

---

## Lineamientos teóricos para la promoción de las competencias gerenciales de directivos y docentes en las instituciones de básica primaria

Theoretical guidelines for the promotion of managerial competencies of directors and teachers of basic primary institutions

Diretrizes teóricas para a promoção de competências gerenciais de diretores e professores de instituições básicas de ensino fundamental.

Orientations théoriques pour la promotion des compétences managériales des directeurs et enseignants des établissements primaires de base

Arnobis Gómez Monterroza

[argom1111@hotmail.com](mailto:argom1111@hotmail.com)

ORCID 8897-3269

**Institución Educativa Santa Clara, San Onofre, Sucre-Colombia**

Recibido: 16 de mayo 2023 / Aprobado: julio 2025 / Publicado: octubre de 2025

### RESUMEN

Los lineamientos teóricos para la promoción de competencias gerenciales permiten responder a los retos ante escenarios de crisis en el contexto educativo. Su objetivo fue identificar las competencias gerenciales que deben adquirir docentes y directivos en su desempeño en el contexto de las instituciones de educación básica. Se utilizó una revisión sistemática de bases de datos tales como Redalyc, Scielo, y Dialnet, ubicando 20 artículos acorde a las palabras claves, publicados entre el 2012 al 2022, arbitrados por pares disponibles en inglés y español. Pudo evidenciarse que las competencias gerenciales permiten mejor administración de las instituciones y la gestión del conocimiento en pro de las diferentes demandas para orientar una calidad educativa integral. Se concluye que los conocimientos, las habilidades y las actitudes gerenciales son fundamentales para obtener excelentes resultados en las organizaciones, identificar dichas competencias es una tarea necesaria para lograr el éxito organizacional y potencializar el talento humano.

**Palabras claves:** Lineamientos Teóricos; Competencias Gerenciales; Directivos Docentes; Dirección Estratégica; Administración Educativa

---

## ABSTRACT

The theoretical guidelines for the promotion of managerial competencies allow responding to challenges in crisis scenarios in the educational context. Its objective was to identify the managerial competencies that teachers and directors must acquire in their performance in the context of basic education institutions. A systematic review of databases such as Redalyc, Scielo, and Dialnet was used, locating 20 articles according to the keywords, published between 2012 and 2022, peer-reviewed, available in English and Spanish. It was possible to show that managerial skills allow better administration of institutions and knowledge management in favor of the different demands to guide a comprehensive educational quality. It is concluded that management knowledge, skills and attitudes are essential to obtain excellent results in organizations, identifying these competencies is a necessary task to achieve organizational success and enhance human talent.

**Keywords:** Theoretical Guidelines; Management skills; Teaching Directors; Strategic Direction; Educative administration

## RESUMO

As orientações teóricas para a promoção de competências gerenciais permitem responder aos desafios em cenários de crise no contexto educacional. Seu objetivo foi identificar as competências gerenciais que professores e diretores devem adquirir em sua atuação no contexto das instituições de educação básica. Foi utilizada revisão sistemática de bases de dados como Redalyc, Scielo e Dialnet, localizando 20 artigos de acordo com as palavras-chave, publicados entre 2012 e 2022, revisados por pares, disponíveis em inglês e espanhol. Foi possível evidenciar que as competências gerenciais permitem melhor administração das instituições e gestão do conhecimento em prol das diferentes demandas para nortear uma educação integral de qualidade. Conclui-se que os conhecimentos, habilidades e atitudes gerenciais são essenciais para a obtenção de excelentes resultados nas organizações, identificar essas competências é uma tarefa necessária para alcançar o sucesso organizacional e potencializar o talento humano.

**Palavras-chave:** Orientações Teóricas; Habilidades gerenciais; Diretores de Ensino; Direção estratégica; administração educativa

## RÉSUMÉ

Les lignes directrices théoriques pour la promotion des compétences managériales permettent de répondre aux défis des scénarios de crise dans le contexte éducatif. Son objectif était d'identifier les compétences managériales que les enseignants et les directeurs doivent acquérir dans leur performance dans le cadre des institutions d'éducation de base. Une revue systématique de bases de données telles que Redalyc,

Scielo et Dialnet a été utilisée, localisant 20 articles selon les mots-clés, publiés entre 2012 et 2022, évalués par des pairs, disponibles en anglais et en espagnol. Il a été possible de montrer que les compétences managériales permettent une meilleure administration des établissements et une gestion des connaissances au profit des différentes demandes pour orienter une éducation globale de qualité. Il est conclu que les connaissances, les compétences et les attitudes en gestion sont essentielles pour obtenir d'excellents résultats dans les organisations, l'identification de ces compétences est une tâche nécessaire pour atteindre le succès organisationnel et améliorer le talent humain.

**Mots-clés :** Orientations théoriques ; Compétences de gestion; Directeurs pédagogiques; Direction stratégique; Administration éducative

## INTRODUCCIÓN

Las competencias se consideran características subyacentes a un individuo, relacionadas con el rendimiento superior en una situación o actividad determinada, como formas de pensar, actuar y organizarse, permitiendo al ser humano desenvolverse adecuadamente en un contexto para responder a sus exigencias; existen ciertas habilidades denominadas también gerenciales, las cuales dotan a los líderes de herramientas para gestionar eficientemente a sus equipos de trabajo para obtener de ellos un rendimiento productivo, siendo estas una suma de destrezas, comportamientos y actitudes propias de un líder; en este aspecto los directivos y docentes en las instituciones educativas tienen mucho que aprender (Núñez y Díaz, 2017).

Ahora bien, en este contexto, la educación debe ser vista como una herramienta para la construcción de sociedades más justas y equitativas, siendo la responsable de formar nuevas generaciones y, por tanto, de aportar al desarrollo del tejido social de los pueblos. En búsqueda de este fin desde instancias administrativas del Ministerio de Educación Nacional (2015) y otros gremios sectoriales, se generan acciones tendientes a generar condiciones idóneas para mejorar los sistemas educativos. Al respecto puede mencionarse la agenda 2030 de las Naciones Unidas la cual establece 17 objetivos bien definidos para un desarrollo sostenible pretendiendo garantizar el bienestar y prosperidad para todos los habitantes del globo terráqueo bajo las premisas de la paz. Dichos objetivos pretenden dinamizar las alianzas, comenzando a nivel nacional regional y global, siempre con la concepción del mandato universal de la UNESCO(2015) en

contribuir “a la edificación de la paz, a la erradicación de la pobreza, al desarrollo sostenible y al diálogo intercultural mediante la educación, las ciencias, la cultura, la comunicación y la información” ( p. 125).

Con relación al continente latinoamericano, desde hace varias décadas se vienen realizando ingentes esfuerzos para lograr cambios significativos a nivel educativo (Rivero, 2016); sin embargo, la transformación de la educación sin duda debe ser una acción en conjunto con diversos sectores de la sociedad. Ejemplo de este planteamiento puede mencionarse la iniciativa realizada por el Ministerio de Educación de Colombia, a través del Plan Nacional Decenal en Educación (2016-2026), donde se enuncia como premisa fundamental: “Impulsar el uso pertinente, pedagógico y generalizado de las nuevas y diversas tecnologías para apoyar la enseñanza, la construcción de conocimiento, el aprendizaje, la investigación y la innovación, fortaleciendo el desarrollo para la vida” (Ministerio de Educación Nacional de Colombia, 2015, p. 52).

El documento mencionado considera a la educación como un elemento primordial capaz de promover el progreso de todos los niveles dentro de la sociedad y propiciador de una mejor calidad de vida. En el mismo sentido, el artículo 67 de la Constitución Política de la República de Colombia, la establece como un “derecho del individuo y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica y a los demás bienes y valores de la cultura” (p.25).

Respecto a la responsabilidad que concierne a los administrativos y docentes, quienes son los encargados de formar a los ciudadanos del mañana, requiere primordialmente que estos cuenten con el perfil más idóneo para manejar adecuadamente los retos que se les presenten ante momentos de crisis en el contexto educativo, por lo cual directivos y docentes son los llamados para adquirir competencias gerenciales que potencien su desempeño incorporando a la familia y la comunidad en pro de mejorar su desempeño a la hora de alcanzar los objetivos planteados para la institución.

En referencia a esto Leithwood y colaboradores (2004), coincidieron que después de la influencia del docente en el aula, la actuación o liderazgo del director es el segundo

---

factor considerable para explicar la eficacia o éxito escolar. Visto de esta forma las competencias gerenciales no solo para directivos, sino también para administradores educativos y personal docente quienes han de influir directamente en la calidad educativa a través de sus procesos de planificación, organización, dirección, control, siempre con el propósito de mejorar el desempeño.

De tal forma, Chiavenato (2009) afirmó que el significado de habilidad es utilizar el conocimiento, ya sea para resolver problemas, crear o innovar y al respecto Madrigal (2009), consideró que las habilidades de un gerente se miden en función de su capacidad y aptitud para administrar, tomar medidas, negociar y arreglar diferendos. En este sentido los directivos y docentes más allá de realizar una actividad como guía de los educandos, en el contexto particular donde se desempeñan deben asumir la función de administradores tomando decisiones frente a diversas situaciones que se puedan presentar en sus establecimientos.

Por otra parte, es igualmente prioritario considerar el hecho acerca de la integración de la familia y la comunidad como una alianza indispensable en el proceso educativo, comprendiendo con ello que una colaboración de estos actores permitirá una sinergia mucho mayor para trabajar en pro de un objetivo, desde la concepción del potencial educativo complementado por otros actores como son la familia o la escuela, aumenta cuando son capaces de interactuar juntos para lograr objetivos comunes y compartidos relacionados con el alumnado. Brofenbrenner (1973), planteó la importancia de estos grupos sociales en su teoría de los sistemas y ante una crisis de estas instancias, podría generarse un descenso del nivel educativo, sino existe una buena gerencia ya que toda la organización disminuiría su efectividad.

El generar lineamientos sobre las Competencias Gerenciales de los directivos y docentes de las instituciones de básica primaria, lo cual será un aporte significativo a todos los involucrados en proceso de enseñanza y aprendizaje ya que a través de estrategias gerenciales se promoverá la participación de la familia y la comunidad en convivencia para lograr los objetivos propuestos por la institución viendo beneficiados todos los involucrados. Igualmente, ante diferentes circunstancias como se ha descrito anteriormente en este apartado se requieren directrices capaces de dinamizar los

procesos educativos también desde la perspectiva que la institución funcione como una organización, la cual tiene metas que cumplir y es allí donde se valida el papel de los directivos y docentes como administradores.

Ahora bien, respecto a su relevancia social, este estudio busca sensibilizar a las instituciones sobre la responsabilidad de trabajar solidariamente, en función de un solo propósito y solo objetivo que es una gerencia acorde a los nuevos tiempos que se viven en instituciones educativas públicas; la cual se desarrollará desde una revisión documental con el fin de a través de consultar en diferentes bases de datos permita analizar cuál es el rol de los gerentes educativos en la integración de la tríada como promotor organizacional, donde puedan abordarse las múltiples perspectivas de los sujetos actuantes, para propender por la generación de lineamientos teóricos sobre las competencias gerenciales de los directivos y docentes.

A través del desarrollo de esta investigación se revisarán entonces, los lineamientos que se han propuesto en varias instancias revisar como es el desenvolvimiento gerencial de los directivos y docentes de las instituciones de educación básica para mejorar la convivencia, apoyo de la familia y la comunidad con el fin de lograr un mayor desempeño de los alumnos, propiciando que a futuro esta pueda mantenerse en el tiempo, permitiendo que cada uno de los actores involucrados en el proceso educativo realicen cada vez mejor su rol, apuntando a una educación más participativa.

## **MÉTODO**

El artículo de revisión sistemática presentado, que corresponde así mismo a un estudio documental, es resultado de la pesquisa realizada en diferentes bases de datos científicas entre las cuales se pueden citar Redalyc, Scielo, Google Académico y Dialnet, donde se ubican 20 artículos científicos que cumplen con los requisitos acorde a las palabras claves tales como lineamientos Teóricos, Competencias Gerenciales, Directivos Docentes, Dirección Estratégica y Administración Educativa.

Con relación a los criterios de inclusión y en particular respecto a la fecha de publicación, la selección tuvo en cuenta artículos publicados entre el periodo 2012 a 2022, con el fin de garantizar la consistencia y actualidad de la información, considerando de

todas formas como un requisito fundamental, el haber sido arbitradas por pares, con texto disponible en los idiomas inglés o español y que los participantes o actores claves de la investigación hubiesen publicado estudios y tuviesen grados académicos de postgrado, especializaciones, maestrías y doctorados lo cual es pertinente para favorecer el alcance de la indagación presentada y que puede detallarse en la Tabla 1.

**Tabla 1**

*Clasificación de los artículos científicos seleccionados según el nivel académico de los autores*

Nivel académico del autor	Número de artículos	Autor(es) y año de publicación
Especialización	6	Mulder (2017) Incháustegui (2018) Guevara (2019) Núñez y Díaz (2017) Chen y Ruiz (2020) Montoya (2017)
Maestría	6	Pozner, et. al (2019) Tobón (2018) Rincón (2019) Miranda (2016) Lana (2014) Flores y Otros (2022) Castro, Fossi y Guerrero (2017) Romero (2015) Arbaiza (2015)
Doctorado	6	Tapiero y López (2019) Noguera (2018) Pérez-Ruiz (2017)

Posterior a esta actividad se realiza la lectura de los documentos y mediante fichas de análisis y resúmenes se condensan los postulados teóricos de los autores, estimando sus resultados y discutiendo acerca de lo allí plasmado para corroborar las categorías temáticas que se proponen y los principales aportes al desarrollo del estudio, las cuales hacen referencia a una estrategia de tipo metodológica, con el fin de describir el objeto de estudio o fenómeno sobre el cual se investiga y por tanto para el presente artículo de revisión, se proponen: competencias, competencias gerenciales, procesos educativos y modelos de competencias.

## **RESULTADOS**

---

La revisión teórica realizada sobre diversos postulados relacionados con las competencias gerenciales en Directivos y Docentes, brinda elementos valiosos que permitan una mejor administración no solo de los establecimientos educativos sino de la misma forma como se gestiona el conocimiento en términos de poder satisfacer a las diferentes demandas en la articulación necesaria entre procesos, herramientas, infraestructura, planes y programas a favor de una cultura de la calidad para mejorar el servicio, haciendo mucho más eficiente el cumplimiento de los objetivos que se traza la institución educativa convertida en un actor organizacional (Núñez y Díaz, 2017).

En este sentido, se hace necesario indagar desde la revisión teórica, como la profesión de enseñar ha asumido una serie de paradojas las cuales apuntan a la exigencia en particular para directivos y docentes de dirigir sus instituciones de acuerdo con los requerimientos de un mundo globalizado, el cual propone un reto para sortearlas con éxito desde la misma administración educativa y el impartir conocimientos, lo que de por si es un cúmulo de realidades y problemas, derivadas de aspectos tales como los conflictos internos, las necesidades curriculares, las políticas de calidad, el cumplimiento de los principios de la institución, las mismas fracturas sociales que puedan evidenciarse internamente y los avances en la sociedad del conocimiento, son algunas de las variables que se muestran complejas a la hora de gestionar en las organizaciones educativas (Miranda, 2016).

## **DISCUSIÓN**

Tal como fue expuesto desde el planteamiento del método para la realización de este artículo de Revisión y con el fin de realizar la discusión de las unidades de estudios seleccionadas, se requirió para tal fin de un análisis, interpretación y comparación de las diferentes teorías expuestas en los documentos seleccionados, declaradas en los resultados anteriormente expuestos y otros que nutren los criterios tales como competencias, competencias gerenciales, procesos educativos y modelos de competencias gerenciales. El desarrollo de los mismos se realiza a continuación y partiendo de los estudios descritos (Ver Tabla 1).

---

## Competencias

---

Inicialmente y tal como corresponde a lo planteado con el objetivo de la investigación, se hace necesario definir en primera instancia el concepto de competencias, el cual ha sido abordado por diferentes autores; de tal forma competencia es "un saber integrado derivado de los conocimientos, habilidades y valores que el sujeto va desarrollando continuamente en su vida, para ser utilizados en su desempeño personal y profesional en los escenarios laborales y sociales en los cuales se desenvuelve" (Núñez y Diaz, 2017, p. 30).

Ahora bien y desde una perspectiva histórica, el estudio desarrollado por López (2016), realiza una aproximación al término a partir de la historia del conocimiento occidental, denotando su primer uso por el conocido diálogo platónico, el cual relaciona la naturaleza de la amistad y donde se emplea la palabra "*ikanótis*" cuya raíz es "*ikano*", un derivado de "*iknoumai*", que significa "llegar" y siendo así, podría enunciarse como la cualidad de "ser *ikanos*", ser capaz, tener la habilidad de conseguir algo, una cierta destreza para lograr aquello que se pretende (López, 2016), visión esta que fue tratada ampliamente al constatar que la idea de competencia, a partir de su contexto histórico, además del referido diálogo platónico Lisis, aparecía ya en el Código Babilónico de Hammurabi, el cual lo enuncia en la otra lengua clásica, el latín, donde se encuentra la forma de "*competens*", referida más exactamente a "ser capaz" y en la forma de "*competentia*", entendida como la capacidad y la permisión (Mulder, 2017).

Como complemento a este recorrido histórico, desde a etimología del término es posible evidenciar que competencia proviene de *competere*: "ir al encuentro una cosa de otra"; "responder, estar de acuerdo con"; "aspirar a algo", "ser adecuado" (Corominas y Pascual, 2017), y además en la definición de la Real Academia Española (2001, p. 347), competencia, en la acepción cercana al tema, es "aptitud o idoneidad" mientras que el Diccionario Moliner(2017) expone que alguien competente es, también referida a la persona con experticia o conocimiento en una cosa para la cual es competente.

Después de enunciar las definiciones del término, se hace necesario revisar la acepción del mismo ya con un enfoque hacia las competencias educativas, a partir de su

---

conceptualización requiere necesariamente considerar las tareas, resultados y los objetivos del trabajo con estrecha relación a las características de las personas han de realizarlo y porque no también, su combinación. Es así como la Psicología enuncia las competencias a una serie de atributos relacionados con la gestión de recursos humanos que dio pie al origen de algunas teorías administrativas, por lo cual el papel en este caso de los directivos y docentes sería consecuentemente oficial para coadministrar el proceso de enseñanza y aprendizaje (Incháustegui, 2018).

Por otra parte, otras definiciones no coinciden del todo con relación a las características ni otros elementos a incluir ni a la consideración dada al término en particular, debido a que no siempre se habla de las competencias como comportamientos observables, denotado más desde las actitudes, las habilidades y los conocimientos, que en conjunto forman parte de un conglomerado de atributos que convierten a una persona en competente para el desarrollo de una tarea o actividad y a partir de esta perspectiva en relación con el tema de estudio el docente o el directivo pueden tener aptitudes para administrar adecuadamente un plantel educativo y de no ser es poco probable que puedan desarrollar de manera eficientemente este rol (Guevara, 2019).

De igual forma, Miranda (2015) expuso la construcción textual de la gestión directiva en los planteles educativos a partir de las perspectivas teóricas y empíricas para establecer horizontes innovadores desde las formas como se dinamizan los procesos no solo administrativos sino también académicos en el contexto de la escuela moderna, que implica el actuar conjunto de docentes, rectores, administrativos y coordinadores. Después de haber descrito el concepto de forma general se hace referencia a continuación en la especificidad del mismo.

## Competencias gerenciales

En cuanto a los resultados obtenidos, en principio, se hizo mención a la investigación denominada Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas (Núñez y Díaz, 2017), cuyo propósito fue elaborar y valorar un perfil por competencias gerenciales para los directivos de las Instituciones Educativas de Educación Básica en el contexto de la mejora continua de la educación sustentada en las

normas internacionales y los modelos de calidad. En sus hallazgos se describe que dentro de las competencias gerenciales que deben tener los directivos son el manejo de la administración para la adecuada gestión escolar, asumir una posición de liderazgo con visión futurista, creatividad y actitud propositiva además de una postura ética sobre asumir los riesgos de la gestión del cambio para alcanzar las metas institucionales, con objetivos estratégicos definidos, responsabilidad y abordando diferentes contextos para el mejoramiento continuo de la institución educativa, lo mismo se pudo constatar con los lineamientos dados por el Ministerio de Educación Nacional (2015) sobre la necesidad de dotar de herramientas a los directivos y docentes en pro de una mayor calidad educativa.

Por su parte Chen y Ruiz (2020), en su estudio “Competencias que potencian la capacidad gerencial en las personas directivas para el trabajo efectivo con las Juntas Administrativas y de Educación en el sistema educativo costarricense”, se propusieron analizar las habilidades gerenciales de los directivos de centros educativos para un trabajo eficiente con el apoyo de otras instancias administrativas en el contexto escolar. Logrando identificar cinco competencias principales, a saber: liderazgo, comunicación, negociación, trabajo en equipo y delegación, las cuales potencian la capacidad gerencial del personal directivo.

Mientras que el propósito de la investigación de Montoya (2017) titulada Competencias Gerenciales del Directivo Escolar basándose en la Inteligencia Emocional, fue generar un análisis de las competencias gerenciales del directivo escolar desde el análisis de la inteligencia emocional; destacándose en este estudio la importancia de que el personal directivo logre desarrollarla ya esto se refleja en mayor seguridad, entusiasmo y compromiso con su trabajo. Además, les permite canalizar mejor las emociones para la conducción de los colaboradores, así como para tomar las decisiones apropiadas, lograr contagiar confianza y fomentar la colaboración entre los docentes con el fin de obtener los éxitos esperados.

Por otra parte, la investigación de Flores (2022), recientemente llevaron a cabo un trabajo investigativo que se titula Gerencia educativa y visión empresarial: una mirada crítica y cuyo objetivo fue describir la visión empresarial de la gerencia educativa desde

un enfoque crítico. Los resultados que obtuvieron los llevan a plantear que toda gerencia exitosa debe reconocer el talento humano y de igual forma debe saber cómo desarrollarlo para obtener mejores niveles de calidad. Para eso debe enfocarse en el aprendizaje continuo, principalmente enmarcado en la creatividad y la innovación. Asimismo, resulta clave fomentar la participación activa de los colaboradores, desarrollar valores como la negociación, flexibilidad y la diversidad, para aumentar los niveles de integración e identidad en las acciones emprendidas para el cumplimiento de las metas y los objetivos y obtener mayor calidad y compromiso educativo y social (Lana, 2014).

Ahora bien, en atención a los planteamientos de los diversos autores descritos en los párrafos anteriores, se puede sintetizar que las competencias gerenciales requeridas para la gestión escolar incluyen: liderazgo, comunicación, negociación, trabajo en equipo, delegación, desarrollo de la inteligencia emocional, capacidad para tomar decisiones, motivación, iniciativa, innovación, buen manejo de relaciones interpersonales, saber fomentar valores y conocimientos suficientes relacionados con el quehacer propio de la docencia (Castro, et.al, 2017).

Dichas competencias están en franca correspondencia con las planteadas por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2000). En dicho documento se establece como competencias para la gestión educativa: “trabajo en equipo, gestión y perspectiva estratégica; comunicación en las organizaciones; procesos de delegación y negociación; resolución de problemas; prácticas de liderazgo; proyección y construcción de escenarios alternativos; y atención a la participación y demanda educativa” (p. 31).

De igual forma, puede observarse la relación con las competencias señaladas por Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), quienes definen las competencias gerenciales como el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que debe poseer el individuo que administra alguna organización, incluyendo las instituciones educativas. En este sentido, sugieren seis competencias de gran relevancia: para la comunicación, para la planeación y gestión, para el trabajo en equipo, la acción estratégica, multicultural y la autoadministración.

---

Cada una de estas competencias incluye aspectos necesarios para su adecuada apropiación. Según los autores citados, la comunicativa incluye el manejo de la comunicación informal; la formal y la negociación. Abarca las habilidades y destrezas necesarias para el desenvolvimiento comunicativo por medios de tecnológicos, tal como lo es la determinada a la planeación y gestión, la cual implica recolección de información, análisis y solución de problemas; planeación y organización de proyectos; administración del tiempo, y elaboración de presupuestos y administración financiera (Pozner, et, al, 2019).

Así mismo, la competencia para el trabajo en equipo requiere saber diseñar equipos de forma correcta, crear entornos que apoyen a los equipos y administrar bien la dinámica de los equipos, la competencia para la acción estratégica demanda conocimientos de la institución, de organización y de acción estratégica y la competencia multicultural se requieren conocimiento y comprensión de distintas culturas, sensibilidad y apertura; por otra parte las competencias en administración educativa requieren de la aplicación de conceptos éticos, equilibrio laboral y personal y un amplio desarrollo individual orientado a los resultados (Tobón, 2018).

Este conjunto de competencias representa opciones para guiar la gerencia escolar por lo cual puede generarse una exhortación para los gerentes educativos que faciliten la realización de ejercicios introspectivos mediante los cuales identifiquen aquellas competencias donde presenten debilidades a nivel personal y colectivamente para trabajar en ellas y seguir cultivándolas que están realmente fortalecidas. En este orden de ideas y continuando con lo propuesto desde los criterios de análisis, a continuación, se revisa la forma como las competencias gerenciales se hacen presentes en los diferentes procesos que se desarrollan en el marco de los centros escolares.

## **Habilidades Gerenciales y procesos educativos**

Al hablar de habilidades gerenciales con relación a los procesos educativos, aparece una subcategoría que puede mencionarse como la gestión directiva, la cual se denota a partir de las comprensiones, los sentidos y las significaciones, que desde de la praxis administrativa y pedagógica le son conferidas a los directivos docentes (rectores y

coordinadores) las herramientas necesarias para acercar a los sujetos conocidos a un diálogo de saberes caracterizado por las reflexiones para de esa manera poner en práctica el conocimiento adquirido que emerge de su trabajo cotidiano en las instituciones educativas (Miranda, 2016).

De tal forma las habilidades gerenciales se ponen en práctica desde la gestión en las instituciones educativas y comprende una serie de procesos encaminados a facilitar la coordinación de una organización, para fortalecer las acciones que puedan orientar los centros educativos con el fin de conseguir los propósitos y objetivos que han de materializarse consecuentemente por medio de los Proyectos Educativos Institucionales (PEI), haciéndose operativos mediante el ejercicio de las tareas directivas al interior y por fuera de sus instituciones, contando para ello con un equipo que los oriente y las controle para lograr el éxito pedagógico y convivencial (Rincón, 2019); al respecto Leithwood y colaboradores (2004) y Chiavenato (2009) asignan un grado de responsabilidad a la estructura administrativa en la cual el directivo y el docente adquieren un rol importante para el desarrollo de planes y programas educativos.

En este orden de ideas, la gestión directiva se convierte, por tanto, en un ejercicio actitudinal, que sumado a las capacidades administrativas y pedagógicas de quien tiene a su cargo dicha orientación y liderazgo, pueden gestarse significativas transformaciones en el colegio, desarrollando un engranaje del proceso educativo donde van a permitir profundizar desde el contexto de las necesidades y expectativas de los estudiantes y considerando sus realidades particulares, puedan obtener logros significativos para direccionar estratégicamente los ideales de la institución. Dicho ejercicio nace de la administración y se enfoca en facilitar la coordinación de una organización, como una tarea se ejerce dentro (ámbito interno) y fuera de la institución (externo), con el concurso del equipo directivo quien controla, orienta y ajusta las actividades curriculares y extracurriculares, procurando el éxito y la calidad del quehacer pedagógico y el funcionamiento adecuado de todos sus sistemas (Pérez-Ruiz, 2017).

Por otra parte es necesario considerar la relación existente entre tarea directiva y gestión, las cuales concuerda con la aplicación de los principios de ser y hacer, para liderar procesos transversales desde lo administrativo, académico y convivencial, acorde

con las funciones que se desarrollan y que implica planear, evaluar y controlar los desarrollados al interior de la institución, dependiendo de sus características y contribuyendo en desarrollar de manera eficaz y eficiente dichos procesos, lo mismo coincidiendo por los aportes de Rivero (2016) y las recomendaciones dadas por UNESCO (2016) acerca de la calidad educativa.

Los equipos directivos cumplen un papel fundamental en estos procesos, dado que son ellos los llamados a proponer estrategias de mejoramiento para el alcance de las metas en concordancia con la misión, visión y horizonte institucional a través de la apropiación de los objetivos corporativos y el diseño y ejecución de las acciones pertinentes, tales como la proyección anual, la evaluación, la planeación de acciones de mejora, la implementación de planes para el aprovechamiento de los recursos institucionales y el fortalecimiento de los valores que promueve el colegio como parte importante para la consolidación de su cultura institucional (Noguera, 2018).

Con relación a la relevancia de la gestión directiva, se hace necesario enunciar que es a partir de las prácticas administrativa y pedagógica, quien las materializa y prioriza para quienes están a cargo de su ejecución, en la medida que dichas acciones son ejercidas en la medida en que puedan contribuir a mantener la visión orientada hacia los horizontes institucionales, para lo cual una adecuada supervisión de lo ejecutado y su consecuente evaluación permitirán redefinir las estrategias desde el ajuste pertinente de las diferentes áreas comprometidas en cada uno de los procesos, interpretando y profundizando los contextos para direccionar la administración de la organización (Tapiero y López, 2019), Contextualizado este ítem, a continuación se abordará lo concerniente a posibles modelos de competencias gerenciales.

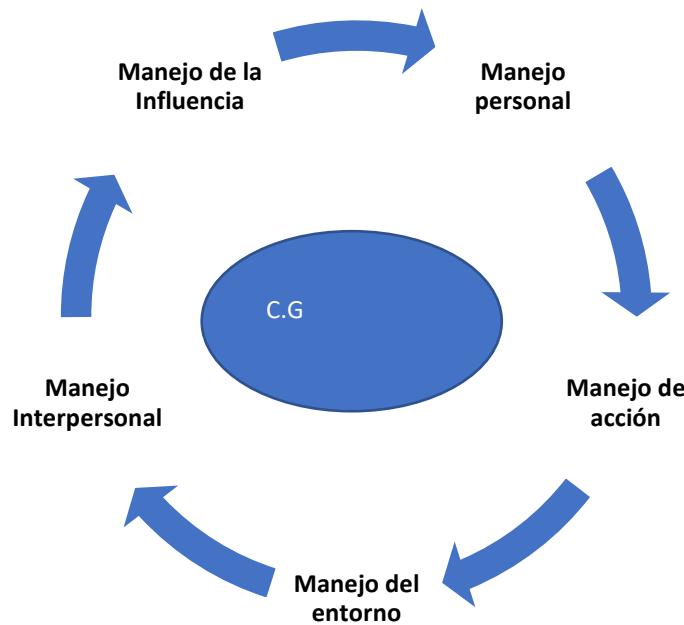
## **Modelos de competencias gerenciales**

Es precisamente en el contexto latinoamericano, dadas las características de los sistemas educativos imperantes y ante el tema que atañe a esta revisión que se revisa uno de los modelos sobre las competencias gerenciales, el cual fue propuesto por Arbaiza (2015), y es en esencia un pentágono conformado por las siguientes competencias: 1) Manejo personal: las cuales facilitan la efectividad del rendimiento individual ante

escenarios de dificultad y presión, 2) Manejo de acción: referido a las capacidades propias de la organización y la forma de planificar los planes de acción; 3) Competencias de manejo de entorno: que se relaciona con la gestión del entorno laboral; 4) Manejo interpersonal: que permite la comprensión de las necesidades propias y las de los demás; miembros del equipo de trabajo y por último, 5) Manejo de la influencia: que se caracteriza por el deseo de generar un impacto positivo sobre otros y persuadirlos a fin que ellos sigan un plan de acción (ver Figura 1).

Figura 1.

Modelo de Competencias Gerenciales



Diseño propio (2024).

Existen igualmente, otros enfoques desde diferentes perspectivas los cuales coinciden en afirmar que los conocimientos, las habilidades y las actitudes de un individuo son fundamentales para obtener adecuados resultados en las organizaciones y desde este contexto eso trasciende también al mundo académico, debido a que una adecuada identificación de dichas competencias es un factor fundamental para lograr el éxito organizacional y potencializar el talento en línea directa con las competencias

individuales (Romero, 2015), de tal forma el autor propone una pirámide para evaluar las competencias (Ver Figura 2).

De esta manera y aplicado al entorno educativo el saber representa lo que se conoce acerca de la institución, sus valores, principios y aspectos como el PEI, el saber cómo es la forma de evaluar, el demostrar es la posibilidad de utilizar los recursos y el hacer referido a la práctica de los fundamentos para una adecuada gestión.

**Figura 2.**

*Modelo Piramidal de Miller sobre Competencias Gerenciales.*



Adaptación de Romero (2015).

## CONCLUSIÓN

Las competencias revisten una particular importancia para el desempeño de un individuo en la sociedad a fin de responder acertadamente a los retos que se le presentan en diferentes ámbitos, tanto en lo académico como en lo profesional y social. De tal forma, los docentes y directivos tienen en sus instituciones un contexto que continuamente plantea circunstancias y problemas que deben resolverse adecuadamente con relación a los procesos, tareas y aspectos misionales configurados en políticas y principios organizacionales que deben satisfacer las demandas de los estudiantes y del mismo sistema donde se encuentran inmersos, siendo así, las habilidades gerenciales emergen

como valiosas herramientas para los sujetos encargados de administrar y regir los destinos de estos centros educativos.

---

En concordancia plena con el objetivo de este artículo, la gestión directiva se convierte no solo en un ejercicio actitudinal, el mismo requiere también de un mejoramiento continuo de las capacidades pedagógicas y administrativas de quienes fungen como líderes del proceso, mediante orientaciones significativas que propendan por lograr transformaciones reales de los procesos educativos a partir de una profunda contextualización de las expectativas y necesidades que traen los estudiantes y demanda la misma sociedad en consideración a sus realidades particulares para materializar todo esto en una calidad educativa que garantice una adecuada sostenibilidad de la educación como un derecho fundamental del hombre.

Sin embargo, muy a pesar de las exigencias que el sistema educativo en general plantea para el cumplimiento de perfiles profesionales adecuados, la preparación pos-gradual y los requisitos para ejercer como docentes o directivos escolares a la luz de la competitividad o la pregonada búsqueda de excelencia en la calidad, la realidad mostrada en las formas como se ejerce la administración de las instituciones que se encargan de preparar a los estudiantes para un futuro mejor, muestra particularmente rezagos en el desarrollo de competencias gerenciales tal vez por la excusa que estos centros no son en realidad empresas, lo cual deja un margen de duda al desligarlos del contexto general donde en realidad la escuela requiere de una organización para cumplir a cabalidad con las metas y objetivos donde las demandas de la sociedad sean satisfechas a favor de egresados capaces, competitivos e íntegros.

## **CONFLICTO DE INTERESES**

El autor declara que no existe conflicto de intereses para la publicación del presente artículo científico.

## **REFERENCIAS**

---

Arbaiza, L. (2015). *Desarrollo de competencias gerenciales: un modelo alternativo*. Buenos Aires: Cengage Learning, Mx-Cengage.

---

Bronfenbrenner, U. (1973). *The ecology of human development*. Boston, MA: Harvar Editions University Press.

Castro, L., Fossi, L., Guerrero, W., y Vera, L. (2017). Competencias gerenciales y gestión de los proyectos educativos. *Orbis Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*, 15(12), 125-142.

Chen, S., & Ruiz, M. (2020). *Competencias que potencian la capacidad gerencial en las personas directivas para el trabajo efectivo con las Juntas Administrativas y de Educación en el sistema educativo costarricense*. San José: Tesis de maestría U. de San José.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones (Segunda Edición)*. México D.F.: Mc Graw Hill.

Congreso de la República de Colombia. (1991). *Constitución Política*. Bogotá D.C.: Diario Oficial.

Corominas, J., y Pascual, J. (2017). *Diccionario crítico etimológico castellano e hispánico, Tomo I*. Madrid: Gredos.

Flores, A. (2022). *Gerencia educativa y visión empresarial: una mirada crítica*. Voluntad Ed.

Guevara, F. (2019). Hacia una metodología para la enseñanza de las competencias directivas área de investigación: Administración de recursos humanos y comportamiento organizacional. *Rev. del Congreso Internacional de Ciencias Administrativas versión XXVII*, México D.F., 125-147.

Hellriegel, A., Jackson, W., y Slocum, P. (2009). Administración y Gerencia. Barcelona: Paidós

Incháustegui, J. (2018). The theoretical basis of education competences. *Educere*, vol. 23, núm. 74, 57-67.

Lana, C. (2014). Gerenciar la Educación: Competencias Docentes y Gerenciales. *Rev. Iberoamericana de Educación*, Vol. 3 No. 2, 112-115.

Leithwood, K., Louis, K., Anderson, S., y Wahlstrom, K. (2004). Cmpf influye el Liderazgo en la formación de los estudiantes. *Fundación Wallace* Vol. 3 No. 5, 125-147.

López, E. (2016). En torno al análisis de competencia: un análisis de fuentes. *Revista Profesorado* Vol. 20 No. 1, 13-26.

Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas*, 2a. Ed. México: Mc Graw Hill.

Miranda, S. (2015). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *Revista Iberoamericana para la investigación y el desarrollo económico* 7(13), 111-127.

Ministerio de Educación Nacional (2015). *Documento base para la construcción de los lineamientos de Política Pública del Sistema Nacional de Educación Terciaria*. Coautor: Uriel Alberto Cárdenas. Bogotá D.C.: Publicaciones Oficiales MEN.

Ministerio de Educación Naciobnal (2015). Plan Decenal de Educación (2016-2026). Ed ICFES.

---

Miranda, S. (2016). La gestión directiva: un concepto construido desde las comprensiones de los directivos docentes de las escuelas públicas bogotanas. *Rev. Iberoam. Investig. Desarro. Educ* vol.7 no.13 , 15-24.

Moliner, P. (2017). *Competencias en el marco empresarial*. Larousse.

Montoya, J. (2017). *Competencias Gerenciales del Directivo Escolar basándose en la Inteligencia Emocional*. Guayaquil: Trabajo de maestria U. Guayaquil.

Mulder, M. (2017). Competencia: la esencia y la utilización del concepto en la formación profesional y permanente. *Revista Europea de Formación Profesional*, 40, 5-24.

Noguera, C. (2018). *La pedagogía como “saber sometido”: Un análisis del trabajo arqueológico y genealógico sobre el saber pedagógico en Colombia*. Bogotá D.C.: Ed. Magisterio .

Núñez, N., y Díaz, D. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. *Estud. pedagóg.* vol.43 no.2, 15-27.

Organización de las Naciones Unidas (2000). Lineamientos para la Gestión en la Educación Moderna. New York: ONU Imp.

Pérez-Ruiz, A. (2017). Enfoques de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano. *Educ. Educ.* 17 (2), 357-369.

Pozner, P., Ravela, T., y Fernández, T. (2019). *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: IIPE.

Real Academia Española. (2001). *Diccionario RAE*. RAE Ed. España.

Rincón, L. (2019). *Liderazgo Directivo y Docente Orientado a la Competitividad y el Desarrollo Humano*. Bogotá: UNAD, Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios.

Rivero, H. (2016). Reforma y desigualdad educativa en América Latina. *Rev. Iberoamericana de Educación*, Vol. 12 No. 23, 15-24.

Romero, S. (2015). Piramide de las competencias laborales aplicadas a la educación. *Ciencia Educación* Vol. 15 No. 7, 12-24.

Tapiero, E., y López, L. (2019). Gestión Escolar Inteligente. Instituciones educativas Neosistémicas del Siglo XXI. *Rev. Inv. en UniValle* Vol. 12 No. 7, 111-127.

Tobón, S. (2018). *Formación Integral por Competencias*. Bogotá D.C.: Magisterio.

UNESCO. (2015). *Informe Mundial*. Washington D.C.: Publicaciones de la Agenda Mundial, Unesco.

UNESCO. (2016). *Calidad Educativa*. Ed. Sion.

---