Innovación y Gerencia. Revista científica arbitrada
Vol XII. Nº1. Junio 2026, pp. 43 - 49
UJGH ISSN: 3005-5172
Depósito legal: ZU2023000012

COMPETENCIAS DE LOS GERENTES EDUCATIVOS PARA LA GESTIÓN ESCOLAR EN INSTITUCIONES PRIVADAS

Piedrahita Tovar, Gilzabeth

MSc. Gerencia e Innovación Educativa. Licenciada en Educación Mención Biología.
Correo Electrónico: gilzabeth.piedrahita@gmail.com
ORCID: https://orcid.org/0009-0002-5812-6987

Arroyo Morales, Leida

Docente Titular Universitario. Instituto Universitario Politécnico Santiago Mariño. MSc. Gerencia de Proyectos de I&D. Especialista en Metodología de la Investigación. Licenciada en Comunicación Social Mención Desarrollo Comunal.
Correo Electrónico: arroyoleida@hotmail.com
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9589-1226

RESUMEN: La investigación tuvo como propósito analizar la importancia de la gestión de los procesos organizativos para la sostenibilidad y sustentabilidad empresarial. Metodológicamente es documental bajo el paradigma cualitativo, utilizando la observación como técnica de recolección de datos, realizándose una revisión documental bibliográfica en tres áreas centrales que guardan relación con procesos organizativos, sostenibilidad y sustentabilidad empresarial, apoyándose en las investigaciones de Arias, J y Cano, V. (2024), Arias, M y Coria, C. (2024), Azúa, D y Jara, L (2024), Barrueto, M y Marchena, O (2024) y Bembibre, D., Fernández, M., Quesada, L., Quintana, E y Gregori , A (2024), entre otros autores versados en el tema. Se seleccionó el método cualitativo, pues permite, recopilar información sobre el tema en investigación, para generar nuevos conocimientos, como resultados en la recolección, organización o análisis sobre la información obtenida. realizándose una búsqueda bibliográfica sistemática en Google academic, Scielo, Redalyc, Dialnet, limitándose a los idiomas inglés, castellano. Se concluye que existe una relación estrecha entre los procesos organizativos, la sostenibilidad y sustentabilidad empresarial, de manera que los primeros inciden en los segundos y viceversa, por lo cual el llamado es a trabajar de manera articulada para lograr los objetivos y metas trazadas, pues, en caso contrario, las operaciones serían inviables en el tiempo y no habría legado a las nuevas generaciones.

PALABRAS CLAVE: procesos organizativos, desarrollo sostenible, sustentabilidad empresarial.

Introducción

La educación constituye uno de los pilares fundamentales para el desarrollo social, económico y cultural de las naciones. En este contexto, la gestión escolar adquiere especial relevancia debido a que permite organizar los procesos pedagógicos, administrativos y comunitarios necesarios para garantizar una educación de calidad. De acuerdo con la UNESCO (2015), la gestión escolar integra acciones orientadas al fortalecimiento institucional mediante el liderazgo, la planificación y la participación de la comunidad educativa.

En las últimas décadas, las instituciones educativas han enfrentado transformaciones derivadas de los avances tecnológicos, los cambios sociales y las nuevas exigencias pedagógicas. Estas dinámicas demandan gerentes educativos con competencias capaces de responder de manera eficiente a contextos complejos y

COMPETENCIES OF EDUCATIONAL MANAGERS FOR SCHOOL MANAGEMENT IN PRIVATE INSTITUTIONS

ABSTRACT: The purpose of this research was to analyze the importance of managing organizational processes for corporate sustainability and viability. Methodologically, it is a documentary study under the qualitative paradigm, using observation as a data collection technique. A bibliographic documentary review was conducted in three core areas related to organizational processes, sustainability, and corporate viability, supported by the research of Arias, J. and Cano, V. (2024), Arias, M. and Coria, C. (2024), Azúa, D. and Jara, L. (2024), Barrueto, M. and Marchena, O. (2024), and Bembibre, D., Fernández, M., Quesada, L., Quintana, E., and Gregori, A. (2024), among other authors well-versed in the subject. The qualitative method was selected because it allows gathering information on the research topic to generate new knowledge, resulting in the collection, organization, or analysis of the information obtained. A systematic literature search was carried out in Google Scholar, SciELO, Redalyc, and Dialnet, limited to English and Spanish languages. It is concluded that there is a close relationship between organizational processes, sustainability, and corporate viability, such that the former affect the latter and vice versa. Therefore, the call is to work in an articulated manner to achieve the goals and objectives set; otherwise, operations would be unfeasible over time and there would be no legacy for future generations.

KEYWORDS: organizational processes, sustainable development, corporate sustainability.

COMPETÊNCIAS DOS GESTORES EDUCATIVOS PARA A GESTÃO ESCOLAR EM INSTITUIÇÕES PRIVADAS

RESUMO: A pesquisa teve como objetivo analisar a importância da gestão dos processos organizacionais para a sustentabilidade e sustentabilidade empresarial. Metodologicamente, trata-se de um estudo documental sob o paradigma qualitativo, utilizando a observação como técnica de coleta de dados e realizando uma revisão documental bibliográfica em três áreas centrais relacionadas aos processos organizacionais, sustentabilidade e sustentabilidade empresarial, apoiando-se nas investigações de Arias, J. e Cano, V. (2024), Arias, M. e Coria, C. (2024), Azúa, D. e Jara, L. (2024), Barrueto, M. e Marchena, O. (2024), e Bembibre, D., Fernández, M., Quesada, L., Quintana, E. e Gregori, A. (2024), entre outros autores especialistas no assunto. O método qualitativo foi selecionado pois permite coletar informações sobre o tema da pesquisa para gerar novos conhecimentos, resultando na coleta, organização ou análise das informações obtidas. Realizou-se uma busca bibliográfica sistemática no Google Acadêmico, SciELO, Redalyc e Dialnet, limitando-se aos idiomas inglês e espanhol. Conclui-se que existe uma relação estreita entre os processos organizacionais e a sustentabilidade empresarial, de modo que os primeiros incidem nos segundos e vice-versa. Portanto, o apelo é para trabalhar de maneira articulada para alcançar os objetivos e metas traçados, pois, caso contrário, as operações seriam inviáveis ao longo do tempo e não haveria legado para as novas gerações.

PALAVRAS-CHAVE: processos organizacionais, desenvolvimento sustentável, sustentabilidade empresarial.

COMPÉTENCES DES RESPONSABLES ÉDUCATIFS POUR LA GESTION SCOLAIRE DANS LES ÉTABLISSEMENTS PRIVÉS

RÉSUMÉ: Cette recherche avait pour objectif d'analyser l'importance de la gestion des processus organisationnels pour la durabilité et la viabilité de l'entreprise. Sur le plan méthodologique, il s'agit d'une étude documentaire relevant du paradigme qualitatif, qui utilise l'observation comme technique de collecte de données. Une revue documentaire bibliographique a été réalisée dans trois domaines centraux liés aux processus organisationnels, à la durabilité et à la viabilité de l'entreprise, en s'appuyant sur les travaux d'Arias, J. et Cano, V. (2024), Arias, M. et Coria, C. (2024), Azúa, D. et Jara, L. (2024), Barrueto, M. et Marchena, O. (2024), et Bembibre, D., Fernández, M., Quesada, L., Quintana, E. et Gregori, A. (2024), entre autres auteurs spécialisés dans ce domaine. La méthode qualitative a été choisie car elle permet de rassembler des informations sur le sujet de recherche afin de générer de nouvelles connaissances, aboutissant à la collecte, à l'organisation ou à l'analyse des données obtenues. Une recherche bibliographique systématique a été effectuée sur Google Scholar, SciELO, Redalyc et Dialnet, en se limitant aux langues anglaise et espagnole. En conclusion, il existe une relation étroite entre les processus organisationnels, la durabilité et la viabilité de l'entreprise, de sorte que les premiers influent sur les seconds et vice-versa. Par conséquent, l'étude appelle à travailler de manière articulée pour atteindre les objectifs et les buts fixés, faute de quoi les opérations deviendraient inviables à terme et aucun héritage ne serait transmis aux nouvelles générations.

MOTS-CLÉS: processus organisationnels, développement durable, durabilité de l'entreprise.

Recibido: 13-02-2026. **Aceptado**: 19-05-2026

cambiantes. Hellriegel et al. (2017), sostienen que las competencias gerenciales comprenden conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para dirigir organizaciones de manera efectiva.

En América Latina persisten debilidades relacionadas con la formación directiva, la innovación pedagógica y la capacidad de liderazgo en los centros educativos. En Venezuela, estas dificultades se intensifican debido a limitaciones estructurales, económicas y organizacionales que afectan el funcionamiento institucional. Particularmente en las instituciones privadas, la gestión escolar enfrenta desafíos asociados a la planificación estratégica, el liderazgo participativo y la integración comunitaria.

En el estado Zulia, diversas instituciones educativas presentan dificultades vinculadas con la organización administrativa, la comunicación institucional y la adaptación a los cambios educativos contemporáneos. Estas debilidades repercuten en el clima organizacional, la calidad de los procesos pedagógicos y la relación entre la escuela y la comunidad.

En atención a esta problemática, la presente investigación tuvo como propósito analizar las competencias gerenciales para la gestión escolar en instituciones educativas privadas del municipio San Francisco, estado Zulia, a fin de generar reflexiones orientadas al fortalecimiento de la dirección educativa.

Fundamentación Teórica

Competencias Gerenciales

En el ámbito directivo, Hellriegel et al. (2017), conceptualizan las competencias gerenciales como el conjunto de conocimientos y comportamientos que garantizan la efectividad en la planeación y control de recursos. Específicamente en el sector escolar, Núñez et al. (2017), y Cedeño Velazco et al. (2019) coinciden en que estas capacidades facultan a los líderes para optimizar procesos académicos y administrativos, promoviendo una gestión flexible y participativa. Las investigadoras fijan posición con Núñez et al. (2017), entendiendo estas competencias como un conjunto articulado que orienta a las instituciones privadas hacia objetivos estratégicos y calidad educativa, resultandos determinantes para la sostenibilidad y el funcionamiento profesionalizado de los centros escolares.

Tipos de Competencias Gerenciales:

Existen diversos modelos para clasificar las capacidades directivas. De acuerdo a García et al. (2021), existe un enfoque integral centrado en cuatro áreas: académicas, administrativas, comunicativas y humano-sociales. Mientras, Hellriegel et al. (2017), establecen seis categorías: acción estratégica, comunicación, planeación, trabajo en equipo, multiculturalidad y autoadministración. Paralelamente, Alles, M. (2019), distingue entre competencias cardinales (valores), gerenciales y específicas por área. Para fines del estudio, las investigadoras; adoptan la propuesta de García et al. (2021). A diferencia de la visión generalista de Hellriegel et al. (2017), o la estructural de Alles M. (2019), el modelo de García se destaca por su contextualización educativa, equilibrando perfectamente las dimensiones pedagógicas, administrativas y éticas necesarias en el entorno escolar contemporáneo.

Dimensiones de las Competencias Gerenciales

Las competencias gerenciales en el ámbito educativo no son rasgos aislados, sino estructuras multidimensionales. Según Núñez et al. (2017), estas se articulan en tres ejes: manejo de dirección, liderazgo y gestión del cambio. Esta visión estratégica contrasta con la propuesta humanista de Lastra Villalba (2022), quien las organiza bajo los pilares del saber (conocimiento), hacer (procedimiento) y convivir (relaciones). Por otro lado, Torres Ríos y Luján Johnson (2022) ofrecen un enfoque más operativo, centrado en la gestión de procesos, recursos humanos y resultados medibles. Sobre el particular, las investigadoras; fijan posición con Núñez et al. (2017). Su modelo es el más idóneo para la gestión educativa moderna, ya que no solo busca la eficiencia operativa, sino que integra el liderazgo transformacional y la capacidad de adaptación ante entornos dinámicos, preparando al gerente como un verdadero agente de cambio.

Gestión Escolar

La gestión escolar, se erige como el área medular para la creación y sostenibilidad de espacios educativos efectivos. No se limita a la administración de recursos, sino que asegura el funcionamiento de las aulas mediante la organización estratégica de estudiantes, docentes y programas. Según Cárdenas et al. (2022), la gestión educativa es un proceso integral que impacta directamente en el rol pedagógico, exigiendo una transformación e innovación constante, especialmente tras los desafíos de la post-pandemia. Por su parte, Arias Ramos (2024) la define como “un proceso estratégico que integra dimensiones administrativas, pedagógicas y comunitarias para optimizar la enseñanza y la interacción con el entorno”.

Desde otro enfoque, Caro (2025), incorpora una visión más amplia que incluye la adaptación a contextos específicos, el liderazgo, el clima escolar positivo y la colaboración estrecha con las familias para lograr una educación

Recibido: 13-02-2026. **Aceptado**: 19-05-2026

inclusiva. Las investigadoras comparten criterio con Caro (2025), por ser el enfoque más integral y contextualizado. Entendiendo la gestión escolar, como un proceso estratégico, dinámico y multidimensional que integra la planificación y evaluación de recursos para optimizar el funcionamiento institucional, garantizando la adaptabilidad y la articulación colaborativa de toda la comunidad educativa.

Dimensiones de la Gestión Escolar

La literatura especializada coincide en que la gestión no es un bloque monolítico, sino que se divide en áreas de acción interrelacionadas. En este sentido, Cárdenas et al. (2022) identifican tres dimensiones fundamentales: pedagógica (enseñanza), administrativa (recursos) y comunitaria (alianzas sociales). Mientras Arias Ramos (2024) profundiza en esta triada, sosteniendo que forman un sistema donde la eficiencia administrativa proporciona la base para que la pedagogía se centre en el aprendizaje, mientras la comunitaria fortalece el sentido de pertenencia.

Por su parte, Alva Rondón (2022) propone un modelo alternativo centrado en el liderazgo, entendido como motivación, y en la autoevaluación, concebida como reflexión continua. Sobre las dimensiones de la gestión escolar, las investigadoras comparten criterio con la postura de Arias Ramos (2024); ya que se considera que su propuesta equilibra la estructura organizativa con un enfoque de compromiso organizacional y mejora continua, permitiendo que la educación responda de forma sistémica al contexto social.

Funciones Administrativas de la Gestión Escolar

Para que las dimensiones anteriores operen, se requieren funciones técnicas precisas. Hellriegel et al. (2017), proponen las fases clásicas: planeación, organización, dirección y control. Frente a posturas como las de Leithwood et al (2017) o Fullan et al. (2018), quienes centran la administración casi exclusivamente en el liderazgo pedagógico y el aprendizaje profundo. Las investigadoras guardan similitud con la postura de Hellriegel et al. (2017) como base técnica y estratégica. Sin una administración ordenada y estructurada (planeación y control), las innovaciones pedagógicas carecerían de estabilidad. Mientras, la planeación es la función primordial que permite anticipar problemas y asignar recursos con claridad, garantizando un entorno eficiente para el éxito académico y el cumplimiento de las normativas vigentes.

Métodos

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y con diseño de campo no experimental de corte transversal. La población estuvo conformada por instituciones educativas privadas del municipio San Francisco, estado Zulia. Mediante un muestreo intencional se seleccionaron cinco instituciones educativas, con una muestra definitiva de cincuenta docentes.

La técnica de recolección de información utilizada fue la encuesta y el instrumento aplicado correspondió a un cuestionario tipo Likert de 42 ítems con cinco alternativas de respuesta. El instrumento fue validado mediante juicio de expertos y presentó una confiabilidad de $\alpha = 0{,}956$ determinada a través del coeficiente Alfa de Cronbach.

Los datos fueron procesados mediante estadística descriptiva utilizando el software SPSS versión 25, empleándose frecuencias, porcentajes y medias aritméticas para el análisis de las variables competencias gerenciales y gestión escolar.

Resultados

Análisis y Discusión

Los resultados obtenidos evidencian debilidades significativas en las competencias gerenciales y en los procesos de gestión escolar desarrollados en las instituciones educativas privadas analizadas. El análisis estadístico refleja una tendencia predominante hacia valoraciones ubicadas en los niveles deficiente e indiferente, situación que limita el fortalecimiento institucional y la consolidación de procesos educativos orientados a la calidad.

En la Tabla 1 se presentan los resultados correspondientes a la dimensión tipos de competencias gerenciales. La media aritmética general fue de 2,6, interpretada como deficiente, evidenciando limitaciones en el desarrollo de las competencias necesarias para una gestión escolar efectiva.

Las competencias académicas alcanzaron una media de 3,0, correspondiente a un nivel indiferente, indicando un desempeño moderado en aspectos relacionados con la planificación pedagógica y el dominio curricular. Sin embargo, las competencias administrativas (2,5), comunicativas (2,6) y humano-sociales (2,3) reflejaron niveles deficientes, lo que evidencia debilidades en la organización institucional, la comunicación interna y las relaciones interpersonales dentro de las instituciones educativas.

Estos resultados coinciden con los planteamientos de García et al. (2021), quienes sostienen que las competencias gerenciales deben integrar capacidades pedagógicas, administrativas y humanas para garantizar una gestión eficiente. Del mismo modo, Barrera Ruza et al. (2024) señalan que el desempeño gerencial basado en competencias

Recibido: 13-02-2026. **Aceptado**: 19-05-2026

constituye un elemento fundamental para el fortalecimiento institucional y la mejora de los procesos educativos.

Las debilidades observadas sugieren la existencia de una brecha entre el perfil gerencial requerido y el desempeño evidenciado en las instituciones estudiadas. Particularmente, las competencias comunicativas y humano-sociales reflejan dificultades para promover procesos de liderazgo participativo, resolución de conflictos y trabajo colaborativo, elementos considerados esenciales en la gestión educativa contemporánea.

Tabla 1

Tipos de Competencias Gerenciales

	Categorías de Respuesta					
n=50 Indicadores	**TA**	**MA**	**NAND**	**MD**	**TD**	**Media Aritmética**
Competencias Académicas del Gerente	20% (fa.10)	18% (fa.9)	14% (fa.7)	34% (fa.17)	14% (fa.7)	3,0 indiferente
Competencias Administrativas	22% (fa.11)	38% (fa.19)	18% (fa.9)	18% (fa.9)	4% (fa. 2)	2,5 deficiente
Competencias Comunicativas	26% (fa.13)	26% (fa.13)	12% (fa.6)	24% (fa.12)	12% (fa.6)	2,6 deficiente
Competencias Humanas-Sociales	20% (fa. 10)	40% (fa.20)	29% (fa.15)	9% (fa.15)	2% (fa. 1)	2,3 deficiente
Promedio General	22%	**30%**	18%	22%	8%	**2,6 Deficiente**

Fuente: Piedrahita Tovar y Arroyo Morales (2025)

En relación con las dimensiones de las competencias gerenciales, la Tabla 2 muestra una media general de 3,2, correspondiente a un nivel indiferente. Los indicadores manejo de dirección y liderazgo transformacional alcanzaron medias de 3,0 y 3,1 respectivamente, mientras que la gestión del cambio obtuvo una media de 3,7. Aunque los resultados evidencian ciertos esfuerzos institucionales orientados al liderazgo y la dirección, estos no logran consolidarse como prácticas gerenciales estratégicas y sostenidas. La valoración obtenida en gestión del cambio indica disposición hacia la innovación; sin embargo, persisten limitaciones relacionadas con la implementación efectiva de transformaciones organizacionales y pedagógicas.

Estos hallazgos guardan relación con lo planteado por Núñez et al. (2017), quienes afirman que el gerente educativo debe desarrollar competencias asociadas con liderazgo transformacional, toma de decisiones y capacidad de adaptación ante contextos dinámicos. Asimismo, Vega-Armas y Romero-Carazas (2024) identificaron debilidades similares en las competencias directivas de instituciones educativas, particularmente en los procesos de liderazgo y articulación organizacional.

La limitada consolidación de competencias relacionadas con la gestión del cambio representa un aspecto relevante dentro del contexto educativo actual, caracterizado por transformaciones tecnológicas, sociales y pedagógicas permanentes. En consecuencia, las instituciones educativas requieren directivos capaces de promover procesos de innovación y mejora continua que permitan responder de manera efectiva a las exigencias contemporáneas.

Tabla 2

Dimensiones de las Competencias Gerenciales

	Categorías de Respuesta					
n=50 Indicadores	**TA**	**MA**	**NAND**	**MD**	**TD**	**Media Aritmética**
Manejo de Dirección	22% (fa.11)	10% (fa.5)	26% (fa.13)	26% (fa.13)	16% (fa.8)	3,0 Indiferente
Liderazgo Transformacional	18% (fa.9)	18% (fa.9)	20% (fa.10)	22% (fa.11)	22% (fa.11)	3,1 Indiferente
Gestión del cambio	22% (fa.11)	14% (fa.7)	22% (fa.11)	20% (fa.10)	22% (fa.11)	3,7 Indiferente
Promedio General	21%	14%	**23%**	22%	20%	**3,2 Indiferente**

Fuente: Piedrahita Tovar y Arroyo Morales (2025)

Por otra parte, la Tabla 3 presenta los resultados correspondientes a las dimensiones de la gestión escolar. La media general fue de 2,8, interpretada como deficiente, evidenciando limitaciones en los procesos administrativos, pedagógicos y comunitarios desarrollados por las instituciones educativas analizadas. La gestión administrativa obtuvo una media de 2,8, reflejando debilidades en la planificación estratégica, organización de funciones y coordinación institucional. Estos resultados evidencian dificultades para estructurar procesos administrativos eficientes que favorezcan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En contraste, la gestión pedagógica alcanzó una media de 3,2, correspondiente a un nivel indiferente. Aunque se observan esfuerzos relacionados con el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje, estos no se consolidan plenamente debido a limitaciones en el acompañamiento académico, supervisión pedagógica y evaluación continua.

La gestión comunitaria presentó la media más baja (2,4), evidenciando escasa integración entre las instituciones educativas y la comunidad. Esta situación limita la participación de las familias y actores sociales en los procesos institucionales, reduciendo las posibilidades de construir una gestión participativa y contextualizada.

Recibido: 13-02-2026. **Aceptado**: 19-05-2026

Los resultados coinciden con los planteamientos de Arias Ramos (2024), quien sostiene que la gestión escolar debe integrar de manera articulada las dimensiones administrativas, pedagógicas y comunitarias para garantizar el fortalecimiento institucional. Del mismo modo, Cárdenas et al. (2022) destacan que la gestión educativa contemporánea exige procesos de innovación, participación y liderazgo orientados a la transformación escolar. Las debilidades observadas en la gestión comunitaria evidencian la necesidad de fortalecer mecanismos de participación social y corresponsabilidad institucional. En este sentido, la ausencia de estrategias de integración limita el desarrollo de una cultura organizacional orientada al trabajo colaborativo y al fortalecimiento del vínculo escuela-comunidad.

Tabla 3

Dimensiones de Gestión Escolar

	Categorías de Respuesta					
n=50 Indicadores	**TA**	**MA**	**NAND**	**MD**	**TD**	**Media Aritmética**
Gestión Administrativa	18% (fa.9)	26% (fa.13)	20% (fa.10)	22% (fa.11)	14% (fa.7)	2,8 Deficiente
Gestión Pedagógica	12% (fa.6)	26% (fa.13)	6% (fa.3)	32% (fa.16)	24% (fa.12)	3,2 Indiferente
Gestión Comunitaria	30% (fa.15)	26% (fa.13)	20% (fa.10)	12% (fa.6)	12% (fa.6)	2,4 Deficiente
Promedio General	20%	**26%**	15%	22%	17%	**2,8 Deficiente**

Fuente: Piedrahita Tovar y Arroyo Morales (2025)

Finalmente, la Tabla 4 presenta los resultados relacionados con las funciones administrativas de la gestión escolar. La media general alcanzó 3,1, correspondiente a un nivel indiferente. Los indicadores planeación, dirección y control obtuvieron medias de 3,0; 3,2 y 3,6 respectivamente, mientras que la organización presentó la valoración más baja con 2,8. Los resultados evidencian que las funciones administrativas se desarrollan de manera moderada, sin consolidarse como fortalezas institucionales. Particularmente, la debilidad observada en la organización afecta la distribución de responsabilidades, la coordinación de actividades y la eficiencia operativa de las instituciones educativas.

Desde la perspectiva de Hellriegel et al. (2017), las funciones administrativas constituyen elementos esenciales para garantizar la planificación, coordinación y evaluación de los procesos organizacionales. Sin embargo, los hallazgos del estudio reflejan una articulación limitada entre dichas funciones, afectando la capacidad institucional para desarrollar procesos sostenidos de mejora continua. Asimismo, los resultados relacionados con la función control evidencian mecanismos de seguimiento insuficientemente sistematizados, lo que dificulta la evaluación permanente de los procesos académicos y administrativos. Esta situación limita la toma de decisiones estratégicas basadas en indicadores verificables y procesos de evaluación continua.

En términos generales, los hallazgos del estudio permiten afirmar que las competencias gerenciales y la gestión escolar en las instituciones educativas privadas estudiadas presentan importantes desafíos relacionados con liderazgo transformacional, planificación estratégica, gestión del cambio y participación comunitaria. En consecuencia, resulta necesario fortalecer la formación directiva mediante programas de actualización profesional orientados al desarrollo de competencias administrativas, comunicativas y organizacionales. Asimismo, se requiere promover modelos de liderazgo participativo, mecanismos de evaluación continua y estrategias de integración comunitaria que contribuyan al fortalecimiento de la calidad educativa y al mejoramiento institucional.

Tabla 4

Funciones Administrativas de la Gestión Escolar

	Categorías de Respuesta					
n=50 Indicadores	**TA**	**MA**	**NAND**	**MD**	**TD**	**Media Aritmética**
Planeación	16% (fa.8)	24% (fa.12)	12% (fa.6)	34% (fa.17)	14% (fa.7)	3,0 Indiferente
Organización	22% (fa.11)	28% (fa.14)	14% (fa.7)	16% (fa.8)	20% (fa.10)	2,8 Deficiente
Dirección	22% (fa.11)	24% (fa.12)	8% (fa.4)	24% (fa.12)	22% (fa.11)	3,2 Indiferente
Control	12% (fa.6)	18% (fa.9)	4% (fa.2)	24% (fa.12)	42% (fa.21)	3,6 Indiferente
Promedio General	18%	23%	9%	**25%**	**25%**	**3,1 Indiferente**

Fuente: Piedrahita Tovar y Arroyo Morales (2025)

Conclusiones o Reflexiones

Los resultados de la investigación invitan a una reflexión crítica sobre el ejercicio de la gerencia en las instituciones de educación privada analizadas. El predominio de valoraciones en nivel indiferente evidencia un desempeño que no alcanza estándares óptimos de efectividad. Más que una categoría neutral, este resultado pone de manifiesto un estancamiento gerencial que limita la capacidad institucional para responder de manera estratégica a los desafíos educativos contemporáneos.

Las competencias académicas, administrativas, comunicativas y humano-sociales se ubican en niveles indiferentes, lo que revela una integración insuficiente entre el dominio técnico, la gestión organizacional y las habilidades interpersonales. Esta fragmentación debilita

Recibido: 13-02-2026. **Aceptado**: 19-05-2026

la conducción pedagógica y dificulta la consolidación de equipos de trabajo cohesionados y orientados a metas comunes. De igual forma, el manejo de la dirección y el liderazgo presenta limitaciones en la toma de decisiones estratégicas, aspecto fundamental para proyectar el desarrollo institucional con visión de futuro y sostenibilidad.

Particular relevancia adquiere la valoración deficiente de la gestión del cambio. En escenarios marcados por transformaciones pedagógicas, tecnológicas y sociales, la capacidad de adaptación e innovación constituye un eje esencial del liderazgo educativo. Tal como lo ha señalado la UNESCO, el liderazgo escolar efectivo debe movilizar capacidades colectivas y promover procesos permanentes de mejora. La debilidad en esta dimensión restringe las posibilidades de evolución institucional y de respuesta oportuna ante nuevas demandas.

En cuanto a la gestión pedagógica, el promedio obtenido (M=3,2) la sitúa como parcialmente efectiva, lo que indica la existencia de esfuerzos que no logran consolidarse en prácticas sistemáticas de acompañamiento académico y supervisión formativa. Por su parte, la gestión comunitaria fue valorada como deficiente (M=2,4), evidenciando escasa participación y limitada corresponsabilidad entre la escuela y su entorno social. Esta situación contradice el principio participativo establecido en la Ley Orgánica de Educación y debilita la dimensión social de la gestión escolar.

Respecto a las funciones administrativas, aunque la planeación, dirección y control presentan niveles indiferentes, la organización constituye la mayor debilidad (M=2,8). Esta fragilidad organizativa afecta la articulación interna, la distribución eficiente de responsabilidades y la coherencia entre objetivos y acciones, impactando directamente la operatividad institucional.

Desde una perspectiva propositiva, estos hallazgos demandan un replanteamiento estructural del perfil del gerente educativo. Se requiere una política integral de profesionalización directiva que incluya formación basada en competencias, evaluación sistemática del desempeño, mentoría y acompañamiento técnico. Asimismo, resulta pertinente fortalecer modelos de liderazgo colaborativo, implementar sistemas de planificación estratégica con indicadores verificables y consolidar mecanismos formales de participación comunitaria.

En síntesis, superar los niveles de indiferencia identificados implica asumir la gestión escolar como un proceso estratégico, ético y transformador, orientado a garantizar calidad, innovación y pertinencia en el contexto venezolano y latinoamericano.

Referencias Bibliográficas

Acosta, S., & Barrios, M. (2023). Procesos gerenciales para la gestión del cambio en las instituciones educativas. Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0, 27(2), 48–72. https://doi.org/10.46498/reduipb.v27i2.1863

Arias Ramos, M. A. (2024). Gestión escolar y compromiso organizacional visto por docentes en una institución educativa privada en Lima, 2024 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].

Arias, F. G. (2016). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (7.ª ed.). Episteme. Caracas - Venezuela.

Alles, M. A. (2019). Diccionario de competencias: La trilogía (Vol. 1). Granica.

Alva Rondón, S. O. (2022). Dimensiones de la gestión escolar: Liderazgo y autoevaluación. IGOBERNANZA, 5(17), 361–376. https://doi.org/10.47865/igob.vol5.n17.2022.183

Barrera Ruza, A. B., Pimienta Chourio, R. C., & Cáceres Zambrano, D. M. (2024). Desempeño gerencial para las escuelas primarias bajo el enfoque por competencias. Revista Innovación y Gerencia, 10(1). https://doi.org/10.5281/zenodo.17161019

Cárdenas-Tapia, M. J., Callinapa-Lupaca, E. A., Canaza-Turpo, C. F., Cateriano, A., Cayllahua, J., & Calsin, A. (2022). Gestión educativa: Dimensiones, factores y desafíos para la transformación de la escuela. Revista Revoluciones, 4(9), 102–134. https://doi.org/10.35622/j.rr.2022.09.008

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, con la Enmienda N.° 1 de fecha 15 de febrero de 2009. https://www.cgr.gob.ve/assets/pdf/leyes/Constitucion.pdf

Frías-Navarro, D. (2022). Apuntes de estimación de la fiabilidad de consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida. Universidad de Valencia. España. https://www.uv.es/friasnav/AlfaCronbach.pdf.

Fullan, M., Quinn, J., & McEachen, J. (2018). Deep learning: Engage the world, change the world. Corwin Press.

García Huerta, M., León Moncayo, E., & Rosales Zambrano, A. (2021). Componentes de la gestión educativa aplicables por el equipo directivo. SUMMA. Revista Disciplinaria en Ciencias Económicas y Sociales, 3(1), 1–20. https://doi.org/10.47666/summa.3.1.19

Recibido: 13-02-2026. **Aceptado**: 19-05-2026

Garzón Gómez, K. D., Jiménez Vega, J. E., & Ortega Bravo, L. C. (2024). Gestión escolar para la mejora de la calidad educativa en la educación básica ecuatoriana. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8(2), 2944–2958. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.10725

Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2017). Administración: Un enfoque basado en competencias. Cengage Learning. https://issuu.com/cengagelatam/docs/hellriegel_issuu/4

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Interamericana.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2016). Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Lastra Villalba, R. (2022). Competencias de liderazgo en el gerente educativo moderno. Sinopsis Educativa, 22(2). https://revistas.upel.edu.ve/index.php/sinopsis_educativa/article/view/1878

Leithwood, K., Sun, J., & Pollock, K. (2017). How school leaders contribute to student success: The four paths framework. Springer.

Ley Orgánica de Educación. (2009). https://www.asambleanacional.gob.ve/leyes/sancionadas/ley-organica-de-educacion

Llordachs Marqués, F. (2015). ¿Qué es un estudio piloto? Definición y razones para hacerlo. Clinic Cloud. https://clinic-cloud.com/blog/que-es-un-estudio-piloto-definicion

Mayorga Ponce, R. B., Virgen Quiroz, A. K., Martínez Alamilla, A., & Salazar Valdez, D. (2020). Prueba piloto. Educación y Salud Boletín Científico Instituto de Ciencias de la Salud Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, 9(17), 69–70. https://doi.org/10.29057/icsa.v9i17.6547

Monal, J., Pérez, L., & Rodríguez, M. (2024). Las competencias gerenciales y de las TIC del directivo docente-coordinador en la gestión escolar mediadas por el uso de herramientas tecnológicas: Estudio de casos en cuatro instituciones educativas colombianas. Revista Gestión Educativa, 8(2), 45–68. https://bibliotecadigital.usb.edu.co/entities/publication/7b83ad8d-04c2-4952-941e-6a9fca895f3a

Mousalli-Kayat, G. (2015). Métodos y diseños de investigación cuantitativa.

Núñez Rojas, N., & Díaz Castillo, D. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. Estudios Pedagógicos, 43(2), 237–252. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=173553865013

Organización de los Estados Americanos. (2018). Panorama de la educación en América Latina y el Caribe 2018. http://www.oas.org/udse/wesiteold/eduamericas.html

Palella, S., & Martins, F. (2017). Metodología de la investigación cuantitativa (6.ª ed.). Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Pérez, M. (2024, 25 de enero). Cinco acciones para recuperar la educación que propone la UCAB. RetoelpaisVzla. https://retopaisvenezuela.org/cinco-acciones-para-recuperar-la-educacion-que-propone-la-ucab/

Posada, G. (2016). Elementos básicos de estadísticas descriptivas para el análisis de datos. Fundación Universitaria Luis Amigó.

REDUCA, & Fundación SURA. (2021). Mapa de brechas de evidencia sobre formación docente en América Latina: Documento metodológico y de resultados. https://api.mbeformaciondocente.com/storage/files/XDHYcJDCSCxJ0WLYlfhgdmwI04QrKR1POiayvvq1.pdf

Reglamento General de la Ley Orgánica de Educación. (1999, 15 de septiembre). Gaceta Oficial N.º 36.787 (Decreto N.º 313).

Sampieri, R. H. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill.

Torres Ríos, G. E., & Luján Johnson, G. L. (2022). Competencias gerenciales para fomentar el aprendizaje organizacional en las unidades educativas estatales. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(4), 3461–3475.

Vega-Armas, E., & Romero-Carazas, R. (2024). Competencias directivas en instituciones educativas. Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0, 17(1), 87–97. https://ve.scielo.org/pdf/rted/v17n1/2665-0266-rted-17-01-87.pdf

Recibido: 13-02-2026. **Aceptado**: 19-05-2026