



## El liderazgo lateral como influencia de transformación en los equipos de gestión educativa venezolanos

Lateral leadership as a transformational influence in Venezuelan educational management teams

Liderança lateral como influência transformacional nas equipes de gestão educacional venezuelanas

Le leadership latéral comme influence transformationnelle dans les équipes de gestion éducative vénézuéliennes

**Martín Segundo Guerrero Talez**

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

<https://orcid.org/0009-0008-4603-0017>

*Unidad Educativa Colegio Nuestra Señora del Perpetuo Socorro.  
Nueva Bolivia. Venezuela*

Recibido: 19 de marzo 2024 / Aprobado: / julio 2025 Publicado: diciembre 2025

### **RESUMEN**

Este ensayo presenta la puesta en práctica del liderazgo lateral a nivel educativo, el cual garantiza una manera diferente de influenciar en los equipos de gestión. En tal sentido, su objetivo consistió en analizar el liderazgo lateral como influencia de transformación en los equipos de gestión educativa venezolanos. Se sustentó bajo los basamentos teóricos de Tovar (2024), Torcatt (2020), Fisher y Sharp (1999). Metodológicamente, el ensayo parte de una investigación en desarrollo, la cual se enmarca bajo el enfoque cualitativo, basada en la revisión de información, siendo la técnica utilizada el análisis de contenido y como instrumento un guion de entrevista y las notas de campo llevadas por el investigador. Todo ello, acompañado de un proceso descriptivo-reflexivo e, integrado al enfoque pentadimensional de la investigación. Se concluye que el liderazgo lateral propicia la participación para alcanzar los objetivos de la institución y para promover la vinculación entre actores organizacionales.

**Palabras clave:** equipos de gestión; liderazgo lateral; organizaciones educativas.



## ABSTRACT

*This essay presents the implementation of lateral leadership at the educational level, which guarantees a different way of influencing management teams. In this sense, its objective was to analyze lateral leadership as a transformation influence in Venezuelan educational management teams. It was based on the theoretical foundations of Tovar (2024), Torcatt (2020), Fisher and Sharp (1999). Methodologically, the essay is based on an ongoing investigation, which is framed under the qualitative approach, based on the review of information, the technique used being content analysis and as an instrument an interview script and the field notes kept by the researcher. All of this, accompanied by a descriptive-reflective process, integrated into the five-dimensional approach to research. It is concluded that lateral leadership promotes participation to achieve the objectives of the institution and to promote the link between organizational actors.*

**Key words:** management teams; lateral leadership; educational organizations.

## RESUMO

*Este ensaio apresenta a implementação da liderança lateral no nível educacional, o que garante uma forma diferente de influenciar as equipes de gestão. Neste sentido, seu objetivo foi analisar a liderança lateral como influência transformadora nas equipes de gestão educacional venezuelanas. Baseou-se nos fundamentos teóricos de Tovar (2024), Torcatt (2020), Fisher e Sharp (1999). Metodologicamente, o ensaio baseia-se numa investigação em curso, que se enquadra na abordagem qualitativa, baseada na revisão de informação, tendo como técnica utilizada a análise de conteúdo e como instrumento um guião de entrevista e as notas de campo mantidas pelo investigador. Tudo isso, acompanhado de um processo descriptivo-reflexivo, integrado na abordagem pentadimensional da pesquisa. Conclui-se que a liderança lateral promove a participação para atingir os objetivos da instituição e promover o vínculo entre os atores organizacionais.*

**Palavras-chave:** equipes de gestão; liderança lateral; organizações educacionais.

## RÉSUMÉ

*Cet essai présente la mise en œuvre du direction latérale au niveau pédagogique, qui garantit une manière différente d'influencer les équipes de direction. En ce sens, son objectif était d'analyser le direction latérale comme influence de transformation dans les équipes de gestion éducative vénézuéliennes. Elle s'appuie sur les fondements théoriques de Tovar (2024), Torcatt (2020), Fisher et Sharp (1999).*



*Méthodologiquement, l'essai est basé sur une enquête en cours, qui s'inscrit dans une approche qualitative, basée sur l'examen des informations, la technique utilisée étant l'analyse du contenu et comme instrument le scénario d'entretien et les notes de terrain conservées par le chercheur. Tout cela, accompagné d'un processus descriptif et réflexif, intégré dans l'approche cinq dimensions de la recherche. On conclut que la direction latérale favorise la participation pour atteindre les objectifs de l'institution et promouvoir le lien entre les acteurs organisationnels.*

**Mots clés:** équipe de direction; dirección lateral; organismes éducatifs.

## INTRODUCCIÓN

El presente ensayo se desarrolló con el objetivo de analizar el liderazgo lateral como influencia de transformación en los equipos de gestión educativa venezolanos. Por ello, lo fundamental de realizar la vinculación del liderazgo lateral con el sector educativo, al estudiarlo no solo desde el contexto de las ciencias administrativas y sociales, sino presentarlo como una opción valiosa y meritoria para los equipos directivos que cumplen funciones en las instituciones educativas venezolanas. Esto contempló, la integración de sus principios o fundamentos, permitió considerar las ventajas que ofrece con la intención de mejorar la gestión educativa en las dependencias públicas, privadas y subvencionadas que guardan relación directa con el subsistema de educación básica en el contexto nacional.

Actualmente, las organizaciones educativas han dado un vuelco trascendental al orientar sus procesos de enseñar-aprender en sintonía con el manejo informativo que la sociedad mundial demanda y, sobre todo, al integrarse al uso de las Tecnologías de Información y Comunicación Libres (TICL). De hecho, la pandemia Coronavirus COVID-19 fue la antesala para que el sistema educativo buscara y adaptara nuevas herramientas en su quehacer y desempeño instruccional (Salas, 2024). Sin embargo, dentro de estas intenciones de cambio en los centros educativos, la gestión directiva se mantiene, muchas veces, en el rezago de quienes



---

la ejercen bajo un estilo de liderazgo que lleva a la organización a la obsolescencia o, mejor dicho, a mantener el mismo modelo técnico-administrativo durante largos períodos como el caso de los equipos directivos de las escuelas venezolanas.

De este modo, en el ámbito educativo se habla con persistencia sobre el liderazgo y su influencia en las organizaciones escolares, convirtiéndose en un tema de interés científico dentro de las ciencias sociales, así como también, un tópico de actualidad que caduca por cuanto se ha demostrado que las instituciones funcionan de manera eficaz y eficiente cuando son influenciadas por un estilo de liderazgo como fuerza propulsora de cohesión y motor de construcción histórica, social y cultural.

Por tal razón, se hace necesario que la sociedad deje de considerar la escuela una isla separada del mundo y permita concebirla interconectada a una red del conocimiento, cuya finalidad consiste en formar al hombre del presente, quien regirá su entorno en el futuro, por lo que requerirá una serie de nociones básicas para alcanzar dicho proceso (Salas, 2024). En tal sentido, el liderazgo desempeña una función de importancia en la gestión directiva de los centros educativos e, igualmente, en los distintos logros alcanzados por la propia organización escolar. Además, para el cabal cumplimiento de las metas la escuela debe tener identificación plena con un modelo de liderazgo que garantice su éxito absoluto.

## **DISCUSIÓN**

Algunos autores han dedicado parte de sus investigaciones al estudio del liderazgo, entre ellos podemos mencionar a Lavadores (2022) quien considera este aspecto gerencial como concepto capaz de abarcar el direccionamiento organizacional y lo define como la capacidad "...para usar diferentes maneras de poder para influir en la conducta de sus seguidores...lo que implica poder de convicción, ofrecer una imagen donde las características fundamentales sean el ejemplo, la ética, los valores, las relaciones interpersonales y la comunicación"

---



---

(p.55). A esto se le agregaría en correspondencia con el autor citado "...mantener una visión, tener dinamismo para lograr los cambios necesarios a la institución a cargo" (p.55).

El mencionado autor refiere que quien lidera una organización tiene la capacidad de influir o persuadir con su ejemplo de trabajo, disposición, carisma personal y estilo gerencial en los demás agentes institucionales con intención de mejorar su comportamiento como parte del estilo de liderazgo y cultura organizacional que desea implementarse. Esto derivará en un mejor desarrollo corporativo, que servirá como medio para apuntalar la institución y poder establecerse con ayuda de todos en la competitividad dentro del área de servicio en la cual está inmersa. Cabe inferir, que los líderes a nivel institucional requieren aplicar una serie de principios capaces de lograr que se consolide su rol y facilitar a su vez el desarrollo de actividades que se tengan a bien realizar.

Interpretando a Medina (2023) el liderazgo se debe ejercer por medio de la gestión de conocimiento en las instituciones educativas de dependencia pública, privada y subvencionada. Al entenderse como la fuerza propulsora de cohesión en los procesos organizacionales y como logran transformarse en productos o servicios para la sociedad. Habría que decir también, que está directamente relacionado con la obtención de logros que generan resultados, al suponer la posibilidad de trabajar en equipo, reconociendo con ello la importancia del capital humano, en la gestión del conocimiento para el alcance de las metas propuestas.

Cabe destacar, que en los procesos de gestión intervienen, directamente, el líder y sus subordinados por medio de la puesta en práctica de una planificación estratégica que le permitirá a la organización avanzar hacia el logro de sus objetivos o metas establecidas. Igualmente, para que haya una satisfacción del líder hacia su equipo de trabajo, es necesario que sus integrantes estén sintonizados, tal accionar evitara la posible resistencia a la aplicabilidad de nuevas estrategias o métodos de

---



---

trabajo que, en definitiva, persiguen establecer los procedimientos actualizados, esta visión es precisamente la que se desea transformar a nivel de las instituciones educativas venezolanas.

En este mismo orden de ideas, se puede mencionar que en el marco de las ciencias sociales y específicamente en el área educativa, el liderazgo ha sido objeto de análisis desde diversos enfoques teóricos. Estas vertientes están basadas en distintas dimensiones de estudios como rasgos personales, factores de contexto interno-externo y podrían consensuarse en cuanto a una conceptualización general, que sirva para establecer una definición amplia y común en la que esté inmerso cada aspecto, desde lo personal y gerencial (Gallego et al., 2011).

Los planteamientos presentados se vinculan directamente con el requerimiento de que el liderazgo en las organizaciones debe estar acompañado de una intención cambiante, siendo esta sinónimo de transformación procedural y todo ello requiere de la identificación de los demás agentes institucionales, quienes deben demostrar compromiso e implicación hacia la institución. Estos dos aspectos organizacionales (cambio y compromiso) pueden resumirse como sentido de pertenencia hacia la institución, con ello se hace referencia a la identidad que deben poseer los integrantes con la organización. La idea consiste en no concebirla simplemente como un sitio de trabajo, sino identificarse con su ambiente laboral de forma idónea, adecuándola para su desarrollo o proyección desde lo personal, profesional y sociocomunitario, es decir, entre los agentes debe prevalecer la afinidad corporativa.

Torcatt (2020) enfatiza en su artículo intitulado: *Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del estado Nueva Esparta, Venezuela* (cursivas añadidas), que el liderazgo es una función grupal “...que involucra una relación desigual, conocida y aceptada por las partes que intervienen...dentro de un

---



---

esquema sistémico con todos sus problemas y complicaciones que se presenten, pero involucrando a todos los que han de realizarlo..." (p.45).

Lo anterior permite confirmar, que a nivel educativo debe prevalecer un líder capaz de organizar el devenir de la escuela, la intención es que todos los agentes involucrados puedan ser observados por este desde una visión teórica sistémica. Es decir, cada parte debe hacer referencia a las distintas estructuras que conforman la organización y es fundamental visualizarlas como un sistema abierto, el cual recibe información externa del entorno para su fortalecimiento, al garantizar de este modo, que la multiplicidad de unidades estructurales que conforman el centro educativo logren cooperar de manera organizada para generar las transformaciones necesarias y, así, impulsar los cambios que a nivel escolar son requeridos dentro del subsistema de educación básica en sus diferentes niveles y modalidades. De allí, surge la siguiente interrogante:

*¿Qué importancia tiene el liderazgo lateral como proceso de transformación en el contexto educativo venezolano?*

Los distintos cambios que atraviesa el mundo actual, es decir, la aldea global, deben estar acompañados de diferentes procedimientos o modelos capaces de ajustar o renovar las instituciones mundiales y la escuela no escapa a tal desafío. Cabe destacar, que *el liderazgo lateral* (cursivas añadidas) es un tipo de liderazgo empresarial aplicado desde luego en las ciencias administrativas y sociales; cuyos principios o fundamentos, ventajas y desventajas pueden ser considerados fácilmente para integrarlo en el área educacional. Fisher y Sharp (1999) pioneros en el estudio del liderazgo lateral enfatizan que este estilo gerencial se trata de "...aquella capacidad de influenciar a personas del mismo nivel o categoría profesional para conseguir objetivos comunes, sin que exista una relación de superioridad jerárquica" (p.33).

---



---

En este sentido, debe primeramente considerarse que los planteles venezolanos cuentan con la figura del director quien se desempeña como cuentadante oficial del centro, al recibir de las autoridades en materia educativa el reconocimiento de supervisor inmediato de la referida organización, se destaca dentro de sus funciones, que asume su estatus-rol en compañía del equipo directivo integrado por subdirectores y coordinadores capacitados para llevar a cabo la gestión técnico-administrativa del plantel. Otro elemento a considerar, es que la puesta en práctica del liderazgo lateral entre los miembros del equipo de gestión, no persigue usurpar las funciones del director, sino que se pretende coadyuvar de forma democrática, participativa y protagónica con él para gerenciar la institución y dar oportunamente respuestas puntuales a los sujetos que forman parte de la sociedad del conocimiento.

Por tanto, dirigir centros educativos bajo un modelo de liderazgo disruptivo despertará dentro del equipo directivo interés por participar activa y desinteresadamente en la búsqueda de nuevos horizontes para la institución. Estas nuevas perspectivas, le facilitarán adentrarse en los principios de las organizaciones que aprenden, las cuales persiguen no solamente la formación individual del personal sino crear una cultura organizacional capaz de identificarla en su contexto epocal. De hecho, Senge (1990) señala que "...las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización" (p.12). Igualmente, el referido autor hace énfasis en señalar que "...las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices" (p.12).

Estos principios de gerencia ideados por el autor mencionado a finales del siglo XX, aún cobran vigencia treinta y cinco años después, al corroborar la visión de los equipos directivos que persiguen nuevas perspectivas sociocomunitarias. Es

---

---

decir, prevalece la intención de afianzar nuevos conocimientos gerenciales en el sistema educativo para fortalecer sus bases directivas y proyectar una escuela moderna e innovadora, transformada, impulsada por la constante renovación, estructurada como sistema abierto que recibe la influencia externa para su mejora continua, conformada a su vez, por individuos dispuestos a colaborar de manera desinteresada ante las vicisitudes del entorno. Esto traerá consigo, que cada centro educativo posea su cultura organizacional, distinción que logra su caracterización dentro del área de desempeño educacional.

Un aspecto considerado de trascendencia, es la posición del Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE), en correspondencia con el abordaje curricular que obedece a una concepción educativa que responda al modelo social en construcción en el país, que merece acompañarse de un sentido crítico, reflexivo, transformador y emancipador, es decir, no solo comprende lo que corresponde con los planes de estudio, programas de unidades curriculares, sino que implica los fines, conceptos, y enfoques de la educación, métodos y didácticas (MPPE, 2023).

Desde este punto de vista, el ente rector en materia educativa en Venezuela persigue la modernización del sistema educacional y prueba de ello consiste en facilitar la apertura transformacional en todas las áreas del quehacer instruccional. Así, los docentes con funciones directivas, tendrán nuevas opciones para administrar su centro y proyectar un modelo más acorde con la realidad epocal que les correspondió asumir. Evidentemente, las instituciones educativas del país en la actualidad están influenciadas por un modelo directivo político-partidista conducente a una orientación autoritaria del liderazgo escolar.

Básicamente, con esta nueva propuesta el MPPE tiene como propósito mostrar nuevos enfoques orientados a la gerencia. Cabe destacar, que el liderazgo lateral no ha sido adaptado al sistema educativo por carecer el referido modelo de

---



una figura con autoridad jerárquica que asuma las funciones bajo su responsabilidad. Sin embargo, la finalidad es que debe ser visto como un liderazgo cooperativo, mediante el cual las personas que asumen responsabilidades administrativas se unen entre sí para construir una metodología de trabajo propia, capaz de subsanar errores, desajustes y dificultades contrarias al buen funcionamiento de la escuela, sin alterar la autoridad del director y este sería el punto clave al momento de ejecutarlo.

La patente crisis presente en Venezuela inmersa en el ámbito económico, político, social y educativo; no es un hecho aislado para la sociedad nacional y/o mundial, sino una oportunidad para generar cambios conducentes a mejorar proceduralmente la gestión directiva escolar (Universidad Católica Andrés Bello, 2023). Contar hoy día, con un equipo de gestión cuyo líder presenta sus ideas sin escuchar a sus colaboradores en el espectro educativo, podría catalogarse como un gerente sin absoluta renovación de funciones, quien además contará con subalternos que solo obedecen sus órdenes para evitar conflictos y mantener la paz laboral. No obstante, su anhelo es ser tomados en cuenta para contribuir con sus ideas en el resurgir administrativo institucional. Esta funcionalidad es errónea ante el desarrollo mundial y se hace necesario impulsar modelos que garanticen una escuela dinámica, sistémica, bajo una gestión directiva sustentable.

La situación antes planteada, propende a analizar cada uno de los principios que rigen el liderazgo lateral, estos son: formulación de un propósito, indistintamente del tamaño o dimensión de la organización o grupo de personas con los cuales se trabaja, deben formularse los objetivos que se van a adoptar. Asimismo, se requiere considerar el pensamiento sistémico, referido a organizar las ideas en correspondencia con los hechos, las posibles causas de dificultades, las estrategias generales que podrían emplearse para vencer las limitaciones. De igual manera, es necesario tomar en cuenta el aprendizaje que consiste en seguir aprendiendo de la

---



---

propia experiencia al impulsar la mejora de habilidades. Otro elemento, es la entrega, cada actor es responsable de adaptar y refinar su papel hasta que sea uno al cual pueda entregarse plenamente. Se finaliza, con la retroinformación para influenciar en los procesos de productividad y rendimiento como equipo de la organización (Fisher y Sharp, 1999).

Cada uno de estos fundamentos básicos, pertenecientes al liderazgo lateral servirá de basamento esencial para que los directivos de los planteles educativos del país cambien su realidad asumiendo mayores y mejores compromisos institucionales. Esta metodología de liderazgo es una invitación a los agentes que conforman la organización a acompañar al líder en el trabajo y, de esta manera, resolver problemas que requieren de la participación de todos. Según Fisher y Sharp (1999), la funcionalidad del liderazgo lateral consiste en no tratar "...de dar solución a cada problema. El secreto es mejorar el proceso de colaboración, poner en marcha el hábito de que todos se esfuerzen por mejorar el proceso de colaboración" (p.30).

Los citados autores son enfáticos en señalar que las relaciones de apoyo entre compañeros de trabajo son indispensables para la buena marcha de los procesos o acciones realizadas siempre en la búsqueda de mejores proyecciones corporativas. De esta manera, logra afianzarse el sentido de integración y respaldo que hace falta proyectar en el servicio técnico-administrativo educacional.

Asimismo, el liderazgo lateral al considerarse una influencia colaborativa entre sujetos que desempeñan funciones dentro de un mismo nivel de operatividad, en este caso, del equipo directivo escolar ofrece una serie de ventajas, las cuales para los autores citados pueden resumirse de la siguiente manera: a.- aumenta el compromiso por parte de los compañeros; b.- potencia el emprendimiento de las

---



---

plantillas; c.- impulsa las acciones colaborativas del grupo; d.- mejora el ambiente laboral; e.- facilita la consecución de objetivos.

Sin embargo, el liderazgo lateral no se encuentra exento de presentar desventajas según los precitados autores. Dentro de estas se tienen: a.- duplicidad de funciones por parte del líder lateral y el cargo superior real; b.- posible disminución de la responsabilidad del resto de miembros del grupo; c.- posible pérdida de autoridad del jefe efectivo de la organización (Fisher y Sharp, 1999).

Cada uno de los aspectos anteriormente señalados, ventajas y desventajas forman parte del conglomerado de consideraciones al momento de implementar el liderazgo lateral. Precisamente, el referido liderazgo en su aplicación delega la estructura piramidal a un segundo plano y propende hacia una organización más colaborativa y participativa en las funciones gerenciales. Es así, como la posición del líder lateral no procede de la jerarquía, por el contrario, se fundamenta principalmente en la confianza, el compromiso, la comunicación, la coordinación y la complementariedad que el líder lateral logra conseguir y transmitir entre sus compañeros de equipo, particularmente, al momento de poner en marcha un nuevo proyecto o tarea.

En este orden de ideas, Méndez (2024) señala que hace falta la reestructuración educativa y expone que “Necesitamos una educación que tome en cuenta...nuevos escenarios mundiales, el siglo XXI avanza y nos está llevando por senderos insospechados” (p.3). De igual manera, el autor destaca las transformaciones que se obtienen por medio del conocimiento, así, deja entrever que “La ciencia avanza aceleradamente, y la humanidad no debe quedarse atrás, más bien debe estar preparada para comprender, asimilar y sobrevivir en un mundo con estas características” (p.3).

---



---

Desde su tribuna por conformar el equipo de gestión de la Asociación Venezolana de Educación Católica (AVEC), el autor hace alusión de lo que depara a la vivencia humana dentro del siglo que transcurre. Por ello, destaca que los ciudadanos de la aldea global requieren estar en actualización constante y los miembros de los equipos directivos de las instituciones escolares no escapan a esta situación que les exige, no solo formación permanente, sino la aplicación de modelos viables que sirvan para acompañar bajo nuevas directrices los procesos de administración escolar. De allí, lo necesario de poner en práctica el liderazgo lateral entre directivos de las escuelas venezolanas con la finalidad de caminar juntos, en cooperación conjunta con el propósito de garantizar una gerencia educativa de calidad.

En ese orden de pensamiento, Tovar (2024) hace referencia a las líneas del Proyecto Educativo Pastoral (PEP) de la AVEC establecidas para el decenio 2024-2034, al señalar "...que el proyecto quiere aportar en este contexto de constantes cambios y transformaciones, una perspectiva que consolide los valores, conocimientos, habilidades y competencias para enfrentar los desafíos del presente y construir un futuro mejor" (p.6). Esa edificación de nuevas formas de actuación a nivel escolar, deben adentrarse hacia un nuevo perfil del docente directivo, responsable de la gerencia del centro educativo y, por ende, del personal; quien debe estar atento ante la puesta en práctica de nuevos modelos que logren trascender desde el plantel y beneficiar activamente la trilogía escuela-familia-comunidad. La referida relación comunitaria es una apuesta al progreso, avance e innovación dentro del contexto educativo.

Asimismo, el autor hace mención de ciertos aspectos que claramente identifican al líder lateral en el ejercicio de sus funciones y con la puesta en práctica del PEP de AVEC se "...busca formar personas íntegras...con énfasis en el cultivo de valores, el respeto por la dignidad humana, la solidaridad, la justicia social..."

---



(p.6). Bajo esta perspectiva, en los colegios afiliados a la referida organización católica se promueve una educación inclusiva dirigida por un personal directivo dispuesto a enfrentar los retos que la sociedad del conocimiento demanda. Sobre todo, se deja apertura en sus líneas de acción para el fomento de la igualdad de oportunidades para cada uno de los agentes que la conforman.

Una fortaleza del referido proyecto es que aborda la realidad educativa venezolana al reconocer según Tovar (op. cit.) "...la crisis terminal del modelo de gestión del sistema educativo ajustado a los planteamientos no renovados del Estado Docente" (p.7). Esta característica lleva a pensar en nuevos horizontes que consoliden una gestión directiva acorde a la realidad del país. De hecho, el autor hace un señalamiento directo y manifiesta que las dificultades presentes a nivel de gestión directiva en Venezuela se deben a múltiples factores "...la emergencia humanitaria, el colapso económico, la crisis institucional y política, el éxodo de docentes y el drama migratorio, la precariedad de los salarios de los docentes..." (p.7). Con lo cual, plantea una reflexión importante sobre la manera de abordar las propuestas con los recursos pedagógicos disponibles.

Al respecto, es necesario proponer varios aspectos de interés que pueden considerarse en correspondencia con los desafíos educativos y principalmente sobre el desempeño de los equipos directivos como talento humano escolar que enfrenta esta patente realidad vivida en el país. Ante esto, se hace necesario auspiciar cambios en la gerencia escolar, hacer mención de la responsabilidad que debe asumir la familia, propiciar transformaciones profundas en la población juvenil que requiere una renovada propuesta educativa, fomentar la formación ciudadana, considerar la situación de los maestros en cuanto al (éxodo, bajos salarios y baja demanda en las instituciones de formación docente), superación de la brecha de equipamiento tecnológico y creatividad para encontrar respuestas adecuadas (Orbegozo, 2002).



---

La opinión presentada por el referido autor es puntual y está relacionada directamente con lo expuesto en este texto. Precisamente, al señalar la necesidad de un cambio gerencial a nivel del subsistema de educación básica corrobora el planteamiento presentado, a la luz de un nuevo siglo en el cual se devienen múltiples desafíos y transformaciones. Es decir, cambios sustanciales en medio de este contexto, los equipos que dirigen los planteles educativos no están ajenos o libres de la realidad observada y prueba de ello consiste en ejecutar acciones bajo nuevos esquemas y, el liderazgo lateral es una forma de maniobrar dentro del contexto de nudos críticos que la educación actualmente enfrenta. En tal sentido, la colaboración entre funcionarios con igual responsabilidad administrativa facilitará una mejor directriz técnico-operativa.

Otro punto clave, de lo expuesto es la realidad del magisterio venezolano, la falta de un incentivo monetario real y justo conllevó al abandono de cargos, lo cual trajo consigo -sobre todo en las dependencias públicas- a recurrir a cualquier ciudadano sin previa preparación académica demostrada para cumplir funciones docentes y desde luego lo mismo ocurrió con los gerentes educacionales; esa fuga de talentos es requerida en el país en estos momentos para que a dedicación exclusiva realicen el trabajo académico. Además, la escasa solicitud de cupos para cursar estudios dentro del área pedagógica a nivel superior en las universidades que, tradicionalmente, se han ocupado de la formación docente, como la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), es motivo de atención no solo gubernamental, sino de toda la ciudadanía venezolana en forma general (Programa Venezolano de Educación Acción en Derechos Humanos, 2023).

Un país que anhela desarrollarse en el contexto de las naciones y desea mantener relaciones desde lo político, económico, social y educativo; requiere contar anualmente con altas demandas de estudiantes que deseen formarse como docentes. Esto generará confianza, conllevará a buscar nuevas iniciativas

---



---

procedimentales, invitará a mantener a la comunidad académica en constante investigación y sobre todo dejará entrever la posibilidad de incluir nuevos aportes gerenciales como es el caso del liderazgo lateral en los equipos directivos. Es decir, se llegará al momento de promover desde la sociedad lo necesario para propiciar la cooperación activa sin la intención de ejercer una jefatura a nivel organizacional, sino de apoyar con la finalidad de hacer resurgir las instituciones y que estas logren alcanzar metas alejadas del modelo gerencial burocrático que altera toda forma de avance y, sobre todo, implementar estilos administrativos viables.

A manera de complemento con la temática presentada, es interesante retomar la perspectiva de Tovar (2024) quien plantea que la AVEC ante la problemática expuesta propone al país cuatro retos para enmarcar la gerencia educativa "...gestión pedagógica de calidad, centros educativos de acción evangelizadora, gestión administrativa sostenible, gerencia y gestión de procesos" (p.8). Todo ello, deja entrever que la referida organización tiene como objetivo que las instituciones educativas afiliadas realicen una gestión integral al abarcar distintos aspectos del sector educativo. Se destaca, que dentro de los retos presentados está inmerso el Modelo de Supervisión-Acompañamiento y Formación (SAF), el cual ha sido implementado años atrás con resultados favorables para la AVEC.

La capacidad de supervisar a los planteles a su cargo con eficiencia y por ende excelencia, deja establecido que internamente las voces de los agentes evangelizadores llaman a la renovación. De allí, lo fundamental de una transformación particular de los equipos de gestión para un mejor desempeño organizacional, en función del talento humano que los conforma. Basados en estos elementos gerenciales, puede decirse que el liderazgo lateral ofrecería al PEP de AVEC y a todos los equipos directivos presentes en las instituciones educativas del

---



país herramientas viables para desenvolverse en un contexto epocal que transita hacia la búsqueda constante de nuevos conocimientos.

Ese proceso de indagar el saber no solamente responde a la formación impartida desde lo pedagógico, sino a la trascendencia que aporta la educación religiosa escolar y la proyección sustentable que distingue a las escuelas que forman parte de AVEC en correspondencia con los equipos de gestión directiva escolar. Es decir, la finalidad consiste en que estos modelos perduren en el tiempo y con base al contexto epocal la organización evolucione hacia su transformación, algo que se considera razonable ante el desarrollo presente en el mundo pluripolar.

## **CONCLUSIÓN**

Se puede mencionar que la función del líder educativo es desarrollar equipos de trabajo. De acuerdo con Münch et al. (2010) la finalidad radica en "...incrementar la motivación y lograr con éxito la misión institucional" (p.155). Tal como lo señalan los autores, ese proceso de propiciar la participación y trabajo colaborativo para alcanzar las metas u objetivos de la organización educativa es lo que permite ampliamente la aplicación de nuevos modelos de gestión para facilitar el desempeño del personal directivo (AVEC, 2024). Estas transformaciones pueden acompañarse de la puesta en práctica del liderazgo lateral como opción viable de cooperación y acompañamiento socioeducativo.

Las últimas décadas del siglo XXI en Venezuela evidencian que los centros educativos de dependencia pública, han sido gerenciados por docentes que recién inician funciones en el área educativa, quienes carecen de experiencia operativa, meritocracia y, desde luego, carrera administrativa en el sector educacional; lo cual trae consigo la puesta en práctica de un modelo de liderazgo autoritario regido de forma vertical, al menoscabarse la iniciativa propia de muchos actores con

---



experiencia comprobada en materia administrativa (Fundación Redes, 2023). Aunado a lo expuesto, todo ha consistido en agrupar en las instituciones equipos docentes según afinidad político-partidista para gerenciar la escuela bajo la burocracia administrativa, cuya experiencia negativa de aplicabilidad es reflejo del deterioro progresivo y permanente de la nación.

El logro del actuar juntos se conquista al momento que el líder lateral deje en evidencia sus habilidades para encauzar a sus compañeros en la dirección deseada, esto quiere decir, que la búsqueda de la calidad educativa y, por ende, de una gestión administrativa transformadora, eficaz y eficiente se obtendrá siempre y cuando se logre estimular la cooperación basada en una proyección corporativa de calidad; sustentada en tres pasos fundamentales de operatividad estratégica como son: a.- organizar y perfeccionar la habilidad personal; b.- entender claramente la meta estratégica; c.- aprender ciertas tácticas de liderazgo participativo.

La idea consiste en llamar la atención de todos los docentes participantes del equipo directivo escolar, para que aporten sus conocimientos como miembros de una organización inteligente, en constante desarrollo y evolución; orientada según estos parámetros a consolidar su cultura organizacional basada en el talento humano que diariamente avanza hacia una transformación que proyecte a nivel educacional los logros reflejados en el cumplimiento de objetivos trazados por medio de la planificación prospectiva.

Finalmente, puede señalarse que ante los constantes cambios que presenta el sistema educativo y por la exigencia social de vincularse a las diversas áreas del conocimiento, es fundamental, renovar proceduralmente la gerencia escolar. Por ello, la puesta en práctica del liderazgo lateral promoverá mayor acercamiento y vinculación entre actores, como es el caso de los directivos de los centros educativos del país. Ante esta realidad, se garantizará no solo una comunicación

---



asertiva, sino el desarrollo de colaboración continua para orientar la escuela hacia el progreso o, mejor aún, hacia el desarrollo sustentable en materia educativa.

## CONFLICTO DE INTERÉS

El autor de este ensayo declara que no posee ningún conflicto de interés para su publicación.

## REFERENCIAS

- Asociación Venezolana de Educación Católica. (2024). *Proyecto Educativo Pastoral. 2024-2034*. AVEC-Venezuela.
- Fisher, R. y Sharp, A. (1999). *El liderazgo lateral. Cómo dirigir cuando usted no es el jefe*. Gestión 2000-España.
- Fundación Redes. (2023). *Estado venezolano impone sistema educativo ideologizante*. FUNDAREDES. <http://fundaredes.org>.
- Gallego, R; González, S. y Brugué, Q. (12 de septiembre 2011). *Entre la dirección y el liderazgo en los centros escolares: Diseño de una investigación*. Ponencia presentada en el X Congreso AECPA. GT 5.3: La dirección pública profesional en España: Retos multinivel y en red, España.
- Lavadores, J. (2022). El fortalecimiento del liderazgo directivo, clave para la excelencia educativa. *Revista Inspiración Educativa*, 4 (10), 40-65. <http://www.revistainspiracioneducativa.com/RIE-MX-DECIMA-EDICION.pdf>.
- Medina, A. (2023, marzo 02). *El liderazgo de la organización basado en el conocimiento y su valor estratégico en la educación*. WhatsApp.
- Méndez, F. (2024). Editorial. AVEC. Informa. Enero-marzo 2024. Maestros. Imprescindibles en el proceso educativo. *Boletín N° 224*, 01-26. AVEC-Venezuela.
- Ministerio del Poder Popular para la Educación. (2023). *Documento del currículo nacional bolivariano encuentro institucional curricular 2023*. Ministerio del poder Popular para la Educación-Venezuela.
- Münch, L; Galicia, E; Jiménez, S; Patiño, F. y Pedroni, F. (2010). *Administración y planeación de instituciones educativas. Administración y proceso administrativo. Dirección y liderazgo directivo. Calidad y evaluación educativa*. Trillas-México.
- Orbegozo, J. (2002). Presentación. *Revista Internacional Fe y Alegría*, Número 5, 5-7. <http://www.feyalegria.org>.



Programa Venezolano de Educación Acción de Derechos Humanos. (2023).

*Derecho a la educación. Informe 2023. Situación de los derechos humanos en Venezuela.* PROVEA. <https://provea.org/wp-content/uploads/2024/04/06-Eduacion-Provea-2023.pdf>.

Salas, G. (2024). La multimodalidad: una propuesta de innovación educativa para la UNICA. *Revista de Artes y Humanidades UNICA*, 25(52), 8-21. <https://doi.org/0000-0002-4703-5855>.

Senge, P. (1990). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica-España.

Torcatt, T. (2020). Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del estado Nueva Esparta, Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI (2), 42-53. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/index>.

Tovar, A. (2024). Grandes líneas del Proyecto Educativo Pastoral AVEC 2023-2033. AVEC. Informa. Enero-marzo 2024. Maestros. Imprescindibles en el proceso educativo. *Boletín N° 224*, 01-26. AVEC-Venezuela.

Universidad Católica Andrés Bello. (2023). *Sistema de evaluación de conocimiento en línea (SECEL)*, correspondiente al año escolar 2022-2023. <https://educacion.ucab.edu.ve>.

---