarrollo de competencias cognitivas, socioemocionales y comunicativas. La vinculación con la comunidad a través de estrategias como la participación en proyectos sociales y colaboración con organizaciones locales, establecimiento de convenios con instituciones locales, regionales y nacionales; participación en eventos promovidos por la alcaldía y líderes de la zona, en apoyo a iniciativas comunitarias, deben ser impulsadas por la gerencia educativa de las IE de Secundaria para una formación educativa con pertinencia social.

La calidad pedagógica y la pertinencia social educativa constituyen dos constructos que, si bien comportan rasgos propios definitorios, se integran en el engranaje sistémico del pensar, el hacer y el ser de la GE, aportando factores de gran relevancia a un proceso complejo, de múltiples aristas que se complementan y no pueden trabajarse aisladas. En las IE estudiadas, la GE trabaja estos aspectos de manera intuitiva, no planificada; no obstante, del conocimiento y la acción llegan a obtenerse resultados positivos en el estudiantado, lo cual afirma avances hacia un trabajo que pudiera orquestrar en una visión planificada del logro de la calidad pedagógica y la pertinencia social, a través de la real articulación con las comunidades, a partir del desarrollo de valores y conocimientos compartidos para trabajar por el bien común de un contexto social compartido.

El trabajo de la GE debe ser comprendido y desarrollado primeramente como un proceso, que implica una serie de secuencias lógicas, organizadas con un propósito definido, y debe ser asumido igualmente como un resultado orientado por y para la calidad pedagógica con un sentido de pertinencia social. La primera, aporta significatividad en términos no solo de resultados cuantificables, sino también cualificables relacionados con la satisfacción plena de las personas. Esto amerita trabajar en el desarrollo socioemocional de los miembros de la comunidad educativa y en la trascendencia de una formación educativa integral. Comprender la pertinencia social, como una necesidad y una condición dentro de la planificación derivada de la misión y visión institucional, instrumentará a la gerencia educativa a impulsar mecanismos de acción estratégica a través de equipos de trabajo educativo que aporten a la sociedad de manera determinante y positiva.

## REFERENCIAS

- Albert, M. (2007). *La investigación educativa: claves teóricas*. España: Mc Graw Hill.
- Arias, F., Cortés, A., & Luna, O. (2018). Pertinencia social de la investigación educativa: concepto e indicadores. *Revista Digital del Doctorado en Educación de la UCV*, 4(7), 41-54.
- Asprella, G., & Vicente, M. (2024). La gestión educativa de la escuela secundaria: aportes desde la perspectiva de directivos de la provincia de Buenos Aires, entre 2010 y 2020. *Revista Del Instituto De Investigaciones En Educación*, 15(22), 1-21. doi:<https://doi.org/10.30972/riie.16228044>
- Ayala, R. (2008). La metodología fenomenológico hermenéutica de M. Van Manen en el campo de la investigación educativa. posibilidades y primeras experiencias. *RIE*, vol. 26-2. <https://www.redalyc.org/pdf/2833/283321909008.pdf>
- Balladares, M., Quevedo, T., Jiménez, T., Pacheco, V., & Ortega, M. (2024). Gestión educativa y su influencia en el desempeño docente en instituciones de educación general básica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(5), 2565-2584. doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i5.13719](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.13719)
- Cantú, H. (2004). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: McGraw Hill.
- Cañizales, K. (2016, Agosto 7). La calidad educativa ¿Qué es? *Otras Voces Educación*: <https://otrasvoceseneducacion.org/archivos/132435>
- Cassasus, M. (2000). *La Administración Gerencial*. Barcelona: Limusa.
- Castillo, A. (2021). Vigencia de los modelos gerenciales modernos en la sociedad del siglo XXI. *Adultus. Revista Científica del Decanato de Investigación y Postgrado de la Universidad Fermín Toro*(1), 6-23. <https://investigacionuft.net.ve/revista/index.php/adultus/index>
- Castro. (2001). La organización educativa: una aproximación desde la complejidad. *Estudios Pedagógicos*, 97-110.
- Chacón, L. (2019). Calidad educativa: una mirada a la escuela y al maestro en Colombia. *Revista Educación y Ciudad*, 1(36), 35-49. doi:<https://doi.org/10.36737/01230425.v1.n36.2019.2120>
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid (España): Mc Graw Hill.
- Cordero, T. (. (2011). *Prolegómenos epistémicos desde una hologerencia educativa postmoderna*. Universidad de Carabobo, Doctorado en Educación. Venezuela: Universidad de Carabobo. <https://es.slideshare.net/tuliomanuelcordero/prolegmenos-epistemicos-desde-una-hologerencia-educativa-postmoderna>
- Cossío, J. (2014). Pedagogía y calidad de la educación: una mirada a la formación del maestro rural. *Sophia [online]*, 10(1), 14-23. <https://revistas.ugca.edu.co/index.php/sophia/article/view/214>
- Díaz, O., Cardona, N., & Aguirre, D. (2014). Aportes teórico-conceptuales a la dinámica de la gerencia desde el área de gestión humana. *Suma de Negocios*, 5, 22-28. doi:[https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70005-9](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70005-9)
- Drucker, P. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Bogotá: Norma.

Egboka, P., Ezeugbor, C., & Enueme, C. (2013). Managerial Skills And Enhancement Strategies Of Secondary School Principals. *Journal of Education and Practice*, 4(26), 168-175. [https://www.iiste.org.translate.google/Journals/index.php/JEP/article/view/9871?x\\_tr\\_sl=en&x\\_tr\\_tl=es&x\\_tr\\_hl=es&x\\_tr\\_pto=sc](https://www.iiste.org.translate.google/Journals/index.php/JEP/article/view/9871?x_tr_sl=en&x_tr_tl=es&x_tr_hl=es&x_tr_pto=sc)

Espinosa, P. P., Gómez, N., & Ochoa, M. (2020). Aseguramiento de la calidad educativa en el contexto de un estado social de derecho. *Revista Conrado*, 16(77), 209-217. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1588>

Estévez, B. (2001). Gerencia y organización escolar: herramientas que construyen la eficacia educativa. *Espacio Abierto*, 10(4), 575-596. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/122/12210403.pdf>

Ferrer, J., Pelekais, C., & Clemenza, C. (2005). La calidad como elemento competitivo en las Universidades. *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, 6(14), 55-83. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=170118766004>

Galarza, M. (2010). La gerencia educativa como factor asociado con la calidad de la educación en una institución de nivel medio. Ecuador: Universidad Andina Simón Bolívar. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/1112?mode=simple>

González, C. (2018). Estrategias gerenciales para la integración de la escuela con la comunidad. XI Intercambio de Experiencias de Investigación Postgrado-Doctorado. UPEL (pp. 20-30). UPEL-IMP. <http://ciegc.org.ve/2015/wp-content/uploads/2018/10/Memoria-XI-Jornada.pdf>

Graffe, G. (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. *Revista de Pedagogía*, 23(68), 495-517. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0798-97922002000300007](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000300007)

Hernández, G. (2018). Gerencia y currículo en el marco de la educación online. Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello. <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAT4795.pdf>

Lepeley, M. (2007). *Gestión y calidad en educación: un modelo de evaluación*. Chile: MacGraw Hill.

Martí, Y., Montero, B., & Sánchez, K. (2018). La función social de la educación: referentes teóricos actuales. *Revista Conrado*, 14(63), 259-267. <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>

Martínez, M. (1996). *Comportamiento Humano. Nuevos Métodos de investigación*. México: Trillas.

Medina, G. (2023). Representaciones Sociales del Gerente en las Instituciones Educativas colombianas. Tesis Doctoral para optar al Título de Doctor en Educación, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Rubio, Venezuela. <https://espacio.digital.upel.edu.ve/index.php/TD/article/view/611/552>

Medrano, R. (2021). Gestión de la calidad en la Unidad de Educación Continua y Posgrado (UECP) de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo. Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. <https://repositorioiidca.csuca.org/Record/RepoUNANM16521>

MEN. (2003). Estándares Básicos de Competencias. [https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-340021\\_recurso\\_1.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-340021_recurso_1.pdf)

MEN. (2013). Lineamientos de Políticas de Educación Superior Inclusiva. <https://www.udla.edu.co/documentos/docs/Oficina%20Asesora%20de%20Planeacion/Inclusion%20Social/Lineamientos%20Politica%20de%20Educacion%20Superior%20Inclusiva.pdf>

MEN. (2018, Agosto 3). La calidad: esencia de la educación en las aulas de clase. <https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-printer-373629.html>

MEN. (8 de Mayo de 2020). Índice Sintético de la Calidad Educativa -ISCE. Evaluación: <https://www.mineducacion.gov.co/portal/micrositios-preescolar-basica-y-media/Evaluacion/Evaluacion-de-estudiantes/397385:Indice-Sintetico-de-la-Calidad-Educativa-ISCE#:~:text=El%20%C3%8Dndice%20Sint%C3%A9tico%20de%20la,pa%C3%ADs%20desde%20el%20a%C3%B1o%20>

MEN. (2021). Portal del MEN Colombia. <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-80185.html>

MEN. (1 de Abril de 2024). Creación de programas académicos. Gobierno de Colombia: <https://www.mineducacion.gov.co/portal/Educacion-superior/Sistema-de-Educacion-Superior/235796:Creacion-de-programas-academicos>

Mendoza, O., & Moya, M. (2017). Caracterización de las Competencias de Gestión e Innovación en la Gerencia de las Instituciones Educativas Oficiales, Caso: Cartagena y Sincelejo. Cartagena, Colombia: Universidad Tecnológica de Bolívar. [https://primo.utb.edu.co/discovery/fulldisplay?vid=57UTB\\_INST:57UTB\\_INST&search\\_scope=MyInst\\_and\\_CI&tab=Everything&docid=alma990000491060205731&lang=es&context=L&adaptor=Local%20Search%20Engine](https://primo.utb.edu.co/discovery/fulldisplay?vid=57UTB_INST:57UTB_INST&search_scope=MyInst_and_CI&tab=Everything&docid=alma990000491060205731&lang=es&context=L&adaptor=Local%20Search%20Engine)

Morales, M., & Useche, L. (2024). Hacia una gestión educativa integral desde la teoría de la complejidad: Jornadas educativas regulares y extendidas. *Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 12(2), 123-133. <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/3815/3062>

Moreno, Y. (2019). Gerencia Educativa Versus Satisfacción Laboral del Docente Actual: Una Mirada Analítica. *Revista Scientific*, 4(12), 369-380. doi:10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2019.4.12.20.369-380

Okuda, M., & Gómez, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(1), 118-124. <http://www.scielo.org.co/pdf/rcp/v34n1/v34n1a08.pdf>

ONU. (2015). Agenda 2030. Objetivos de Desarrollo Sostenible. Organización de las Naciones Unidas. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>

Parra, H., Vergel, A., & Sánchez, F. (2013). Hacia un modelo para evaluar la pertinencia social en la oferta académica de la Universidad Francisco de Paula Santander. Departamento Norte de Santander: Universidad Francisco de Paula Santander. <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/1741>

Poriet, Y. (2010). Perspectiva tecnológica en la gerencia educativa. *Observatorio Laboral Revista Venezolana. Revista en Línea.*, 3(6), 155-168. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3627142>

Pulido, V., & Olivera, E. (2019). Gerencia educativa: Una visión empresarial de la educación básica. *Revista Científica de la UCSA*, 6(3), 52-62. doi: <https://dx.doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2019.006.03.052-062>

Pupiales, B. (2012). De la pertenencia social y la pertinencia académica del currículo del programa de licenciatura en artes visuales de la Universidad De Nariño. Colombia. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño*, II(2).

Quintín, A. (2003). Paradigmas emergentes de la reforma administrativa: la nueva gestión pública. Caracas: Ministerio de Planificación y Desarrollo. [https://issuu.com/tecnologiaaldia/docs/13.-quint\\_n.\\_paradigmas\\_emergentes](https://issuu.com/tecnologiaaldia/docs/13.-quint_n._paradigmas_emergentes)

Ríos, J. (2011). Desafíos de una gerencia educativa orientada hacia el éxito. *Conocimiento Amazónico*, 2(2), 179-187. <https://revistas.unapiquitos.edu.pe/index.php/Conocimientoamazonico/article/view/43>

Sánchez, J. (2002). Una nueva reconceptualización de la calidad educativa y la gestión escolar. Segundo Congreso Mundial de Educación Inicial. Caracas : Memoria de AELAC.

Sandoval, L. (2011). *Institución educativa y empresa. Dos organizaciones humanas distintas*. Eunsa: Pamplona. <https://doi.org/10.15581/004.15.173>

Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. Pearson Educación.

Strauss, A., & Corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. [https://www.academia.edu/949983/Bases\\_de\\_la\\_investigaci%C3%B3n\\_cualitativa.\\_T%C3%A9cnicas\\_y\\_procedimientos\\_para\\_desarrollar\\_la\\_Teor%C3%ADa\\_Fundamentada](https://www.academia.edu/949983/Bases_de_la_investigaci%C3%B3n_cualitativa._T%C3%A9cnicas_y_procedimientos_para_desarrollar_la_Teor%C3%ADa_Fundamentada)

Taylor, S., & Bogdan, R. (1994). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós. <https://www.academia.edu/5095570/Taylor-S-J-Bogdan-R-Introduccion-a-Los-Metodos-Cualitativos-de-Investigacion>

Tedesco, J. (2007). Gobierno y dirección de los sistemas educativos en América Latina. *Revista Pensamiento Educativo*, 40(1), 87-102. <https://pensamientoeducativo.uc.cl/index.php/pel/article/view/25493/20439>

Torres, C. (2016). El empoderamiento de las TIC desde la gerencia y las políticas públicas. Una visión sociocrítica y constructiva del proceso educativo transformador. Universidad de Córdoba, UCOPress. <https://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/13844>

Valdéz, R. (2021). Contribuciones de la comunidad profesional de aprendizaje en el desarrollo profesional y la gestión escolar de los directivos. Ecuador: UCAB. <https://saber.ucab.edu.ve/xmlui/bitstream/handle/123456789/20124/ZENTREGAR%20ROSARIO%20VALDEZ-8-12-2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vásquez, A. (2013). Calidad y Calidad Educativa. *Revista Investigación Educativa*, 17(2), 49-71. Retrieved from <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/educa/article/view/8206>

Vásquez, M. (2015). La calidad de la educación. Reformas educativas y control social en América Latina. *Latinoamérica. Revista de Estudios Latinoamericanos*, 60, 93-124. doi: <https://doi.org/10.1016/j.larev.2014.10.001>

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 