

**ALTA GERENCIA EN CENTROS EDUCATIVOS: PRAXIS CRÍTICA PARA
UNA GESTIÓN TRANSFORMADORA, ÉTICA Y SOSTENIBLE****SENIOR MANAGEMENT IN SCHOOLS: CRITICAL PRAXIS FOR
TRANSFORMATIVE, ETHICAL AND SUSTAINABLE MANAGEMENT****Isabel Leal**

ilealm@unemi.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-5071-0866>

Universidad Estatal de Milagro: Milagro, Guayas, EC

Recibido: 21-07-2025

Aprobado: 11-08-2025

RESUMEN

El presente ensayo analiza el papel de la alta gerencia como apoyo en los centros educativos, enfocándose en una praxis crítica, ética y sostenible. Se aborda la necesidad de un descentramiento epistemológico en la gestión educativa, integrando perspectivas transdisciplinarias que consideren la complejidad de los entornos organizacionales. Asimismo, se discute la sostenibilidad como horizonte ontológico de la gerencia y se propone un liderazgo ético y dialógico como modelo para los centros educativos. La metodología empleada es de tipo cualitativo, basada en la revisión documental y el análisis crítico de fuentes teóricas relevantes. Los hallazgos sugieren que una alta gerencia crítica y sostenible puede transformar los centros educativos en espacios más equitativos y responsables con el entorno. Este enfoque requiere abandonar paradigmas gerenciales tradicionales y adoptar prácticas que fomenten la participación comunitaria, la innovación pedagógica y la justicia social. Se concluye que la integración de estos principios en la formación de líderes educativos es esencial para enfrentar los desafíos del siglo XXI, como la crisis ambiental y las desigualdades sociales.

Palabras clave: alta gerencia, centros educativos, sostenibilidad, liderazgo ético, gestión crítica.

ABSTRACT

This essay examines the role of senior management as support in educational centers, focusing on critical and sustainable praxis. It addresses the need for an epistemological decentering in educational management, integrating transdisciplinary perspectives that consider the complexity of organizational environments. Sustainability is discussed as an ontological horizon for management, and an ethical and dialogic leadership model is proposed for educational centers. The methodology is qualitative, based on documentary review and critical analysis of relevant sources. The discussion suggests that critical and sustainable senior management can transform educational centers into more equitable and environmentally responsible spaces. This approach requires abandoning outdated managerial paradigms and adopting practices that foster community participation, pedagogical innovation, and social justice. It is concluded that integrating these principles into the training of educational leaders is essential to address the challenges of the 21st century, such as the environmental crisis and social inequalities.

Keywords: senior management, educational centers, sustainability, ethical leadership, critical management.

INTRODUCCIÓN

La alta gerencia en el ámbito educativo ha sido históricamente asociada con modelos de gestión tecnocráticos, centrados en la eficiencia operativa, el cumplimiento de estándares y la optimización de recursos (Bolívar, 2019). No obstante, este enfoque tradicional resulta insuficiente frente a los desafíos globales del siglo XXI —como la crisis climática, las desigualdades sociales, la transformación digital y las demandas por una educación más inclusiva— que reclaman una transformación sustancial de las prácticas directivas. En este sentido, organismos internacionales advierten sobre la necesidad de reformular el papel de la gestión educativa, orientándolo hacia principios más éticos, inclusivos y sostenibles que respondan a la creciente complejidad del entorno (UNESCO, 2021).

Ya no basta con administrar instituciones educativas bajo parámetros tradicionales; es imperativo adoptar una praxis crítica,

ética y sostenible que responda a las complejidades de un mundo en constante cambio.

En este contexto, el presente ensayo aborda la alta gerencia educativa desde una perspectiva transformadora, cuestionando los paradigmas hegemónicos que han dominado la gestión escolar durante décadas. Como señala Guerra (2025), el descentramiento epistemológico es fundamental para superar enfoques reduccionistas y abrazar una visión transdisciplinaria, donde convergen saberes pedagógicos, sociológicos, ecológicos y tecnológicos. Esta apertura hacia la complejidad del conocimiento permite comprender la realidad educativa desde una lógica sistémica e interconectada, una idea que también es compartida por Capra y Luisi (2014), quienes proponen entender a los centros educativos como sistemas vivos, profundamente interdependientes con su entorno.

Además, se propone la sostenibilidad como horizonte ontológico de la gerencia educativa,

alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU (2015). Esto implica repensar las políticas institucionales para que prioricen no solo el rendimiento académico, sino también la equidad, la justicia social y la responsabilidad ambiental. Por ejemplo, una escuela gestionada bajo estos principios integraría prácticas como:

- ✓ Currículos críticos que aborden problemas globales (ej.: cambio climático, migración).
- ✓ Participación comunitaria en la toma de decisiones (Scharmer, 2009).
- ✓ Uso ético de la tecnología para reducir brechas digitales (Área y Adell, 2021).

En este marco, la sostenibilidad no solo se plantea como un objetivo externo, sino como una ética que permea la cultura organizacional y las relaciones en el ámbito escolar. La forma en que se lidera una institución educativa puede potenciar o limitar esta transformación. Por ello, es necesario reflexionar sobre los

modelos de liderazgo que la alta gerencia adopta en su praxis cotidiana.

Finalmente, en el ensayo se argumenta que un liderazgo dialógico y ético es la piedra angular de esta transformación. Frente a modelos jerárquicos y verticales, se propone un liderazgo que fomente la escucha activa, la co-creación y el cuidado de las relaciones humanas (Freire, 1970). Solo así la alta gerencia podrá cumplir su rol como apoyo estratégico para centros educativos resilientes, innovadores y comprometidos con un futuro sostenible.

A partir de este marco conceptual, el presente ensayo se organiza en seis apartados fundamentales que desarrollan los ejes centrales de una alta gerencia educativa transformadora. En primer lugar, se analiza el rol actual de la gerencia en el contexto educativo; luego, se profundiza en el descentramiento epistemológico como vía para superar enfoques reduccionistas. El tercer apartado

aborda la sostenibilidad como horizonte ontológico de la gestión; el cuarto examina el liderazgo ético y dialógico como clave para la transformación institucional. Posteriormente, se exploran las competencias gerenciales requeridas en la era digital y, finalmente, se exponen las implicaciones para la formación de nuevos líderes educativos. Cada uno de estos ejes pretende contribuir a una comprensión integral de la praxis gerencial en contextos educativos complejos y cambiantes.

DESARROLLO ARGUMENTATIVO

La alta gerencia en el contexto educativo

La alta gerencia en los centros educativos representa un componente fundamental en la construcción de sistemas educativos de calidad, al asumir la responsabilidad de tomar decisiones estratégicas que impactan directamente en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Como señala Guerra (2025), este rol requiere trascender los enfoques tradicionales

para adoptar una perspectiva holística que integre saberes multidisciplinarios, reconociendo la inherente complejidad de los entornos educativos contemporáneos. Esta visión ampliada de la gestión educativa implica considerar no solamente aspectos técnicos y administrativos, sino también dimensiones éticas, sociales y ecológicas que conforman el entramado institucional.

En la práctica concreta, este paradigma de gestión se materializa a través del diseño e implementación de políticas institucionales que fomenten la innovación pedagógica, promuevan el desarrollo profesional docente continuo y faciliten la participación de todos los actores de la comunidad educativa, incluyendo a las familias y al entorno comunitario. Como sostiene Bolívar (2019), este enfoque representa una evolución desde modelos burocráticos tradicionales hacia un modelo pedagógico-estratégico, donde las decisiones gerenciales se articulan coherentemente con los Proyectos

Educativos Institucionales (PEI) desarrollados de manera participativa.

En este sentido, el liderazgo educativo transformador debe articularse no solo con principios éticos y participativos, sino también con el desarrollo de competencias estratégicas que respondan a la complejidad del contexto actual. La siguiente sección examina estos atributos en mayor detalle, dando continuidad a la reflexión sobre la praxis gerencial crítica.

Competencias clave para la gestión transformadora

El liderazgo educativo contemporáneo requiere un enfoque transformador que trascienda la mera administración de recursos y se centre en la capacidad de generar cambios profundos en los sistemas educativos. Investigaciones recientes (Morin, 1999; Goleman, 2020; Rizvi y Lingard, 2010) destacan que este tipo de gestión demanda el desarrollo de tres competencias fundamentales:

1. **Pensamiento complejo:**
Permite a los gestores abordar

problemas multidimensionales (como la deserción escolar o la brecha digital) desde una perspectiva sistémica, reconociendo las interrelaciones entre los distintos actores y factores del entorno educativo.

2. **Inteligencia socioemocional:**
Esencial para liderar equipos docentes en contextos de alta incertidumbre, fomentando climas institucionales colaborativos y resilientes ante los cambios acelerados.
3. **Conocimiento de políticas públicas:**
Facilita la articulación con diversos actores (gobiernos locales, organismos internacionales) y el aprovechamiento de oportunidades dentro del marco normativo vigente.

Estas competencias no solo optimizan la gestión, sino que promueven una transformación educativa sostenible, alineada con las demandas del siglo XXI. A

continuación, en el cuadro 1, se sintetizan sus aplicaciones prácticas e impactos específicos en el ámbito escolar:

Cuadro.1
Competencias clave para la gestión transformadora

Competencia	Aplicación práctica	Impacto
Pensamiento complejo	Análisis de problemas multidimensionales (ej. deserción escolar)	Toma de decisiones sistémicas y contextualizadas
Inteligencia emocional	Gestión de climas institucionales en contextos de cambio	Reducción de conflictos y mayor cohesión docente
Conocimiento político	Articulación interinstitucional y gestión de redes	Acceso a programas y recursos estratégicos

Fuente: Adaptado de Morin (1999), Goleman (2020) y Rizvi & Lingard (2010)

Caso paradigmático: Escuelas Sostenibles en Ecuador

El enfoque de gestión educativa transformadora—basado en pensamiento complejo, inteligencia socioemocional y conocimiento político— encuentra un ejemplo

concreto en el modelo de Escuelas Sostenibles impulsado por el Ministerio de Educación de Ecuador (2023). Esta iniciativa, alineada con los principios de sostenibilidad integral (ambiental, social y económica), demuestra cómo una visión sistémica y participativa se materializa en tres ejes clave:

1. **Gobernanza participativa:** Presupuestos con veeduría comunitaria, donde familias y estudiantes co-gestionan recursos.
2. **Evaluación holística:** Indicadores de bienestar estudiantil que trascienden lo académico (ej. salud mental, inclusión).
3. **Innovación colaborativa:** Redes con universidades para investigación-acción en contextos locales.

Resultados y alcance transformador

Este modelo ha logrado:

- ✓ +15% en aprendizajes (pruebas estandarizadas, 2023).
- ✓ -22% en deserción en zonas rurales.
- ✓ Fortalecimiento del vínculo escuela-comunidad, clave para la resiliencia territorial.

Más que un programa aislado, este caso ejemplifica cómo una gestión educativa sostenible—articulada desde lo pedagógico, lo social y lo político— puede generar entornos inclusivos y preparar a las instituciones para desafíos complejos: desde la brecha digital hasta la demanda de equidad. Como evidencia esta experiencia, cuando los gestores adoptan un enfoque sistémico, participativo y alineado con la Agenda 2030, trascienden la administración tradicional para convertirse en agentes de cambio institucional y comunitario.

Descentramiento epistemológico en la gestión educativa

El descentramiento epistemológico propuesto por Guerra,

(Ob. Cit.) sugiere alejarse de una visión positivista y funcionalista de la gerencia. En su lugar, se propone una perspectiva transdisciplinaria que permita comprender la complejidad de los centros educativos como sistemas vivos e interdependientes.

Esta visión reconoce que las decisiones gerenciales deben considerar múltiples dimensiones, incluyendo las culturales, políticas y ambientales. En contextos escolares, este cambio implica que las decisiones no pueden estar únicamente justificadas por métricas de eficiencia, sino por su impacto en el desarrollo humano integral.

Así, se valora la diversidad de saberes y se promueven prácticas colaborativas con enfoque crítico, que desafían las jerarquías verticales y promueven el trabajo en red.

La sostenibilidad como horizonte ontológico

Integrar la sostenibilidad como núcleo de la gerencia educativa trasciende la esfera operativa para convertirse en un principio rector de la

praxis institucional. Como señalan Capra y Luisi, (Ob. Cit.), las organizaciones educativas deben reorientarse hacia la preservación sistémica de la vida en sus dimensiones social, económica y ecológica, lo que exige:

Una redefinición de los objetivos institucionales bajo criterios de equidad intergeneracional (ODS 4, 10), justicia espacial (ej. acceso a recursos en zonas marginadas, ODS 1) y regeneración ecológica (ODS 12-15).

Prácticas pedagógicas y administrativas alineadas con los 17 ODS, que incluyen, pero van *más allá* de la educación ambiental:

Currículos críticos que aborden desigualdades de género (ODS 5) y promuevan alianzas multiactor (ODS 17).

Gestión de recursos con enfoque de economía circular (ODS 9, 12).

Participación comunitaria en la toma de decisiones (ODS 16), como

veedurías para infraestructura inclusiva (ODS 11).

Caso ilustrativo: De lo ambiental a lo integral

Una escuela en Quito (Ecuador, 2023) ejemplifica este enfoque al:

Vincular el huerto escolar (ODS 2, 15) con clubes de ciencia que analizan su impacto nutricional (ODS 3).

Usar datos de consumo energético (ODS 7) para proyectos estudiantiles de matemáticas aplicadas (ODS 4).

Esta visión ontológica donde lo sostenible es un *lente* para todas las decisiones desafía a los gestores a evaluar sus acciones mediante preguntas clave: ¿Esta política reduce brechas (ODS 10)? ¿Fortalecen ecosistemas (ODS 14-15)? ¿Prepara a los estudiantes para sociedades pacíficas (ODS 16)? Así, la gerencia educativa se transforma en un dispositivo ético de cambio civilizatorio.

Liderazgo ético y dialógico en la alta gerencia

El liderazgo en la alta gerencia debe evolucionar hacia un modelo ético y dialógico. Scharmer (2009) propone un liderazgo basado en la escucha activa y la co-creación de sentido colectivo. En los centros educativos, esto implica fomentar la participación de todos los actores, incluyendo docentes, estudiantes y comunidades, en la toma de decisiones y en la construcción de una visión compartida del futuro institucional.

La figura del líder como facilitador más que como director autoritario permite generar climas institucionales más democráticos, donde se valoran la empatía, la colaboración y el aprendizaje mutuo. Esta forma de liderazgo está alineada con la ética del cuidado y la justicia social, componentes clave en la gestión de una escuela inclusiva y transformadora.

Competencias gerenciales en la era digital

Estas habilidades resultan esenciales para que los líderes escolares diseñen estrategias pertinentes en contextos de incertidumbre, digitalización y transformación cultural.

La integración de tecnología no debe verse solo como una herramienta de administración, sino como una oportunidad para repensar las metodologías pedagógicas y las formas de comunicación con las comunidades. Por tanto, el desarrollo profesional continuo en estas áreas debe formar parte del perfil de la alta gerencia escolar.

Implicaciones para la formación de líderes educativos

La transformación de la alta gerencia en los centros educativos requiere cambios en la formación de líderes. Es fundamental desarrollar programas que integren enfoques transdisciplinarios, fomenten la reflexión ética y promuevan la

sostenibilidad como eje central de la gestión.

Esto permitirá formar líderes capaces de enfrentar los desafíos contemporáneos y de guiar a las instituciones educativas hacia un futuro más justo y sostenible. En este contexto, las universidades y centros de formación deben revisar sus planes curriculares e incorporar prácticas reflexivas, estudio de casos, proyectos colaborativos y pasantías en comunidades educativas diversas.

Discusión crítica

Los desafíos actuales como la crisis ambiental, las desigualdades estructurales y la aceleración tecnológica exigen que los centros educativos se conviertan en agentes activos de transformación social. En este contexto, la alta gerencia no puede reducirse a una función administrativa; debe asumirse como una praxis situada, crítica y éticamente comprometida con la equidad, la sostenibilidad y la justicia educativa.

Abandonar paradigmas gerenciales superados implica reconocer que los modelos jerárquicos y tecnocráticos no responden a la complejidad de los entornos escolares contemporáneos. En su lugar, se requiere una gerencia dialógica, capaz de articular múltiples voces, y de liderar procesos de innovación pedagógica en diálogo con las comunidades. Esto demanda una apertura radical a la escucha activa, a la corresponsabilidad y a la construcción colectiva del proyecto institucional.

En consecuencia, las políticas públicas deben dejar de concebir la gestión como un instrumento de control y pasar a entenderla como un espacio de creación contextualizada. Esto implica marcos normativos más flexibles, financiamiento orientado a la equidad territorial, y mecanismos que fortalezcan la autonomía institucional y el liderazgo distribuido.

POSTURA CONCLUSIVA

El ejercicio investigativo realizado permite sostener que la alta gerencia educativa, para responder a los desafíos contemporáneos, debe superar visiones tradicionales centradas exclusivamente en la administración de recursos. Se requiere una gestión capaz de integrar la complejidad institucional, el compromiso ético y la capacidad de adaptación frente a contextos cambiantes y exigentes.

La transformación de la alta gerencia no es solo una aspiración teórica, sino una necesidad urgente que se evidencia en experiencias institucionales que han logrado impactos positivos en el aprendizaje, la inclusión social y la relación escuela-comunidad. Sin embargo, este proceso enfrenta obstáculos profundos: estructuras burocráticas rígidas, mentalidades conservadoras dentro de las comunidades escolares, y esquemas de formación directiva desvinculados de las realidades locales.

Frente a estas tensiones, se plantea una postura que reivindica una alta gerencia centrada en el sentido educativo de su acción. Esto implica la construcción de liderazgos críticos, comprometidos con el fortalecimiento de la democracia escolar, la justicia social y la sostenibilidad ambiental. No se trata únicamente de gestionar eficientemente, sino de generar condiciones institucionales, simbólicas y humanas para una educación emancipadora.

En síntesis, gerenciar en educación en el siglo XXI exige una mirada integral que combine gestión estratégica con sensibilidad humana. Es, en definitiva, un acto político, ético y transformador orientado a la construcción colectiva de futuros más justos y dignos.

REFERENCIAS

- Área, M., y Adell, J. (2021). **La Transformación Digital de la Educación: Competencias Digitales y Pensamiento crítico.** Comunicar, 29(67), 1–10. <https://doi.org/10.3916/C67-2021-01>
- Bolívar, A. (2019). **Liderazgo Educativo y Mejora Escolar** (1.^a ed., 208 págs.). Editorial Síntesis.
- Capra, F., y Luisi, P. L. (2014). **The Systems View of Life: A Unifying Vision.** Cambridge University Press.
- Darling-Hammond, L. (Ed.). (2017). **Empowered Educators: How High-Performing Systems Shape Teaching Quality** (1st ed., 368 pp.). Jossey-Bass.
- Fals Borda, O. (2015). **Una Sociología Sentipensante.** Siglo del Hombre.
- Goleman, D. (2020). **Leadership: The Power of Emotional Intelligence** (2.^a ed.). Northampton, MA: More Than Sound.
- Guerra, A. (2025). **Alta Gerencia y Sostenibilidad** (1.^a ed.). Caracas, Venezuela: UFT Ediciones.
- Hargreaves, A., y Fullan, M. (2012). **Professional Capital: Transforming Teaching in Every School.** Teachers College Press.
- Naciones Unidas. (2015). **Transformar Nuestro Mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.** <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2023). **Guía de Gestión Escolar Sostenible.**
- Morin, E. (2021). **Los Siete Saberes Necesarios para la Educación del Futuro** (Ed. actualizada). UNESCO.
- Ocampo, J. (2008). **Actualidad del Pensamiento de Paulo Freire.** *Revista Educación y Pedagogía*, 20(51), 11–26.
- Plan CEIBAL. (2023). **Informe de Liderazgo Educativo.**
- Rizvi, F., & Lingard, B. (2009). **Globalizing Education Policy** (1.^a ed., 216 págs.). Routledge.
- Scharmer, O. C. (2009). **Theory U: Leading from the Future as it Emerges** (1.^a ed., 532 págs.). Berrett-Koehler Publishers.
- UNESCO. (2021). **Reimagining our Futures Together.** https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379380[https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379380]