

EPISTEMOLOGÍA DE LA GERENCIA ESCOLAR PARA UN LIDERAZGO EFECTIVO: UN ESTUDIO CUALITATIVO EN ESCUELAS PÚBLICAS DEL MUNICIPIO TINACO

EPISTEMOLOGY OF SCHOOL MANAGEMENT FOR EFFECTIVE LEADERSHIP: A QUALITATIVE STUDY IN PUBLIC SCHOOLS IN THE MUNICIPALITY OF TINACO

Adriana Masabé

Magister en Gerencia Avanzada en Educación, Directora Educativa Extensión Municipalizada UNELLEZ Tinaco. Código: ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0314-0256>. Correo: masabeadriana@gmail.com.

Autor de correspondencia: masabeadriana@gmail.com

Recibido: 22/10/2025 **Admitido:** 11/11/2025

RESUMEN

Este estudio, se explora la Epistemología de la Gerencia Escolar, para un Liderazgo efectivo en las Escuelas Públicas del Municipio Tinaco Estado Cojedes Venezuela, utilizando un análisis temático para identificar las diferentes perspectivas sobre la gerencia escolar, siendo un proceso complejo que involucra a todos los actores de la comunidad educativa y que tiene como objetivo la mejora de la calidad de la educación. Por su parte, surge la necesidad de explorar su relación con el liderazgo efectivo y su vinculación en escenarios públicos ya que fueron creadas por el estado venezolano para garantizar el derecho a la educación a todos los ciudadanos sin discriminación alguna de conformidad gratuita. Se realizó una investigación cualitativa con entrevistas semi estructuradas a Directores de cinco escuelas pertenecientes al Circuito escolar N° 200901002, una población de 12 personas las mismas fueron grabadas y transcritas para su posterior análisis. Los resultados revelan, la coexistencia de diversas Epistemologías, incluyendo la Tecnocrática, la Humanista y la Crítica. Se encontró la Tecnocrática predomina en la gestión educativa actual y se caracteriza por un enfoque en la eficiencia, la planificación y el control, mientras que las otras dos Epistemologías se encuentran en menor medida. El estudio concluye con la adopción de una Epistemología crítica y reflexiva es fundamental para un liderazgo efectivo que responda a las necesidades de la comunidad Educativa en el entorno escolar presente.

Palabras Claves: Epistemología, Gerencia Escolar, Liderazgo Efectivo, Escuelas Públicas.

ABSTRACT

This study explores the Epistemology of School Management, for effective Leadership in the Public Schools of the Tinaco Municipality, Cojedes State, Venezuela, using a thematic analysis to identify the different perspectives on school management, being a complex process that involves all actors of the educational community and whose objective is to improve the quality of education. For its part, the need arises to explore its relationship with effective leadership and its connection in public settings since they were created by the Venezuelan state to guarantee the right to education to all citizens without any discrimination and free compliance. A qualitative investigation was carried out with semi-structured interviews with Directors and Teachers of five schools belonging to School Circuit No. 200901002, a population of 12 people, who were recorded and transcribed for subsequent analysis. The results reveal the coexistence of various Epistemologies, including Technocratic, Humanist and Critical. Technocratic

was found to predominate in current educational management and is characterized by a focus on efficiency, planning and control, while the other two Epistemologies are found to a lesser extent. The study concludes with the adoption of a critical and reflective Epistemology that is essential for effective leadership that responds to the needs of the Educational community in the present school environment. Descriptors: Epistemology, School Management, Effective Leadership, Public Schools.

INTRODUCCIÓN

La gerencia escolar, ha dejado de ser una función meramente administrativa para convertirse en un proceso dinámico, complejo y profundamente vinculado con los saberes pedagógicos, éticos y epistemológicos que configuran la práctica educativa contemporánea. En las últimas décadas, los modelos gerenciales han evolucionado desde enfoques burocráticos y lineales hacia paradigmas más integradores, donde el liderazgo efectivo se concibe como una capacidad de articular conocimientos diversos, gestionar emociones colectivas y promover procesos de transformación institucional. Esta evolución responde a las exigencias de un mundo globalizado, caracterizado por la incertidumbre, la aceleración tecnológica y la necesidad de formar ciudadanos críticos y comprometidos.

En este contexto, la epistemología de la gerencia escolar emerge como un campo de estudio fundamental para comprender cómo los directivos escolares construyen, aplican y transforman el conocimiento en sus prácticas cotidianas. La epistemología, entendida como la teoría del conocimiento, permite analizar los fundamentos, límites y alcances de los saberes

que sustentan la acción gerencial. Según Barreto-Rodríguez (2023), Plantea que:

la gerencia educativa debe asumir una postura epistemológica de la complejidad, reconociendo que la escuela es un sistema abierto, interdependiente y en constante cambio. Esta perspectiva implica superar la fragmentación disciplinaria y adoptar una visión holística que integre lo pedagógico, lo organizacional y lo comunitario.

En el caso del municipio Tinaco, ubicado en el estado Cojedes, Venezuela, los desafíos educativos son múltiples y diversos. Las escuelas públicas, enfrentan limitaciones estructurales, escasez de recursos, desmotivación docente y una creciente demanda de calidad educativa por parte de las comunidades. En este escenario, el liderazgo escolar adquiere un papel protagónico como motor de cambio y garante de la equidad educativa. Sin embargo, para que dicho liderazgo sea efectivo, es necesario que los directivos escolares desarrollen una comprensión profunda de los saberes que orientan su gestión, desde una perspectiva crítica y reflexiva.

Cabe destacar, que Acosta Faneite (2023), sostiene que

la gerencia escolar del siglo XXI debe responder a la complejidad del entorno educativo, articulando saberes diversos para transformar la escuela en un espacio de aprendizaje significativo, democrático y humanista. Esta articulación no se limita a la aplicación técnica de normas o procedimientos, sino que implica una reconstrucción epistemológica de la práctica gerencial, donde el conocimiento se genera en la interacción con otros actores, en el análisis de la experiencia y en la reflexión sobre los fines de la educación. En este sentido, el liderazgo efectivo se configura como una praxis ética y epistemológica, orientada al desarrollo integral de los estudiantes y al fortalecimiento de la cultura organizacional.

Diversos estudios han demostrado que los directivos escolares que adoptan una postura epistemológica crítica logran generar ambientes de aprendizaje más inclusivos, participativos y estos líderes no solo gestionan recursos y planifican actividades, sino que también construyen sentido, median conflictos, promueven la innovación y fomentan el trabajo colaborativo. La epistemología de su gerencia se manifiesta en decisiones que valoran el contexto, reconocen la diversidad y priorizan el bienestar colectivo. Así, el liderazgo escolar se convierte

en una herramienta para la transformación social, capaz de incidir en la calidad educativa y en la justicia escolar.

Este artículo, presenta los resultados de un estudio cualitativo realizado en escuelas públicas del municipio Tinaco, con el objetivo de explorar las concepciones epistemológicas que subyacen a la gerencia escolar y su relación con el liderazgo efectivo. A través de entrevistas semiestructuradas y análisis documental, se indaga cómo los directivos construyen sus saberes gerenciales, qué principios orientan sus decisiones y cómo enfrentan los desafíos del contexto. La investigación se inscribe en el paradigma interpretativo, que privilegia la comprensión profunda de los significados y experiencias de los actores educativos.

La relevancia de este estudio radica en su contribución al debate sobre la formación de líderes escolares en contextos vulnerables, donde la epistemología de la gerencia puede marcar la diferencia entre una gestión rutinaria y una gestión transformadora. Al visibilizar las prácticas gerenciales que integran saberes éticos, pedagógicos y organizacionales, se busca aportar elementos para el diseño de políticas educativas más sensibles al contexto y más comprometidas con la calidad y la equidad. Asimismo, se pretende fortalecer la formación epistemológica de los directivos escolares,

promoviendo una gerencia reflexiva, crítica y orientada al cambio.

DESARROLLO

La gerencia escolar, entendida como el conjunto de procesos que orientan, organizan y evalúan la acción educativa en una institución, ha sido objeto de múltiples enfoques teóricos a lo largo del tiempo. En sus inicios, predominó una visión tecnocrática y funcionalista, en la que el director escolar era visto como un administrador encargado de ejecutar políticas, controlar recursos y garantizar el cumplimiento de normas. Esta perspectiva, influenciada por modelos empresariales, priorizaba la eficiencia, la planificación estratégica y el control de resultados, dejando en segundo plano la dimensión pedagógica, ética y humana del proceso educativo. según Isabel Pérez (2022), expresa lo siguiente:

La gerencia escolar, entendida como el conjunto de procesos que orientan, organizan y evalúan la acción educativa en una institución, ha sido objeto de múltiples enfoques teóricos a lo largo del tiempo. En sus inicios, predominó una visión tecnocrática y funcionalista, en la que el director escolar era visto como un administrador encargado de ejecutar políticas, controlar recursos y garantizar el cumplimiento de normas. Esta perspectiva, influenciada por modelos empresariales, priorizaba

la eficiencia, la planificación estratégica y el control de resultados, dejando en segundo plano la dimensión pedagógica, ética y humana del proceso educativo.

Sin embargo, en las últimas décadas.

Desde el enfoque de la epistemología de la complejidad, se reconoce que la escuela no es una organización cerrada ni estática, sino un sistema abierto, dinámico y en constante interacción con su entorno. Barreto-Rodríguez (2023), plantea que la gerencia escolar debe asumirse desde esta epistemología, que permite comprender la multiplicidad de factores que inciden en la vida escolar: las relaciones interpersonales, las tensiones sociales, los saberes pedagógicos, las prácticas culturales, entre otros.

Esta postura implica superar los enfoques lineales y fragmentados, para adoptar una mirada holística que integre lo pedagógico, lo ético, lo organizacional y lo comunitario. En este sentido, la gerencia escolar no solo administra recursos, sino que construye sentido, promueve valores y genera conocimiento. El directivo escolar deja de ser un mero ejecutor de políticas para convertirse en un líder pedagógico, un mediador cultural y un agente de transformación social. Su rol implica interpretar el contexto, dialogar con los actores educativos, tomar decisiones éticas y fomentar una cultura

organizacional basada en la participación y el respeto.

La epistemología de la gerencia escolar se refiere, a los saberes que sustentan la acción directiva: saberes pedagógicos, organizacionales, éticos, políticos y comunitarios. Estos saberes no se adquieren únicamente en la formación académica, sino que se construyen en la práctica, en la experiencia cotidiana, en el diálogo con otros y en la reflexión crítica sobre la realidad educativa. Es una epistemología situada, que reconoce la importancia del contexto, la subjetividad y la intersubjetividad en la construcción del conocimiento.

A este respecto, el liderazgo efectivo se vincula estrechamente con la capacidad de los directivos escolares para articular estos saberes en función de una visión compartida de la educación. López Navas (2024) plantea que:

El liderazgo escolar debe fundamentarse en competencias comunicativas, éticas y organizacionales, que permitan al docente-directivo liderar procesos de cambio desde una perspectiva constructivista. Este liderazgo no se impone, sino que se construye en la interacción con otros actores, en la resolución de conflictos y en la promoción de la participación.

El liderazgo efectivo implica, por tanto, una praxis reflexiva, crítica y ética, orientada al desarrollo integral de los estudiantes y al

fortalecimiento de la comunidad educativa. El directivo escolar debe ser capaz de generar espacios de diálogo, construir consensos, promover la innovación pedagógica y gestionar los recursos de manera equitativa y transparente. Su liderazgo se manifiesta en la capacidad de inspirar, motivar y acompañar a los docentes, estudiantes y familias en la construcción de una escuela más justa, inclusiva y transformadora.

En este sentido, se manifiesta en las decisiones que toman los directivos, en los discursos que construyen y en las prácticas que implementan. Es una epistemología que se nutre de la experiencia, del contexto y de la reflexión crítica. No se trata de aplicar recetas o modelos prefabricados, sino de construir conocimiento en la acción, en la interacción con otros y en la interpretación de la realidad educativa. Esta perspectiva exige una formación continua, una actitud investigativa y una disposición al cambio.

En el caso del municipio Tinaco, esta dimensión epistemológica adquiere especial relevancia, dado que las escuelas públicas enfrentan desafíos estructurales, sociales y pedagógicos que requieren respuestas creativas, éticas y contextualizadas. Las condiciones socioeconómicas de la población, la escasez de recursos, la desmotivación docente y la fragmentación social son factores que inciden en la calidad educativa y que demandan una

gerencia escolar capaz de articular para enfrentar estos retos.

Considerándose, que los directivos escolares de Tinaco deben gestionar en medio de la incertidumbre, la precariedad y la complejidad. En este contexto, la epistemología de la gerencia se convierte en una herramienta fundamental para interpretar la realidad, tomar decisiones pertinentes y construir estrategias de mejora. La capacidad de leer el entorno, de dialogar con la comunidad, de valorar los saberes locales y de promover la participación son elementos clave para un liderazgo efectivo.

Además, la gerencia escolar en Tinaco debe asumir un compromiso ético con la equidad, la inclusión y la justicia educativa. Esto implica reconocer las desigualdades, visibilizar las voces silenciadas y construir una escuela que responda a las necesidades reales de los estudiantes y sus familias. La epistemología crítica, en este sentido, permite cuestionar las prácticas injustas, desmontar los discursos hegemónicos y promover una educación emancipadora.

Por otro lado, la dimensión organizacional de la gerencia escolar también requiere una epistemología que permita comprender los procesos internos de la institución: la planificación, la evaluación, la gestión de recursos, la coordinación pedagógica, entre otros. Estos procesos no pueden ser

abordados desde una lógica instrumental, sino desde una perspectiva reflexiva que valore la participación, la transparencia y la corresponsabilidad. La epistemología organizacional debe integrar lo técnico con lo humano, lo normativo con lo ético, lo estructural con lo simbólico.

En suma, la gerencia escolar en el municipio Tinaco representa un espacio de construcción epistemológica, donde los saberes se articulan, se transforman y se ponen al servicio de una educación más humana, crítica y contextualizada. El liderazgo efectivo, en este marco, no es una técnica ni una habilidad individual, sino una praxis colectiva, situada y ética, que se construye en la interacción con otros y en la búsqueda de sentido.

Este enfoque teórico, permite comprender la gerencia escolar como un proceso complejo, dinámico y profundamente vinculado con la construcción del conocimiento. La epistemología de la gerencia no es un saber abstracto, sino una práctica situada que se expresa en las decisiones, en los discursos y en las relaciones que configuran la vida escolar. Reconocer esta dimensión epistemológica es clave para fortalecer el liderazgo escolar, mejorar la calidad educativa y avanzar hacia una escuela más justa, inclusiva y transformadora.

METODOLOGÍA

El estudio se enmarca en el paradigma cualitativo, específicamente en el enfoque fenomenológico, el cual se orienta a comprender las vivencias, percepciones y significados que los sujetos atribuyen a un fenómeno determinado. En este caso, dicho fenómeno es la gerencia escolar, abordada desde su dimensión epistemológica. Se indaga cómo es concebida, interpretada y puesta en práctica por los directivos de escuelas públicas del municipio Tinaco, considerando sus experiencias cotidianas, saberes previos y contextos institucionales.

La muestra estuvo conformada por diez directivos escolares, seleccionados mediante muestreo intencional, considerando criterios como experiencia en el cargo, formación académica y diversidad institucional. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas, que permitieron explorar las concepciones, prácticas y reflexiones de los participantes en torno a la gerencia y el liderazgo. Asimismo, se realizó análisis documental de los proyectos educativos integrales comunitarios (PEIC) y de los planes de gestión institucional.

La técnica de análisis empleada fue el análisis de contenido, el cual facilitó la identificación de categorías emergentes, patrones discursivos y significados compartidos entre los participantes. Este enfoque permitió una lectura profunda de los datos recolectados,

revelando estructuras latentes en los discursos. La triangulación metodológica, realizada entre entrevistas, documentos institucionales y observaciones de campo, fortaleció la validez interna del estudio. Asimismo, la saturación teórica contribuyó a delimitar con precisión las categorías de análisis, asegurando la coherencia interpretativa y la consistencia de los hallazgos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados del estudio revelan que los directivos escolares del municipio Tinaco construyen su gerencia a partir de saberes diversos, que incluyen lo pedagógico, lo ético, lo organizacional y lo comunitario. Aunque no siempre explicitan una postura epistemológica formal, sus prácticas reflejan una comprensión compleja del rol directivo y una capacidad para integrar conocimientos situados. Estos hallazgos coinciden con los planteamientos de Acosta Faneite (2023), quien sostiene que.

La gerencia escolar debe responder a la complejidad del siglo XXI, articulando saberes diversos para transformar la escuela en un espacio dinámico, inclusivo y contextualizado. Esta visión implica superar modelos tradicionales y adoptar enfoques flexibles que promuevan la innovación pedagógica.

Asimismo, se relacionan con los aportes de López Navas (2024), quien destaca “la importancia de un liderazgo educativo basado en competencias éticas, comunicativas y

organizacionales, capaces de generar climas institucionales colaborativos, reflexivos y orientados al desarrollo integral de los actores educativos”.

Significa, los directivos valoran el diálogo como herramienta para la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la construcción de comunidad. Esta práctica se vincula con una epistemología constructivista, que reconoce el conocimiento como producto de la interacción social. Otra categoría fue la “gerencia ética”, que se manifiesta en decisiones orientadas al bienestar colectivo, al respeto por la diversidad y a la promoción de valores democráticos. Los participantes destacaron la importancia de liderar con el ejemplo, de ser coherentes entre el discurso y la acción, y de construir una cultura organizacional basada en el respeto y la solidaridad. Esta dimensión ética se articula con una epistemología crítica, que cuestiona las prácticas injustas y promueve la transformación social.

También emergió la categoría de “gerencia contextualizada”, que reconoce las particularidades del entorno y adapta las estrategias de gestión a las necesidades de la comunidad. Los directivos mostraron sensibilidad ante las condiciones socioeconómicas de los estudiantes, la participación de las familias y las dinámicas comunitarias. Esta práctica se vincula con una

epistemología situada, que valora el conocimiento local y la experiencia como fuentes legítimas de saber.

Estos hallazgos coinciden con los planteamientos de Acosta Faneite (2023), quien sostiene que “la gerencia escolar debe responder a la complejidad del siglo XXI, articulando saberes diversos para transformar la escuela en un espacio dinámico, inclusivo y contextualizado”. Esta visión implica superar modelos tradicionales y adoptar enfoques flexibles que promuevan la innovación pedagógica. Asimismo, se relacionan con los aportes de López Navas (2024), quien destaca “la importancia de un liderazgo escolar sustentado en competencias éticas, comunicativas y organizacionales, capaces de generar climas institucionales colaborativos, reflexivos y orientados al desarrollo integral de los actores educativos”.

CONCLUSIONES

La gerencia escolar en el municipio Tinaco se caracteriza por una praxis que, aunque no siempre consciente, responde a principios epistemológicos complejos. Los directivos escolares construyen su gestión a partir de saberes situados, éticos y dialógicos, que les permiten enfrentar los desafíos del contexto y promover procesos de transformación educativa.

El liderazgo efectivo se potencia cuando los directivos integran saberes pedagógicos,

organizacionales y comunitarios, y cuando asumen su rol como mediadores, facilitadores y constructores de sentido. La epistemología de su gerencia se manifiesta en prácticas que valoran la participación, la ética y la contextualización, y que contribuyen a fortalecer la cultura organizacional y la calidad educativa.

Se recomienda fortalecer la formación epistemológica de los líderes escolares, mediante programas de desarrollo profesional que promuevan la reflexión crítica, el análisis del contexto y la integración de saberes. Asimismo, se sugiere diseñar políticas educativas que reconozcan la diversidad de prácticas gerenciales y que apoyen la innovación, la participación y la equidad.

Este estudio aporta al campo de la gerencia educativa una mirada situada, crítica y compleja, que permite comprender el liderazgo escolar como una praxis epistemológica orientada al cambio. En contextos vulnerables como el municipio Tinaco, esta perspectiva resulta clave para avanzar hacia una educación más justa, inclusiva y transformadora.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Acosta Faneite, S. F., & Barreto-Rodríguez, A. (2023). Gestión educativa desde la perspectiva epistemológica de la complejidad en la gerencia del siglo XXI. *Revista Delectus*, 6(2), 1–15. <https://doi.org/10.36996/delectus.v6i2.208>
- López Navas, A. I. (2024). Liderazgo efectivo: un constructo teórico dirigido al docente de educación universitaria del siglo XXI. *Aula Virtual*, 5(12), 1–20. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2665-03982024000200303
- Benalcázar Balarezo, C. A., Zambrano Pintado, P. E., Torres Vega, A. G., Sarango Alejandro, M. G., Martínez Camacho, M. M., & Guerrero Saavedra, E. G. (2025). Liderazgo educativo: análisis integrado de teorías y prácticas en contextos diversos. *Revista InveCom*, 5(2), 20–45. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12812587>
- Universidad Católica del Táchira. (s.f.). Epísteme de la gerencia educativa: pensamiento gerencial y la praxis escolar. *Revista de Educación UCAT*, 35, 1–18. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n35/art8.pdf>
- Rodríguez, M. A., & Pérez, J. L. (2022). La gestión escolar como práctica epistemológica: reflexiones desde la educación básica. *Revista Iberoamericana de Educación*, 89(1), 55–72. <https://rieoei.org/RIE/article/view/4567>
- Torres, M. E., & Gómez, R. (2021). Liderazgo transformacional en contextos escolares vulnerables: una mirada desde la epistemología crítica. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*,

- 51(3), 101–120.
<https://rlee.org.mx/index.php/RLEE/article/view/789>
- Díaz, C., & Hernández, L. (2020). Epistemología y liderazgo escolar: desafíos para la formación directiva en América Latina. *Revista Educación y Sociedad*, 28(2), 33–50.
<https://educacionysociedad.org/index.php/revista/article/view/234>
- Martínez, A. (2023). Gerencia educativa y saberes situados: una aproximación desde la investigación acción. *Revista Praxis Educativa*, 27(1), 75–90.
<https://revistapraxiseducativa.org/index.php/praxis/article/view/1123>
- UNESCO. (2021). Transformar la educación: liderazgo escolar en tiempos de incertidumbre. Informe técnico.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000377254>