



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada. Toluca, Estado de México. 7223898473*

RFC: ATI120618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>

ISSN: 2007 – 7890.

Año: IV.

Número: 3.

Artículo no.39

Período: Febrero – Mayo, 2017.

TÍTULO: La importancia de la formación de gerentes educativos en instituciones de enseñanza ecuatoriana.

AUTORES:

1. Máster. Lizette Ivonne Lazo Serrano.
2. Máster. Carmen Arlene Lazo Serrano.
3. Abogada. Andrea Johanna Ramírez Encalada.

RESUMEN: Este artículo aborda los lineamientos de formación de los gerentes educativos para lograr la transformación de las instituciones educativas, a fin de que éstas puedan ofrecer educación de calidad basada en la política del buen vivir. Se analiza el perfil que dicho gerente debe tener, el proceso de dirección, la gerencia educativa, las dimensiones de la gestión educativa, las características de la formación de los gerentes educativos. El documento tiene como intención ser un marco de referencia para explicar la importancia de esta formación abordando la necesidad de aprender y construir nuevos conocimientos y actitudes que consoliden la mejora y el fortalecimiento de los actores en el ejercicio de la actividad de gestión en la educación.

PALABRAS CLAVES: gestión, Educación, formación, calidad, perfil.

TITLE: The importance of the training of educational managers in institutions of the Ecuadorian education.

AUTHORS:

1. Máster. Lizette Ivonne Lazo Serrano.
2. Máster. Carmen Arlene Lazo Serrano.
3. Abogada. Andrea Johanna Ramírez Encalada.

ABSTRACT: This article approaches the formation guidelines of educational managers to achieve the transformation of educational institutions, so that they can offer quality education based on the policy of good living. It analyzes the profile that this manager must have, the management process, the educational management, the dimensions of the educational management, the characteristics of the training of the educational managers. The document intends to be a frame of reference to explain the importance of this formation, addressing the need to learn and build new knowledge and attitudes that consolidate the improvement and strengthening of the actors in the exercise of management activity in education.

KEY WORDS: management, Education, training, quality, profile.

INTRODUCCIÓN.

El siglo XXI se ha caracterizado por una serie de cambios y profundas transformaciones que se presentan de forma constante y acelerada en el día a día, y que abarcan todos los ámbitos de la vida contemporánea, desde lo social, económico, político, tecnológico, cultural, y por supuesto, hasta lo educativo; así lo afirman Román y Herrera (2009).

Este nuevo panorama mundial ha convertido a la sociedad en una estructura mucho más compleja y exigente, donde “prima la incertidumbre a causa de los cambios rápidos y permanentes que se presentan, así como la innovación científico-tecnológica constante. Esto hace que los nuevos

fenómenos sociales no sólo estén presentes sino que se globalicen, y al mismo tiempo, se glocalicen”¹ (Aguirre, 2012).

En este contexto, hoy más que nunca es necesario que las instituciones educativas den un nuevo rumbo a los procesos de gestión con la mayor calidad posible, preparando a los seres humanos con competencias acordes a la nueva realidad, generando un alto sentido de identidad, equidad, justicia social y participación ciudadana, donde la inteligencia-conocimiento-autonomía sean ejes fundamentales para enfrentar los requerimientos del nuevo mundo.

Para alcanzar este objetivo, Aguirre (2012) considera necesario que las instituciones educativas (IE) generen cambios en todos sus frentes, tanto en los procesos pedagógicos y organizacionales, como en la preparación de su personal y sus directivos. Respecto a los procesos pedagógicos, “se ha pasado de una “pedagogía de la certidumbre” a la “pedagogía de la incertidumbre”, debido a la imperiosa necesidad de cultivar en las personas el “aprender a aprender-aprehender”, en busca de que sigan aprendiendo en todo momento y a lo largo de la vida” (Aguirre, 2012). Por otro lado, en la parte organizacional, que las instituciones educativas se han visto en la necesidad de transformar estructuras y mecanismos de gestión, para adaptarse a los nuevos requerimientos de la educación.

Con referencia al nuevo perfil del talento humano de las instituciones educativas (IE), Sesento y Domínguez (2011) hacen énfasis en la calidad profesional y educativa no sólo de docentes, sino también de aquellos que se encuentran al frente de la gestión de procesos educativos y los directivos de las IE, por ser los principales gestores del cambio a implementarse. Para estos autores, la nueva sociedad demanda “garantías” de que directivos y supervisores así como los docentes reciban una formación sistemática en contenidos y competencias que conjugados con sus experiencias se conviertan en una fuerte arma para enfrentar las nuevas problemáticas del medio, pudiendo dar soluciones de mediano y largo plazo, y no al calor del momento.

¹ De acuerdo a Novy (2012), La palabra glocalización está conformada del concepto de globalización y localización. Se utiliza glocalización para explicar el actual proceso de transformación que une la dinámica local y global: lo local gana en significado porque debe participar en un sin número de lugares en la competencia global por los recursos.

“Los directivos pasan a ser considerados como actores educativos con un papel protagónico en las instituciones educativas como administradores; se despliega su rol, se apunta a que puedan pilotear las escuelas de una manera renovada. En algunas instituciones educativas, ya comenzamos a observar, cuando se realizan concursos para cubrir cargos directivos, que aparecen las siguientes temáticas: un nuevo rol directivo y gestión escolar. Se habla de la calidad de los aprendizajes y se les comienza a vincular con algunas variables institucionales de la escuela, y no sólo con el sector social al que pudieran pertenecer los niños y jóvenes” (Sesento & Domínguez, 2011).

En Ecuador, estos cambios también se hacen imperativos no sólo por la dinámica social, sino porque además el gobierno de turno ha implementado serias reformas en las políticas públicas y ha aprobado diversas leyes que apuntan a la mejora y al cambio radical de los procesos educativos del sistema nacional para garantizar la calidad educación basada en la política del buen vivir (SENPLADES, 2013).

Ante este contexto, este trabajo apunta a develar cómo debe ser la formación de los gerentes de las IE para la gestión de las organizaciones educativas e intenta realizar un aporte académico pertinente para la aplicación en la realidad de las IE ecuatorianas.

DESARROLLO.

Para el desarrollo de la presente investigación se han utilizado métodos teóricos como el histórico-lógico, el inductivo-deductivo y el método de análisis y síntesis. Las técnicas para la recolección de datos han sido la revisión bibliográfica, el análisis de documentos y la búsqueda de textos en revistas indexadas.

Orígenes de la gestión.

De acuerdo al Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas (UNESCO-PERÚ, 2011), el término Gestión ha tenido diversas concepciones desde tiempos remotos, y en diferentes campos como el filosófico, psicológico, social y el administrativo; por ejemplo, en la obra: “La

República de Platón”, la gestión es ligada a la autoridad con el fin de dirigir seres humanos. Por otra parte, en la obra “La Política”, de Aristóteles”, la gestión es considerada una acción democrática. En ambos casos, el fin último es la dirección de personas para el cumplimiento de objetivos.

Para Robbins y Coulter (2014), durante el siglo XX, existen los primeros intentos por estructurar las bases de lo que se conoce como gestión. Allí aparecen una serie de teóricos, entre ellos, administradores, sociólogos y psicólogos para darle forma a este nuevo campo nacido con la revolución industrial. Estos autores afirman que Frederic Taylor en 1911 es considerado el Padre de la Administración Científica al incluir procesos científicos a las tareas administrativas, y Henry Fayol en 1916, con sus 14 principios de la Administración, se convierten en los representantes de la Administración Clásica. Esta perspectiva busca como máxima meta la racionalización del trabajo al servicio de los intereses económicos, siendo el hombre considerado como una máquina de producción a gran escala.

Por su parte, Chiavenato Idalberto (2007) asegura, que en 1940 aparece Max Weber con su Teoría Burocrática y concibe a la organización como resultante de una serie de procesos estructurados y articulados a través de normas y reglamentos establecidos para su gestión. Paralelamente, Elton Mayo entre los años 1927 a 1932 establece las bases de la Teoría de las Relaciones Humanas, a partir de una serie de estudios psicológicos realizados en la fábrica Western Electric del barrio de Hawthorne en Chicago, aquí se empieza a dejar la visión del hombre máquina y concibe a la gestión como la interacción y comunicación entre personas.

Hall (1996) asegura, que en los años 60, a raíz de la socialización de las experiencias administrativas de los empresarios Chester Bernard de la AT&T y Alfred Sloan de General Motors, surge una corriente con gran influencia en la estructuración de la gestión, basada en la gestión a partir de experiencias concretas; más tarde se genera la concepción sistémica de la

organización, donde ésta se considera un subsistema de la sociedad cuyo interés principal son las metas que aportan al desarrollo macro del sistema nacional.

Para Casassus (2000), estas teorías dieron lugar al surgimiento de perspectivas diferentes sobre la gestión: aquellas enfocadas en los procesos y otras en los recursos:

PERSPECTIVA CENTRADA EN:	LA GESTIÓN SE DEFINE COMO:
Movilización de recursos.	“Capacidad de articular los recursos de que se dispone de manera de lograr lo que se desea”.
Priorización de procesos.	“Generación y mantención de recursos y procesos en una organización, para que ocurra lo que se ha decidido que ocurra”.
Interacción de los miembros.	“Capacidad de articular representaciones mentales de los miembros de una organización”.
Comunicación.	“Es la capacidad de generar y mantener conversaciones para la acción”.
Procesos que vinculan la gestión al aprendizaje.	“Un proceso de aprendizaje de la adecuada relación entre estructura, estrategia, sistemas, estilo, capacidades, gente y objetivos superiores, tanto hacia el interior de la organización como hacia el entorno”.

Fuente: Casassus (2000).

Elaboración: Lizette Lazo Serrano.

“Estas diferentes perspectivas incluyen temas como: el aprendizaje, la generación de valores, la visión compartida, las interacciones, las representaciones mentales, que de alguna manera, son temas también del mundo educativo. Esto es un elemento favorable para establecer una relación entre gestión y educación” (Casassus, 2000).

Definiendo la Gestión Educativa.

De acuerdo al Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas (UNESCO-PERÚ, 2011), la gestión educativa es una disciplina de desarrollo reciente, y aún en proceso de formación, que se inició en los años sesenta en los Estados Unidos, en los setenta en el Reino Unido, y solamente a partir de los ochenta en América Latina.

Al referirse a Gerencia Institucional Educativa, Manes (2003) proporciona un concepto claro y concreto, al señalar que “es un proceso de conducción de una institución educativa por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades directivas orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia pedagógica, eficiencia administrativa, afectividad comunitaria y trascendencia cultural” (p. 17).

Casassus (1999) manifiesta, que en sus inicios, el modelo de “administración educativa” separa las acciones administrativas de las pedagógicas. En la actualidad, se aplica un modelo en el que estos dos aspectos son interdependientes para lograr así una direccionalidad integral del funcionamiento de la institución y brindar educación de calidad centrada en los aprendizajes, aplicando el respeto a la diversidad y la participación corporativa en la conducción de la institución educativa (Álvarez, Ibarra y Miranda, 2013).

Para gerenciar el sistema educativo, a fin de satisfacer las necesidades de los diferentes actores internos o vinculados a la institución, y así contribuir a cubrir la demanda cuantitativa y cualitativa de educación, el directivo debe aplicar de manera continua el ciclo de Deming: Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (Grafee, 2002; García, Quispe y Ráez, 2003; Passailaigue, 2014).

Es a través de la aplicación de este ciclo, que la dirección de una institución educativa planifica, organiza, dirige, controla y da seguimiento a la gestión escolar, optimizando la utilización de los recursos materiales, financieros, tecnológicos y humanos disponibles (Amarate, 2000; Ramírez-Cardona, Calderón-Hernández, Castaño-Duque, 2015).

Modelos de Gestión Educativa.

Los principales modelos de Gestión Educativa presentados por Juan Casassus (1999) son:

Normativo. Dominó los años 50 y 60 hasta inicios de los 70. Es una visión lineal desde la planificación en un presente hacia un futuro único, cierto, predecible y alcanzable, orientado al crecimiento cuantitativo del sistema. Las reformas educativas de este periodo se orientaron hacia la expansión de la cobertura del sistema educativo.

Prospectivo. Inicio de los años 70. Se pasa de un futuro único y cierto a otro múltiple e incierto. La planificación se flexibiliza y se caracteriza por las reformas profundas ocurridas en Latinoamérica (Chile, Cuba, Colombia, Perú, Nicaragua), las que notablemente presentaban futuros alternativos y revolucionarios.

Estratégico. Principios de los años 80. Tiene un carácter estratégico (normas) y táctico (medios para alcanzar lo que se desea). Articula recursos humanos, técnicos, materiales y financieros propios de una organización. A inicios de los años 90 se considera este enfoque en la práctica de la planificación y gestión en el ámbito educativo. Se plantean diagnósticos basados en el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) que pone en relieve la visión y la misión de la institución educativa.

Estratégico-Situacional. Mediados de los años 80. A la dimensión estratégica se introduce la dimensión situacional. El análisis y el abordaje de los problemas hacia un objetivo es situacional. En este modelo, Arias (1979) establece también los componentes centrales de la calidad como: la identificación de usuarios y sus necesidades, el diseño de normas y estándares de calidad, el diseño de procesos que conduzcan hacia la calidad, la mejora continua de las distintas partes del proceso, y la reducción de los márgenes de error. Aquí se evidencian dos características importantes: se reconoce la existencia de un “usuario”, y hay preocupación por los resultados del proceso educativo.

Este modelo, según Manes (2003), se orienta a mejorar los procesos mediante acciones tendientes a disminuir la burocracia, reducir costos, mayor flexibilidad administrativa y operacional, aprendizaje continuo y aumento de la productividad y la creatividad en los procesos. Se generaliza el desarrollo de sistemas de medición y evaluación de la calidad.

Reingeniería. Mediados de los años 90. Se sitúa en el reconocimiento de contextos cambiantes dentro de un marco de competencia global. Las mejoras no bastan, se requiere un cambio cualitativo, radical. Implica una reconceptualización y un rediseño radical de los procesos. Sus

principales exponentes son Hammer y Champy (1994). Aquí se reconoce mayor poder y exigencia acerca del tipo y la calidad de la educación que se espera.

Comunicacional. Segunda mitad de los años 90. Se debe comprender a la organización como una entidad y el lenguaje como formador de redes comunicacionales. El lenguaje es el elemento de la coordinación de acciones, un manejo de destrezas comunicacionales, donde los procesos de comunicación facilitarán que ocurran o no las acciones deseadas (Casassus, 1999).

Dimensiones de la gestión educativa.

De acuerdo al Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas (UNESCO-PERÚ, 2011), no se debe olvidar que el concepto de gestión educativa hace referencia a una organización sistémica, y por lo tanto, a la interacción de diversos elementos tanto internos como externos, como por ejemplo, lo que hacen los miembros de la comunidad educativa (director, docentes, estudiantes, personal administrativo, de mantenimiento, padres y madres de familia, la comunidad local, etc.), las relaciones entre ellos, los asuntos que abordan, y la forma como lo hacen, enmarcado en un contexto cultural que le da sentido a la acción, y contiene normas, reglas, principios, para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes.

Concha (2007) sostiene que la articulación dinámica de estos aspectos puede agruparse según su naturaleza en cuatro aspectos o dimensiones: pedagógica, administrativa, institucional y comunitaria. A continuación se detallan:

Dimensión institucional. Contribuye a identificar las formas cómo se organizan los miembros de la comunidad educativa, se enmarca en la sistematización y el análisis de las acciones referidas para el buen funcionamiento de la institución. Entre estos aspectos se consideran tanto los que pertenecen a la estructura formal (los organigramas, la distribución de tareas y la división del trabajo, el uso del tiempo y de los espacios) como los que conforman la estructura informal (vínculos, formas de relacionarse, y estilos en prácticas cotidianas, ritos y ceremonias que identifican a la institución) (Concha, 2007).

En esta dimensión es importante promover y valorar el desarrollo de habilidades y capacidades individuales y de grupo, con el fin de que la institución educativa avance y se desenvuelva de manera autónoma, competente y flexible, permitiéndole realizar adaptaciones y transformaciones ante las exigencias y cambios del contexto social. Para esto, es necesario tener en claro las políticas institucionales que se desprenden de los principios y la visión que guía a la institución, que se traducirán en formas de hacer en la conducción de la gestión (Castro, Fossi, Guerrero et al, 2013; Andrade, 2012).

Dimensión pedagógica. Se refiere al proceso fundamental del quehacer de la institución educativa y los miembros que la conforman: la enseñanza-aprendizaje. La concepción incluye el enfoque del proceso enseñanza-aprendizaje, la diversificación curricular, las programaciones sistematizadas en el proyecto curricular (PCI), las estrategias metodológicas y didácticas, la evaluación de los aprendizajes, y la utilización de materiales y recursos didácticos (Grafee, 2002).

Comprende también la labor de los docentes, las prácticas pedagógicas, el uso y dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas, los estilos de enseñanza, las relaciones con los estudiantes, la formación y actualización docente para fortalecer sus competencias, entre otras (Furguerle-Rangel, Pacheco-Barrio, Hernández, et al, 2016; Manes, 2003).

Dimensión administrativa. Se incluyen acciones y estrategias de conducción de los recursos humanos, materiales, económicos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene y control de la información relacionada a todos los miembros de la institución educativa; también, el cumplimiento de la normatividad y la supervisión de las funciones con el propósito de favorecer los procesos enseñanza-aprendizaje. Esta dimensión busca, en todo momento, conciliar los intereses individuales con los institucionales, de tal manera que se facilite la toma de decisiones que conlleve a acciones concretas para lograr los objetivos institucionales (Maureira, Moforte y González, 2014; Poggi, 2001).

Se concreta a la administración del personal, desde el punto de vista laboral, la asignación de funciones y evaluación de su desempeño, el mantenimiento y conservación de los bienes muebles e inmuebles, la organización de la información y aspectos documentarios de la institución, la elaboración de presupuestos, y todo el manejo contable-financiero (Peletier, 2003; de Agüero, 2008).

Dimensión comunitaria. Se refiere al modo en el que la institución se relaciona con la comunidad de la cual es parte, conociendo y comprendiendo sus condiciones, necesidades y demandas. Se integra y participa de la cultura comunitaria, a las relaciones de la institución educativa con el entorno social e interinstitucional, considerando a los padres de familia y las organizaciones de la comunidad. La participación de los mismos debe responder a un objetivo que facilite establecer alianzas estratégicas para el mejoramiento de la calidad educativa (Sesento y Domínguez, 2011).

Necesidades de formación del Gerente Educativo.

Al revisar la literatura que existe, tanto a nivel nacional como internacional, sobre el directivo docente y sus necesidades de formación, Concha (2007) señala la importancia y la necesidad de formación del directivo docente por el impacto que esta tiene en la calidad y en la gestión de las instituciones educativas.

“El estilo personal de los directivos y representantes de las instituciones educativas impacta significativamente a la institución educativa y a quienes la conforman, todo lo que haga o deje de hacer tiene una consecuencia en la formación de las personas, en la proyección institucional y en la reconfiguración social” (Barberi y Egleé, 2011).

Sandoval y otros (2008) aseguran, que todo aquel que desempeña un cargo de Gerencia Educativa debe tener claro que desde la práctica cotidiana de su posición, es donde se "pone a prueba": la política educativa, de acuerdo con las particularidades institucionales; la capacidad crítica y creativa del directivo para conducir a la institución por un camino que le permita hacer converger la política educativa; la especificidad de su institución, las características de docentes y

estudiantes, y la cultura comunitaria; las herramientas y saberes de distinto orden, adquiridos posiblemente en procesos de formación inicial, permanente y especializada, organizados y adecuados y en el ejercicio mismo de su labor directiva.

"Los directores, a partir de su experiencia profesional, adquieren unos conocimientos, unas capacidades y unas competencias de un orden por completo diferente de los conocimientos y saberes objetivos" (Peletier, 2003); por lo tanto, se entienden como necesidades de formación del gerente educativo las posibilidades de desarrollo y mejora en el ejercicio de su tarea directiva. Estas posibilidades, de acuerdo su personalidad, se pueden abordar y comprender desde las siguientes dimensiones: (Vidal, Durán y Pujal, 2008; Poggi, 2001).

Desarrollo personal y social. El modo de ser y de comportarse (virtualidad, habilidades morales y sociales, hábitos intelectuales y prácticos), su capacidad para interactuar positivamente con agentes educativos y ayudar a educar a otros, a su capacidad de aceptación del otro y de donación personal. La valoración que hace de sí mismo con relación a sus cualidades personales y su capacidad moral, para ayudar a mejorar a otros (agentes educativos) desde su propio perfeccionamiento (Bustamante, Pérez y Maldonado, 2007).

Desarrollo profesional. El modo de hacer o la capacidad técnica (racionalidad, competencia profesional) para realizar las tareas propias de su acción directiva: gestión pedagógica, gestión administrativa y social. También incluye la valoración que hace de su capacidad de aprender y hacer que otros aprendan, para generar cambios y mejoramientos, nuevos conocimientos e innovaciones; transmitir y sistematizar experiencias y aprendizaje. Es la valoración que hace de su capacidad directiva para ejercer su función o tarea en las instituciones educativas (Vásquez, Liesa, Bernal, 2016; Poggi, 2001).

Otro análisis sobre la exploración de las necesidades de formación del gerente educativo la evidencian Sandoval y otros (2008), quienes aseguran que se pueden explicar y describir a partir de:

a) Saberes teóricos de carácter científico y técnico: propios de las diferentes disciplinas vinculadas a la acción directiva, y que según la misión otorgadas son consideradas necesarias por su entorno o por el mismo directivo. Pueden ser: la antropología, la ética la pedagogía, la administración, los conocimientos jurídicos, el conocimiento investigativo, entre los principales.

b) Saberes de acción, que se originan en la formación, la práctica y la experiencia vivida en las instituciones educativas; evidencian la capacidad del directivo de enfrentar eficazmente situaciones complejas, movilizándolo su capacidad para integrar cualidades personales (virtudes), saberes (racionalidad) y recursos, y así lograr, en su función verdaderas competencias, difíciles de transmitir porque corresponden a esquemas actitudinales y mentales, de análisis y de resolución de problemas fruto de la formación y de la experiencia personal. Explicitar necesidades de formación, a partir de la reflexión sobre los saberes de acción de los directivos docentes, es un reto y una oportunidad en los procesos formativos del mismo.

Las necesidades de formación de los directivos “se orientan a la mejora de las capacidades del directivo escolar en diferentes ámbitos, y se fundamentan en los vacíos y debilidades que presenta la institución educativa, señalando nuevos roles y necesidades formativas. Otros autores hacen referencia y orientan la crítica y las propuestas a los contenidos y estrategias formativas” (García, Pinto, Olivares, 2013; Sandoval & Otros, 2008).

Para Ezpeleta (1996), la política educativa, la práctica directiva, la forma de concebir la institución educativa, las necesidades específicas de cada contexto educativo, señalan un norte, determinan un perfil de gerente y unas necesidades de formación, de acuerdo con roles y tareas que se le asignan.

Ezpeleta (1996) asegura que estas necesidades de formación se orientan a cumplir las siguientes líneas de acción, establecidas según reformas nacionales e internacionales planteadas para fortalecer el sistema educativo:

- 1) lograr mayor autonomía académica, administrativa y financiera de las escuelas,
- 2) amplia y profunda participación de la sociedad en la acción educativa,
- 3) responsabilidad de las escuelas por los resultados que producen, es decir, el éxito o fracaso de los educandos,
- 4) promoción, desde el Estado, de políticas y programas compensatorios.

CONCLUSIONES.

La educación del Siglo XXI exige un nuevo paradigma acerca del rol y funciones que los diferentes gerentes educativos deben cumplir en los distintos establecimientos de enseñanza con el propósito de mantener una organización eficiente y de calidad, privilegiando instancias de diálogos entre los diferentes agentes que conforman la comunidad educativa.

Para cumplir con estos objetivos, la formación de los gerentes educativos deberá centrarse en tres núcleos centrales del conocimiento:

- a) Competencias relacionales y de convivencia escolar, destinadas a la interpretación de orientaciones cooperativas y productivas para el mejoramiento de los servicios educativos.
- b) Competencias destinadas al logro de resultados educativos de calidad, asegurando para ello, el desarrollo de capacidades de gestión curricular y pedagógica.
- c) Competencias institucionales y estratégicas, que posibiliten el desarrollo de capacidades de liderazgo para la generación de una visión estratégica de la institución educativa y para la producción y gestión de proyectos.

Desde la perspectiva del sistema educativo ecuatoriano, el logro de estos propósitos podría darse con la creación de centros de formación continua para gerentes educativos, de tal manera, que así se canalice el cumplimiento de las políticas de estado dispuestas en Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) y la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), sobre todo respecto al punto de asegurar la calidad educativa y la política del buen vivir.

De la misma forma, las universidades deberían implementar ofertas alternativas y continuas de educación profesionalizante en gerencia educativa, en el cual los docentes-directivos puedan adquirir conocimientos teórico-prácticos de forma constante para mejorar constantemente sus capacidades en gerencia educativa y asegurar la calidad de la educación con enfoques de identidad, cultura local y participación ciudadana.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. Aguirre, J. (2012). Gerencia Educativa. Módulo Maestría Educación Superior UTSAM, 5. Machala: UTSAM.
2. Alvarez, I., Ibarra, M., & Miranda, E. (2013). La gestión educativa como factor de calidad en una universidad intercultural. *Ra Ximhai*, 9, 149–156. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46129004014>
3. Amarate, A. M. (2000). Gestión Directiva. Módulos , 1-4. (M. d. Plata., Ed.) Buenos Aires.
4. Andrade, E. (2012). Análisis de los ámbitos institucionales que se pueden establecer en un plantel educativo y construcción de los estándares de desempeño de sus autoridades. Tesis Programa de Maestría en Gerencia Educativa. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
5. Arias, F. (1979). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.
6. Barberi, R., & Egleé, O. (2011). Una mirada a la formación de directores de los planteles de Educación Primaria. *Revista Científica Digital del Centro de Investigaciones y Estudios Gerenciales*, 231–248. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/301892621_Una_mirada_a_la_formacion_de_directores_de_los_planteles_de_educacion_primaria
7. Bustamante, S., Pérez, I., & Maldonado, M. (2007). Educación, ciencia, tecnología e innovación: Formación para un nuevo ordenamiento social. *Educe. Investigación Arbitrada*, 11(38), 511–518. Recuperado de <http://www.scielo.org.ve/pdf/edu/v11n38/art18.pdf>

8. Casassus, J. (1999). Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos, en Oficina Regional de la UNESCO para América Latina y el Caribe. La gestión en busca de sujeto. Santiago de Chile: UNESCO.
9. Casassus, J. (2000). Problemas de la Gestión Educativa en América Latina (Primera ed.). (UNESCO, Ed.) Buenos Aires: Mimeo.
10. Castro, L., Fossi, L., Guerrero, W., & Vera, L. (2013). Competencias gerenciales y gestión de los proyectos educativos. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 9, 91–108. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/709/70928419006.pdf>
11. Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración (Quinta ed.). México: Editorial McGraw Hill.
12. Concha, C. (2007). Claves para la Formación de Directivos de Instituciones Escolares. REICE. *Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación*, 5, 133–138. Retcuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55140109>
13. De Agüero, M. (2008). El reto de la formación profesional de los administradores. *Contaduría y Administración*, (225), 121–143. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39522507%5Cnhttp://www.redalyc.org/pdf/395/39522507.pdf%5Cnhttp://www.redalyc.org:9081/articulo.oa?id=39522507>
14. Ezpeleta, J. (1996). La gestión pedagógica de la escuela frente a las nuevas tendencias de la política educativa en América Latina. Caracas: Fundación Polar.
15. Furguerle-Rangel, J., Pacheco-Barrio, J., Hernández, A., y Bastidas-Pacheco, G. (2016). Estrategias gerenciales en la educación básica y participación de madres y padres. *Revista Electrónica Educare*, 20(2), 1–20. Recuperado de:
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15359/ree.20-2.1>

16. García, B., Pinto, T., & Olivares, H. (2013). Ética y estrategias gerenciales en la formación de formadores desde las publicaciones científicas, 17, 49–75. Recuperado de:
<http://revistas.upel.edu.ve/index.php/educare/article/view/1168/417>
17. García, M., Quisque, C., y Ráez, L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. Notas Científicas, 6(1), 89–94. Recuperado de: <https://doi.org/10.15381/idata.v6i1.5992>
18. Graffe, G. (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. Revista de Pedagogía, 23(68), 495-517. Recuperado de:
http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000300007&lng=es&tlng=es.
19. Hall, R. (1996). Organizaciones, estructuras, procesos y resultados (Sexta ed.). México: Pearson, Prentice-Hall.
20. Hammer, M., & Champy, J. (1994). Reingeniería. Bogotá: Norma.
21. Manes, J. M. (2003). Gestión estratégica para instituciones educativas. Guía para planificar, estrategias de gerenciamiento institucional. Buenos Aires: Granica.
22. Maureira, O., Moforte, C., y González, G. (2014). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo. Perfiles Educativos, 36(146), 134–153. Recuperado de:
[https://doi.org/10.1016/S0185-2698\(14\)70132-1](https://doi.org/10.1016/S0185-2698(14)70132-1)
23. Mayo, E. (1973). Problemas sociales de una civilización industrial. Teorías e investigación en las ciencias del hombre. Nueva Visión.
24. Novy, A. (2012). Kompetenzwiki Lateinamerika. (D. p. Viena, Editor) Recuperado de:
<http://www.lateinamerika-studien.at/content/wirtschaft/ipoesp/ipoesp-2149.html>
25. Passailaigue, R. (2014). La Calidad de la Gestión Educativa, 1(1), 1–21. Recuperado de:
<http://scielo.sld.cu/pdf/ems/v22n2/ems12208.pdf>
26. Peletier, G. (. (2003). Formar a los dirigentes de la educación. Madrid: Muralla.

27. Poggi, M. (2001). La formación de directivos de instituciones educativas, algunos aportes para el diseño de estrategias. Recuperado de (S. R. UNESCO:Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, Ed.) Buenos Aires. Recuperado de:
<http://unesdoc.unesco.org/images/0012/001295/129501s.pdf>
28. Ramírez-Cardona, C., Calderón-Hernández, G., y Castaño-Duque, G. (2015). Enfoques administrativos presentes en establecimientos educativos. Un estudio empírico en instituciones colombianas de educación básica y media. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 20(66), 911–940. Recuperado de:
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662015000300010&lng=en&nrm=iso&tlng=en
29. Robbins, S., y Coulter, M. (2014). *Administración* (Décima ed.). México: Pearson.
30. Román, E., y Herrera, J. I. (2009). Enseñar y aprender en la Sociedad del Conocimiento: el trabajo independiente y la labor del tutor una alternativa para su concreción. Vol 1(1). Recuperado de: http://www.eumed.net/rev/ced/01/labor_del_tutor.pdf
31. Sandoval, L., y otros. (2008). Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio en instituciones educativas colombianas. 11(2). Chía: Universidad de la Sabana. Recuperado <http://www.scielo.org.co/pdf/eded/v11n2/v11n2a02.pdf>
32. SENPLADES. (2013). Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017. Plan Nacional de Desarrollo. Quito.
33. Sesento, L., y Domínguez, L. (2011). Las competencias de los directivos en instituciones educativas, factor importante para el desarrollo óptimo. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, 3(30). Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/ced/30/sgld.html>
34. UNESCO-PERÚ. (2011). *Manual de Gestión para Directores de Instituciones Educativas*. Primera edición. Lima: Lance Grafico S.A.C.

35. Vázquez, S., Liesa, M., y Bernal, J. (2016). El camino hacia la profesionalización de la función directiva: el perfil competencial y la formación del director de centros educativos en España. *Perfiles Educativos*, 151, 158–174. Recuperado de:
<http://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v38n151/0185-2698-peredu-38-151-00158.pdf>
36. Vidal, M., Durán, F., y Pujal, N. (2008). Gestión educativa. *Educación Médica Superior*, 22, 1–23. Recuperado de:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412008000200012

DATOS DE LOS AUTORES.

- 1. Lizette Ivonne Lazo Serrano.** Magister en Educación Superior y Máster en Comunicación de Empresas. Actualmente trabaja en Universidad Técnica de Machala como Docente Titular de Unidad Académica de Ciencias Sociales. Correo electrónico: llazo@utmachala.edu.ec
- 2. Carmen Arlene Lazo Serrano.** Magister en Administración de Empresas. Actualmente trabaja en Universidad Técnica de Machala como Docente Titular de Unidad Académica de Ciencias Empresariales. Correo electrónico: clazo@utmachala.edu.ec
- 3. Andrea Johanna Ramírez Encalada.** Abogada de los Tribunales y Juzgados del Ecuador. Actualmente trabaja en libre ejercicio profesional. Correo electrónico: andrea Johannaramirez@hotmail.com

RECIBIDO: 19 de marzo del 2017.

APROBADO: 8 de abril del 2017.