



## LA GESTIÓN DESDE LA ÉTICA: UNA REFLEXIÓN FILOSÓFICA Y ANTROPOLÓGICA EN EL SIGLO XXI

---

*Rosa Mercedes Cabrera Rondoy\**  
*Universidad Católica Sedes Sapientiae*  
rcabrera@ucss.edu.pe

*Héctor Julián Portilla Moroco\*\**  
*Hnos. de las Escuelas Cristianas La Salle*  
h.portilla@lasalle.org.pe

---

**Fecha de recepción:** junio de 2023 **Fecha de aceptación:** noviembre de 2023

**RESUMEN:** Una buena educación y de calidad, en sus distintos niveles, requiere de una gestión que impulse a toda su comunidad educativa a involucrarse en su proyecto para formar personas que aporten al desarrollo de la sociedad, con humanismo, ética y moral. Esta educación debe dejar de lado el utilitarismo y dar prioridad a la misión, don de servicio de toda institución educativa. Ello permitirá el desarrollo integral de la persona.

---

\* **Rosa Mercedes Cabrera Rondoy** es profesional en Ciencias de la Educación, magíster en Investigación e Innovación curricular y en Educación tecnológica. Especialista, docente de escuela y universitaria con experiencia en la gestión como directivo de escuelas públicas.

\*\* **Héctor Julián Portilla Moroco** es docente en CC.SS. Filosofía y religión. Magíster en salud mental del niño, adolescente y la Familia. Hermano de la Congregación Religiosa de los Hnos. de la Salle del Perú. Director de escuelas públicas, privadas, centros de formación profesional técnica y pedagógica.

Para ello, es conveniente precisar antes qué se entiende y qué debe ser la gestión educativa.

La gestión educativa es un sistema de organización que surge por la necesidad de las personas a participar de forma conjunta para lograr un bien común. La gestión es interpretada, para muchos, en el simplismo de la eficiencia y eficacia de los recursos con los que cuente la institución educativa, perdiendo de vista la humanidad de quienes tienen a cargo esta función. Por eso es necesario que quienes asuman este cargo sean personas que, desde su solidez de formación humana y servicio al prójimo, hagan de esta labor un servir a los demás siendo agentes de cambio.

Este artículo pretende desde la reflexión teórica develar fundamentos epistemológicos y filosóficos de la naturaleza de la gestión de la educación y del gestor educativo, que transita desde una racionalidad pura, a una humana y trascendente, tratando de comprender dentro de la complejidad del ser, su espiritualidad y humanidad.

He aquí un gran reto para sensibilizar y proponer una gestión educativa diferente en pleno siglo XXI, gestión que comprenda que cada una de las personas en el sistema educativo, no pueden reducirse a meros números, ni datos. Debe comprenderse que son seres con sentimientos, emociones y necesidades, las cuales deben ser demandas asistidas en el proceso educativo, pero con dignidad, respeto y valores en todas sus dimensiones.

**PALABRAS CLAVE:** Epistemología, educación, gestión, ética, antropología.

## MANAGEMENT THROUGH AN ETHICAL LENS: A PHILOSOPHICAL AND ANTHROPOLOGICAL REFLECTION IN THE 21ST CENTURY

**ABSTRACT:** A robust, high-quality education, across its diverse levels, necessitates a management approach that fosters engagement from the entire educational community. Such engagement is crucial for cultivating individuals who actively contribute to societal development, grounded in principles of humanism, ethics, and morality. This educational paradigm must transcend utilitarianism, prioritizing the institution's mission, the gift of service of every educational institution. By embracing this ethos, educational institutions can nurture the holistic development of individuals. However, to achieve this, it is imperative to establish a clear understanding of the essence and aspirations of educational management.

Educational management emerges as an organizational framework born out of the collective need to pursue a common good. Yet, oftentimes, management is narrowly construed as a quest for efficiency and resource optimization, thereby overlooking the humanity inherent in those entrusted with this responsibility. Hence, it becomes paramount for individuals assuming managerial roles to embody a deep-seated commitment to human development and service. Only by embodying these values can they truly serve others by being agents of change.

This article endeavors, through theoretical introspection, to unravel the epistemological and philosophical underpinnings of educational management and the role of the educational manager. It charts a course from mere rationality towards a more humanistic and transcendent

understanding, grappling with the complexity of the human being, its spirituality and humanity.

In essence, this presents a profound challenge—to raise awareness for a paradigm shift towards a different educational management ethos in the 21st century. An ethos that acknowledges the inherent dignity and complexity of each individual within the educational ecosystem, transcending the reductionist tendencies that treat them merely as data points. It underscores the imperative to address their emotional, social, and intellectual needs with dignity, respect, and empathy.

**KEYWORDS:** Epistemology, Education, Management, Ethics, Anthropology.

## 1. Introducción

La doctrina espiritual de San Bernardo de Claraval nos dice que:

La Ley Inmaculada del Señor es la caridad, que no busca su propio provecho, sino el de los demás ... La fuente de la vida es la caridad. El alma que no apura de esta fuente no podrá vivir. ¿Cómo se puede sacar agua sin estar al lado de la fuente, que es el amor, que es Dios? (Sección Posts Tagged “Cartas de San Bernardo, párr. 2)

La reflexión expuesta líneas arriba, de San Bernardo de Claraval, es la más clara intención de la epistemología que tiene como inicio y fin la caridad. Además, mantiene una directa relación con la intención propia, es decir, el por qué y el para qué de la gestión, que ante todo es la de servir a los demás.

El presente trabajo realiza un análisis, desde la reflexión filosófica, en torno de los fundamentos epistemológicos y antropológicos sobre los que se ha cimentado el campo educativo, considerando la gestión y su relevancia en la educación. Como dice Boarini et al., hay que realizar “un estudio histórico-epistemológico que procure develar la justificación que, en cada momento y contexto, ha fundamentado dicho campo” (2020, p. 113). En esta trayectoria se permite colocar como prioridad la historia del contexto educativo desde una mirada no racional (costumbres y sociedad); no científico (prácticas, creencias y experiencias), que se pretende desligar de lo racional y científico en cuanto que se entiende como sinónimo de demostrable científicamente.

En ese sentido, la constante de interrogantes en la epistemología y antropología en el ser y estar pretende que la historia del contexto no racional y no científico se convierta en base de fundamento disciplinar. Nuestra investigación fundamenta que el uso de la historia como justificación no es equiparable para sustentar este conocimiento. Es necesario incorporar lo trascendente, en consecuencia, lo humano que va en relación directa con la educación y, por ende, con la gestión educativa. De ellas surgen las siguientes preguntas: ¿Qué papel juega una gestión educativa dentro del proceso de desarrollo humano, en relación consigo mismo, con los demás, con el mundo que le rodea y con lo trascendente? ¿Cómo entender una gestión educativa, anclada solo en el conocimiento, razón, y el pragmatismo? ¿Qué camino sigue la gestión en la educación desde la visión utilitaria y tecnocrática?

## 2. Antecedentes

**E**n la búsqueda de material que nos permita cimentar la naturaleza del gestor en la educación, recurrimos a diferentes investigaciones al respecto. A continuación, pasaremos a mencionarlas brevemente.

Al revisar la disertación de Cordero (2020), observamos que la finalidad fue informarse de la apreciación del directivo sobre los empleados en las escuelas de su país. La metodología o enfoque en este estudio fue cuantitativo y estuvo dirigido a los directivos que trabajaban en instituciones públicas de Puerto Rico (zona de Arecibo), quienes obtuvieron calificaciones sobresalientes. El estudio estuvo conformado por 18 directivos, se trabajó con la población completa. La selección de estos se debió a que figuraban en el ranking dentro del 80% a 100% en las dimensiones evaluadas que fueron calidad, gestión escolar y rendimiento académico.

Las conclusiones a las que llegó el autor, luego de la exploración de los resultados obtenidos, fue que los directivos desconocían sobre el liderazgo servidor. Sin embargo, al separar las dimensiones se visualizaba su aplicación en las actividades de cada día, habiéndoles permitido obtener calificaciones óptimas en la evaluación. Por lo tanto, de acuerdo con el autor, el directivo relaciona las acciones para abordar el liderazgo de servicio en 12 dimensiones: “Integridad, Humildad, Servicio, Cuidado de los Demás, Empoderamiento de los Demás, Desarrollo de los Demás, Visión, Establecimiento de Metas, Dirección, Modelado, Formación de Equipos y Toma de Decisiones Compartidas” (Rivera 2017, como se citó en Cordero, 2020, p. 85).

Entonces, el liderazgo de servicio permite una forma de transformación en la gestión para el logro de los fines institucionales, pero lo condiciona a tener en claro su visión, el trabajo en equipo y la administración

escolar. Asimismo, se visualiza la importancia del directivo como líder participante, quien ha sabido acoplar su visión, perspectivas y participación activa con los integrantes de la comunidad educativa, tomando decisiones en conjunto, para lograr las evaluaciones más sobresalientes mediante las dimensiones del liderazgo servidor (Cordero, 2020).

Para Soto Builes et al. (2020), el objetivo de su investigación fue explorar la integración de los atributos del directivo de escuela pública con los enfoques de gestión en Antioquia (Colombia). Esta investigación fue descriptiva e inferencial, habiendo encuestado a 242 directivos de 117 escuelas no certificadas, siendo la mayor proporción masculina, con licenciamiento, con una media de edad de 49 años y con experiencia en el cargo entre 11 y 7 años.

Los autores concluyeron que el conjunto de directivos en las dimensiones de la gestión comunitaria, administrativa, académica y directiva se encontraban dentro de una propuesta tradicional, con algunos matices, en la que la perspectiva es funcional y estructural. En el caso de la gestión comunitaria, la tendencia se centraba en funcional y crítico; en la gestión académica, la predisposición a ser funcional; en la gestión directiva observaron la prevalencia del enfoque crítico, y en la dimensión administrativa su perspectiva al orden y la secuencialidad orilla a los sujetos de estudio a un enfoque estructural.

Se observa, así, que los directivos en la gestión académica tenían la tendencia de priorizar las políticas conceptuales de calidad educativa, emanada por el Ministerio de educación, aplicando y haciendo seguimiento a evaluaciones estandarizadas que se desarrollaban a nivel internacional y nacional, haciendo cumplimiento de lo establecido jerárquicamente, manifestando así el enfoque normativo y funcional que se les exigía. Para

los autores, esto merma el principio de autonomía que se les adscribe por competencia de función, olvidando la importancia de pensar en el contexto, cosmovisión y pensamiento crítico para el desarrollo de los estudiantes. Sin embargo, en la gestión comunitaria, los investigadores percibían con mayor amplitud la perspectiva de gestión crítica, que fortalece el crecimiento desde el aspecto humano. El enfoque crítico permite distinguir las esferas funcionales y técnico materiales, de los aspectos sociales y humanos que se presentan en las escuelas, desplegando entonces, “el potencial dialéctico y transformador de este enfoque, que le apuesta a entender y comprender las interrelaciones de lo social y lo técnico de la gestión del directivo docente a partir de allí, propiciar el cambio y su desarrollo” (Soto et al., 2020, p. 134).

En el caso del aporte de Rojas Fernández (2021), su objetivo radicó en detallar cómo los directivos percibían sus necesidades de educación continua desde su experiencia en la gestión. La investigación fue cualitativa de descripción fenomenológica, se utilizó guías de entrevista semiestructuradas, aplicadas individualmente. Para llevar esto a cabo se revisaron actas y otros documentos formales. El estudio se aplicó a 9 directivos de una población de 25, pertenecientes al distrito de San Martín de Porres. La conclusión fue la siguiente: en vías de mejorar las condiciones de aprendizajes, el autor coincide con lo planteado por Bolívar (2010), para un liderazgo eficaz. Manifiesta la importancia de la necesidad de recursos humanos y financieros para asegurar la atención en espacios ordenados, interesantes, etc., que colaboren con la eficacia y eficiencia de la gestión directiva, garantizando, de esta manera, buenos resultados.

A su vez, el estudio describe la resolución pacífica mediante el diálogo, los acuerdos y compromisos de las situaciones disruptivas que se presentan en las escuelas, las cuales deben ser abordadas desarrollando



habilidades de escucha, empatía y de fortalecimiento socioafectivo, que es una de las directrices del Ministerio de Educación. Ello impulsa la enseñanza de calidad y la gestión con el uso de estrategias oportunas y pertinentes.

Lo que refieren los directivos sobre las percepciones en torno a lo que se les brinda en su formación continua, para asumir funciones directivas con la finalidad de la mejora en su desempeño, concuerda con la siguiente propuesta: “la formación de los directivos debe tener un enfoque multidisciplinario, con un contenido que abarque la práctica educativa en general, la gestión pedagógica, la gestión administrativa, la comunicación, y otros temas relevantes para la dirección escolar” (Díaz 2018, como se citó en Rojas, 2020, p. 41). Además, mantienen la necesidad de contar con primeras aproximaciones, donde se brinde el marco normativo y política existente sobre educación, así como estrategias para las intervenciones en la comunidad (Rojas, 2020).

De igual modo, en el trabajo de tesis de Salvador Guerrero (2020), el objetivo fue establecer si la gestión por procesos mejoraba la calidad en la gestión de la I. E. San Francisco de Asís, en la región Ucayali. Su investigación fue de índole aplicada descriptiva, de enfoque cualitativo, en la que se aplicaron como instrumentos los cuestionarios para los diferentes integrantes de la comunidad educativa seleccionada.

Para el autor, los hallazgos encontrados en esta investigación priorizan la necesidad de la revisión del proyecto educativo institucional conformado por los valores, la misión y la visión, todos ellos fruto del diagnóstico y las demandas de todos los miembros de la comunidad como son los estudiantes, padres de familia, docentes, administrativos y directivos, lo cual permitirá plantear estratégicamente los procesos necesarios para el rumbo a seguir en la Institución Educativa.

Asimismo, la sistematización de los resultados obtenidos de la investigación afirma la influencia de la gestión por procesos en la Institución Educativa, ya que ha permitido la mejora de la calidad educativa en los estudiantes, que se observa en los resultados del perfil de egreso planteados por el Ministerio de Educación, mediante una gestión articulada, conectada entre sí y evidenciando horizontalidad en todos los pasos seguidos y que son de conocimiento de la comunidad educativa (Salvador, 2020).

### **3. Marco teórico**

#### **3.1. Fundamentos Epistemológicos y antropológicos**

De acuerdo con la Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe (2007), contar con llegar a la escuela es el primer acceso que nos permite aplicar el derecho a educarnos. Sin embargo, este primer acercamiento, nos conmina que sea de calidad, que a su vez permita fomentar las potencialidades de cada persona en su máxima expresión y que este admita, a través de las actividades de aprendizaje, experiencias importantes, que a su vez los relacione de forma pertinente, respetando la idiosincrasia de aquellos que participan. Ante esta afirmación del acceso a la educación solo como derecho, la epistemología nos permitirá ampliar el espectro de esta concesión, ya que la persona contempla antes de un derecho, una naturaleza. Según Uribe et al. (2008), la educación, la pedagogía y la didáctica han sido abordados desde muchos puntos de vista, entre los que no podía faltar la preocupación por establecer una filosofía de la educación, como un manifiesto sobre los fines de la educación y el “modelo de hombre” que se quiere formar a través del proceso educativo.

La naturaleza de la persona es ser cada vez mejor, y esta mejora sucederá teniendo acceso a la educación, pero una educación de calidad, en la cual pueda realizar la construcción de su propio conocimiento, siendo parte de los diferentes procesos educativos que convergen en la escuela, con todos los actores externos e internos.

La antropología de la Educación nos permite clarificar aspectos indispensables para el entendimiento y abordaje pertinente ante nuestro ente cognoscente: el objeto de estudio de este campo es el ser humano en su educabilidad, señalándolo como *homo educandus*. Principalmente es abordado por dos teorías: la germana, que se especializa en la antropología filosófica, cuya búsqueda es la comprensión del conocimiento en el ser humano en general, buscando lo usual entre todos los seres humanos en las diferentes épocas y orígenes. Luego está la teoría anglosajona, que sintetiza la antropología en la cultura o etnografía y acoge al método empírico, indagando sobre el estudio del ser humano en su cultura, una época y lugar (Espinoza, 2018).

De acuerdo con la antropología, por la naturaleza de la educación surge la necesidad de gestionar la educación. En esa línea, Gargallo (2002) reflexiona sobre la Teoría de la Educación entendida como disciplina científica y teoría que tiene como objeto describir, explicar, interpretar, comprender y transformar el proceso educativo, permitiendo a esta convertirse en una disciplina sustantiva de la educación en general, ocupándose de cuestiones conceptuales, epistemológicas, metodológicas, etc. Esto permite plantear que dentro de esta reflexión se permita responder así a la naturaleza del hombre, para que mediante el accionar de la gestión se pueda lograr educación de calidad a todos los estudiantes, accediendo a desarrollo integral y holístico dentro del paradigma humanista y de la complejidad. Como lo expresa

Gutiérrez (2020) una gestión busca el bien del estudiante, porque en ella se gestan actividades estratégicas y planificadas, cuyo fin es el logro de los objetivos trazados a lo largo de la formación estudiantil, todo ello mediante seguimiento que propicia la institución educativa.

#### 4. Valores éticos en los gestores educativos

Siendo la gestión directiva de las instituciones educativas, uno de los pilares importantes e imprescindibles para la calidad de la educación, es necesaria que la gestión sea: Eficiente, optimizando los recursos con los que cuenta; y Eficaz, para lograr los objetivos planteados; sin embargo, debemos tener claro que se necesita directivos calificados, con ética y que respeten la dignidad de las personas, brindando lo mejor en su labor (Espinoza, 2018).

Cortina (2010), luego de presentar un panorama de los problemas éticos actuales, concluyó que la ética es una de las ramas más relevantes de la filosofía y una necesidad para el mundo contemporáneo. Argumentó, además, que los problemas éticos actuales se encuentran en el método, del fundamento y el significado, en el cual el problema central es el de la ética cívica en sociedades pluralistas, donde la ética se mueve en torno a la idea de justicia, porque es la virtud de los ciudadanos, y lo que se exige a las instituciones es justicia; refrendando la concepción de inmediatez que prevalece en muchas culturas. Asimismo, Cortina (2000), en su disertación, planteó el objetivo, método, urgencia y panorama ético contemporáneo que permita un cambio de nivel reflexivo, proponiendo el tránsito de una reflexión inmediata a una reflexión filosófica. Esto se debe a que la ética, vista en el panorama contemporáneo, es percibida en América Latina como ética

normativa, donde el utilitarismo y el pragmatismo siguen argumentando la exigencia ética de la liberación, “mientras que en el continente europeo continúa ocupando los primeros puestos la ética del diálogo, que pretende recoger en su seno los logros de la hermenéutica y del marxismo humanista” (p. 25). Esta meditación nos sitúa en la reflexión filosófica en la que las personas, antes de tomar decisiones, puedan contemplar el panorama en todas las dimensiones, sin perder la mirada de respeto a lo humano y digno del ser.

Para la gestión de las instituciones educativas es importante el conocimiento del marco teórico de la educación, sus fundamentos filosóficos y pedagógicos, ya que este enmarca la centralidad de la función de la escuela. En caso contrario, puede perderse de vista el objetivo esencial de la institución. Al respecto, Touriñan afirma:

La teoría de la Educación tiene la obligación de permanecer abierta, no sólo a las teorías interpretativas y a las teorías prácticas, sino que, además, la investigación debe favorecer su desarrollo como construcción científica y como disciplina académica, bien sea como investigación acerca de la educación como ámbito de realidad, bien sea como investigación del conocimiento de la educación. Se justifica la pluralidad de investigaciones teóricas del campo de la educación y se aborda el problema epistemológico que surge del sentido axiológico de la educación: enseñar y ayudar al alumno para que conozca, estime, elija y realice valores. (2008, p. 10)

La gestión escolar se aborda teóricamente desde el aspecto axiológico, antropológico, filosófico y epistemológico, atendiendo necesidades de la

antropología filosófica, la teoría de las organizaciones educativas, además de los enfoques de gestión que permiten entrelazar todas las acciones. La antropología filosófica requiere tener presente las acciones de gestión a realizar dentro del cual esté involucrada toda la comunidad educativa, que avizora y colabora con sus pensamientos para mejorar. Por ello, cada toma de decisión debe estar sujeta a reflexiones permanentes sobre el por qué estamos en esa gestión (Beuchot, 2019). Por otro lado, menciona la tendencia más relevante sobre la organización como pieza fundamental de la gestión escolar, que requiere abordar el estilo de liderazgo pedagógico en la gestión educativa.

Desde la concepción epistemológica de la gestión escolar, el directivo debe situarse en el contexto desde el cual observará para examinar y tomar decisiones sobre las diferentes situaciones y dimensiones de la gestión, sea pedagógica, administrativa, institucional o comunitaria, y estas decisiones variarán según la percepción y/o conocimiento que tenga del contexto como punto de referencia (García, 2021).

## 5. La gestión y su servicio en la educación

**E**n el análisis de la documentación revisada, encontramos en el Diccionario de la Real Academia Española (2014) la primera acepción del significado de la palabra gestión: “acción y efecto de gestionar y acción y efecto de administrar”.

Otros autores proponen que la concepción de gestión dependerá de qué se ocupe este. Entre estas concepciones tenemos que la gestión es “una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente, y los objetivos superiores de

la organización considerada” (Casassus, 2002, citado por Salvador, 2020, p. 31).

Ampliando el concepto, encontramos a la gestión pública como

... un conjunto de organizaciones, acciones y procesos que el estado implementa a través de políticas nacionales enfocadas en la adecuada utilización de recursos públicos para satisfacer las múltiples necesidades de los ciudadanos con eficiencia y eficacia e impeler el desarrollo nacional. (Weber 1984, citado por García, 2021, p. 4)

Asimismo, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, define la gestión educativa como:

Una organización sistémica y, por lo tanto, a la interacción de diversos aspectos o elementos presentes en la vida cotidiana de la escuela, incluye, 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 que establecen 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, y todo esto para generar los ambientes y condiciones de aprendizaje de los estudiantes. (2011, p. 32)

Por consiguiente, la gestión educativa debe permitir la integración de las actividades del gestor educativo con estrategias pertinentes, eficientes

y eficaces, las mismas que logren influir tanto en los sujetos del proceso educativo y en la práctica de la gestión educativa, integrando a toda la comunidad educativa. Así, la gestión tendría como centro la presencia del hombre, con derecho a su dignidad y respeto a educarse y aprender en su integralidad, educar a una persona desde una visión global considerándola protagonista de su historia personal, colectiva y de su ser trascendente en el mundo. En este sentido, la gestión debe plantearse desde una visión educativa, pedagógica, integradora, que promueva al ser humano desde su libertad para desarrollar su potencialidad humana, social, cultural, espiritual, psicológica; buscando el bien para servir al mundo que lo rodea, es decir, ser un agente de cambio.

## 6. Discusión

Una buena gestión en educación busca desarrollar todo este potencial humano en el aprendizaje, todo ello dentro de un ámbito reflexivo. En este sentido, la filosofía en la gestión educativa contribuye a tener una mirada amplia respecto del fin de la educación, siguiendo a Morales y Camacho (2020), en lo referido a que educar, en la historia de la humanidad, debe responder sobre la existencia y fin del ser humano, como lo proponen Sócrates y Platón en torno al rol del docente, donde la mayéutica aplicada en los estudiantes favorezca el aprendizaje para que pueda llegar a la verdad, formando para ello una comunidad del conocimiento reflexivo sistemático.

En este aspecto, la fenomenología enmarca la vida humana dando algunas respuestas a las interrogantes planteadas. Merleau-Ponty (1961), en su análisis de la fenomenología de la precepción, presenta una crítica a la



época moderna, donde la ciencia, apoyada en la razón, limita al hombre a entender sus espacios diferentes como la comprensión de su ser y estar en el mundo. En este sentido, una gestión en la educación tiene que proyectarse para responder a la subjetividad, la cual requiere un hombre interior, que humanice sus sentidos. Álvarez (2016) plantea educar para la interioridad como un desafío educativo, requiere cambiar formas del proceso formativo, formar para responder al futuro desde el presente con calidad educativa autónoma, responsable, respetando las diferencias y a la búsqueda comprometida del bien común. En dicha búsqueda, las nuevas competencias han de ser proactivas, creativas, innovadoras, reflexivas, además de albergar ciudadanos de espíritu crítico, capaces de existir en la incertidumbre social en la que vivimos. Con ese propósito se ha de formar docentes desde políticas de gestión integral, que respondan a las necesidades actuales de los estudiantes en sus diferentes interacciones, cultura, lengua, creencias y conocimiento.

En consecuencia, dentro del dinamismo de una gestión antropológica, el hombre es protagonista de la edificación de su historia, transformador de su realidad, proyecto en potencia de su ser y estar, la cual responda el presente y futuro, por lo que el compromiso de educar al nuevo hombre emergente de la sociedad actual en que vivimos y la modernidad desde una articulación entre la ontología educativa y la esencia antropológica. Castiglione (2014) destaca la educación como el proceso del desarrollo de potencialidades en la vida del ser humano, presentando la educación que permite a la persona trascender para transformar su realidad, valorando la práctica educativa como portadora de valores éticos y morales, la cual enriquece la antropología humana. Es decir, en la que el *ideos* de la educación, la persona, la filosofía de la educación busca dar una

respuesta desde la reflexión práctica y teórica al proceso de la apropiación del conocimiento y por ende al compartirlo con los demás de una manera subjetiva y objetiva, presta atención a la esencia humana, con el propósito de reflexionar sobre sí misma y sus valores, dentro de las distintas sociedades, culturas donde se educa el ser humano.

Por tanto, el ser humano, en su proceso de “aprender a aprender” dentro de un sistema educativo, requiere reflexionar de cómo está transcurriendo su proceso educativo. Este debe ser articulado en los distintos niveles de formación (inicial, primaria, secundaria y superior), para responder a los retos que le depara en el futuro. En este aspecto, Savater, en *El valor de educar*, reflexiona sobre la necesidad de creer en la perfectibilidad humana, donde la persona tiene la capacidad innata de aprender y el deseo de saber cómo se estructura el mundo que le rodea, (símbolos, técnicas, valores, memorias, hechos...) para que de esta manera los hombres puedan mejorar su conocimiento y dar respuesta a sus interrogantes y paradigmas (2019, p. 10).

En la reflexión sobre el papel que juega el hombre dentro de la relación consigo mismo, con los demás, con el mundo que le rodea y con lo trascendente mediante la gestión, Chanta, en el dilema planteado sobre la vida del ser humano, cita lo dicho por Scheller: “Tras una historia de más de diez mil años, estamos en una época en que, por primera vez, el hombre es para sí mismo un ser radical y universalmente problemático. El hombre ya no sabe quién es y se da cuenta de que jamás lo llegará a saber” (2014, p. 5), respondiendo a esta interrogante, desde el aspecto espiritual y religioso mediante la figura de Job. En su lucha por la felicidad, la gran interrogante por su existencia, por el ser y estar en el mundo, la realización personal y la relación con lo trascendente; plantea una problemática antropológica desde

una perspectiva histórica, realista, trascendente, donde la fidelidad a Yavé interpela la existencia del ser humano, como un hombre, que es dueño de su destino. Asimismo, desde una visión filosófica, antropológica, sociológica, se suma el hecho de reconocer al hombre en su ser corpóreo e histórico, como un proyecto de vida que se va construyendo personal y comunitariamente.

Por otro lado, Morin dirá que “desde el campo de la literatura o la religión, desarrollar un modo complejo de pensar la experiencia humana, recuperando el asombro ante el milagro doble del conocimiento y del misterio, toda filosofía, ciencia, religión, se une a una empresa humana en su aventura abierta hacia el descubrimiento de nosotros mismos, nuestros límites y nuestras posibilidades” (2008, p. 9). Como consecuencia, debido al papel del hombre en su estar en el mundo, está invitado a trascender en su historia personal y comunitaria.

Toda gestión educativa se encuentra rodeada de un paradigma que la persona afronta a partir de los cambios científicos, replanteando las estructuras mentales del ser humano. En este sentido, Kuhn plantea que todo paradigma “está marcado regularmente por debates frecuentes y profundos sobre los métodos, problemas y normas de soluciones aceptables” (1979, p. 87), como discusiones que sirven para formar escuelas que produzcan acuerdos, los cuales den respuestas desde un planteamiento científico. En este sentido, nos preguntaríamos lo siguiente: ¿Cómo entender una gestión educativa anclada solo en el conocimiento, razón y el pragmatismo? La respuesta estaría en proponer que la humanidad debe encontrar sentido a su existencia desde una educación que forme conciencia objetiva, capaz de proyectar asertividad en el liderazgo de transformar la sociedad en que vive, cimentada en el conocimiento, desde una visión de gestión educativa integral, holística y de servicio.

Por otra parte, la epistemología en la gestión educativa nos permite reflexionar. Para ello, González (2018) menciona que los procesos educativos que vivimos en el siglo XXI son dinámicos, diversos, flexibles, entre otros, los cuales se encuentran inmersos a modas, donde los actores educativos adoptan diferentes roles, en la que el rol principal está en el docente, que es quien acompaña el proceso de la construcción del conocimiento y el estudiante como el sujeto que construye su propio conocimiento. Esta reflexión sobre la importancia del hombre en la construcción del conocimiento de su educación en la vida, responde a la siguiente interrogante: ¿Qué camino sigue la gestión en la educación desde la visión utilitaria y tecnocrática? La perspectiva de Mardones (2003) plantea que la ciencia y la técnica han producido en el hombre alguna liberación; que ha generado en su vida dependencia, donde se ha convertido por momentos en una figura unitaria y en otros una técnica, la cual ha puesto como valor absoluto, el materialismo como fin último del trascender, haciendo que se genere una gestión normativa, técnica, dependiente, utilitaria e inmedatista, sin capacidad de reflexión.

Por consiguiente, ante esta problemática en la vida existencial del hombre del siglo XXI, toda gestión desde la razón humana, ética y moral no debería de estar circunscrita al materialismo, técnico y utilitario, sino centrado en el humanismo, servicio y bien común. En este aspecto visto desde la filosofía, el planteamiento de Weil (1996) propone que la filosofía y la política deben unir esfuerzos para dar respuesta a la incertidumbre que hoy afronta el hombre, en una propuesta revolucionaria, que generaría un cambio en la humanidad con respecto a su ser y estar en el mundo, presentando una gestión educativa humanista, integradora, espiritual, que fortalezca las relaciones inter e intra personales con su contexto, cultura,

lengua y religión, valorando desde una visión de igualdad, equidad y justicia para así ser agente de cambio en una sociedad deshumanizada, por la razón pura.

## 7. Conclusiones

**E**l ser humano es un ser trascendente y está en sus manos darle sentido a su ser y estar en el mundo. Ello requiere ser educado desde una gestión que trate a los demás con una mirada humanista, con ética, servicio y derecho a ser tratado igual a los demás, es decir, desde su propia naturaleza.

El papel del hombre en relación consigo mismo, con los demás, con el mundo que le rodea y con lo trascendente, requiere de una gestión educativa desde la razón humanista. La misma ha de ser integradora, ética, moral y de servicio, que le lleve a una vivencia de formación académica integradora, contextualizada, valorando lo trascendente, la cultura, la lengua y la cosmovisión, entre otros.

La gestión educativa no solo debe de estar enmarcada desde el conocimiento de la ciencia. Necesita abrirse a lo subjetivo, humano, para dar respuesta a los paradigmas que en el devenir histórico requiere de gestores, los cuales cumplan su rol de ser trascendente, inspirador, que acompañe desde su vocación de servicio a los estudiantes para ser personas diferentes, integrales, con sentido de vida y liderazgo de servicio a fin de transformar la sociedad en que viven.

El gestor educativo debe desterrar la concepción utilitaria y tecnocrática que limita el fin del hombre a ser objetivo. Más bien, el gestor debe estar impregnado de humanidad, respeto al otro, con ética, moral,

para ser modelo de cambio en esta sociedad que exige la igualdad, equidad y justicia en búsqueda del bien común.

En este sentido, nos quedan muchas interrogantes en relación con la gestión educativa. Lo cierto es que no se debe perder el objetivo de una gestión educativa humanista, integradora, colectiva, amable, promotora de valores éticos, que busque comunicar un mundo solidario, de igualdad, equitativo, justo y con liderazgo de servicio.

## REFERENCIAS

- Álvarez García, M. (2016). *La educación para la interioridad como desafío educativo* [Proyecto de investigación, Universidad de Murcia]. Digitum. Biblioteca Universitaria. [https://scholar.google.com.pe/scholar?q=Álvarez+García,+M.+M.+\(2016\)&hl=es&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholar](https://scholar.google.com.pe/scholar?q=Álvarez+García,+M.+M.+(2016)&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar)
- Beuchot Puente, M. H. (2019). La hermenéutica analógica en el campo de la filosofía. *Cuestiones de Filosofía*, 5(25), 65–81. <https://doi.org/10.19053/01235095.v5.n25.2019.10682>
- Boarini, M. G., Portela de Nieto, A. I., Di Marco, M. E. (2020). Epistemología y educación: ciencias de la educación e investigación educativa desde una mirada epistemológica. *Apuntes Universitarios*, 10, 113-130. <https://doi.org/10.17162/au.v10i3.464>
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/psicop/v9n2/art02.pdf>

- Casassus, J. (2002, octubre). Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B) [Versión Preliminar]. [http://files.7o-semester.webnode.mx/200000184-5e8c65f84a/problemas de gestion educativa en america latian.pdf](http://files.7o-semester.webnode.mx/200000184-5e8c65f84a/problemas%20de%20gestion%20educativa%20en%20america%20latian.pdf)
- Castiglione, F. (2014). La educación como inherente a la esencia antropológica. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación*, (17), 21-35.
- Chanta, R. (2014). Reflexiones sobre el ser humano en la filosofía de José Ferrater Mora. *Teoría y Praxis*, (24), 89-102. <https://doi.org/10.5377/typ.v0i24.2107>
- Cordero, E. A. (2020). *Percepción del director Escolar Sobre el Liderazgo Servidor en las Escuelas Cinco Estrellas en Arecibo, Puerto Rico* [Tesis de doctorado, Nova Southeastern University]. <https://www.proquest.com/docview/2572452514/C531208B8A044BDPQ/2?accountid=43847>
- Cortina, A. (2000). *Ética Mínima. Introducción a la Filosofía Práctica* (6.<sup>a</sup> ed.) Editorial Tecnos. [https://tallersurzaragoza.files.wordpress.com/2012/11/cortina\\_adela-etica\\_minima.pdf](https://tallersurzaragoza.files.wordpress.com/2012/11/cortina_adela-etica_minima.pdf)
- Cortina, A. (2010). Problemas éticos actuales. *Revista Taula Quaderns de Pensament*, (42), 173–185. [http://ibdigital.uib.es/greenstone/sites/localsite/collect/taula/index/assoc/Taula\\_20/10v042p1/73.dir/Taula\\_2010v042p173.pdf](http://ibdigital.uib.es/greenstone/sites/localsite/collect/taula/index/assoc/Taula_20/10v042p1/73.dir/Taula_2010v042p173.pdf)
- Espinoza Salcedo, O. J. (2018). *Las ciencias de la educación y la legislación educativa en los estudiantes del cuarto año de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional del Altiplano de Puno* [Tesis de Doctor, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. <http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/1676>

- García, H. (2021). Análisis del modelo de gestión escolar en instituciones educativas públicas multigrado de San Ignacio, Perú. *Revista Educación*, 45(2), 117-131. <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.40537>
- Gargallo, B. (2002). La teoría de la educación. Objeto, enfoques y contenidos. *Teoría de la educación. Revista interuniversitaria*, 14. <https://revistas.usal.es/tres/index.php/1130-3743/article/view/2967/3004>
- González Velasco, J. M. (2018). El proceso educativo desde el pensamiento complejo. *Revista CON-CIENCIA*, 6(1), 53–62. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2310-02652018000100006&lang=pt%0Ahttp://www.scielo.org.bo/pdf/rcfb/v6n1/v6n1\\_a06.pdf](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-02652018000100006&lang=pt%0Ahttp://www.scielo.org.bo/pdf/rcfb/v6n1/v6n1_a06.pdf)
- Gutiérrez, L. V. V. (2020). Gestión educativa y su relación con el desempeño docente. *Ciencia y Educación*, 1(2), 18-28.
- Kuhn, T. (1979). *La estructura de las revoluciones científicas*. Fondo de Cultura Económica.
- Mardones, J. M. (2003). *Postmodernidad y cristianismo: el desafío del fragmento* (Vol. 50). Editorial Sal Terrae. <https://n9.cl/hh90l>
- Merleau-Ponty, M. (1961). Signes. *Books Abroad*, 35(3), 239. <https://doi.org/10.2307/40115823>
- Morales, H. y Camacho, L. (2020). Filosofía de la Educación y pedagogía de la enseñanza en la formación del profesorado. Estudio de caso, percepción del estudiantado. *Revista Educación*, 44(1), 30. <https://doi.org/10.15517/revedu.v44i1.34179>



- Morin, E. (2008). *Introducción al pensamiento complejo*. Editorial Gedisa  
[https://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/morin\\_\\_\\_introduccion\\_al\\_pensamiento\\_complejo.pdf](https://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/morin___introduccion_al_pensamiento_complejo.pdf)
- Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe. (2007). El Derecho a una Educación de Calidad para todos en América Latina y el Caribe. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(3). <https://www.redalyc.org/pdf/551/55130502.pdf>
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española* (23.<sup>a</sup> ed.) [versión 23.7 en línea]. <https://dle.rae.es>.
- Rojas Fernández, A. (2020). *Percepciones de directivos de II.EE. públicas de primaria, sobre sus necesidades formativas, desde su experiencia de gestión, en S.M.P.* [Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/44209>
- Salvador Guerrero, C. (2020). *El enfoque de gestión por procesos como factor de mejoramiento de la calidad de la gestión de la institución educativa San Francisco de Asís de la provincia de Atalaya, Región Ucayali, 2019* [Tesis de doctorado, Facultad de Teología Pontificia y Civil de Lima]. [http://repositorio.unjpsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/2124/ALBORNOZ\\_SALAZAR\\_DORIS\\_Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.unjpsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/2124/ALBORNOZ_SALAZAR_DORIS_Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Santa orden del Císter. (2013, 28 de abril). *San Bernardo de Claraval* [Posts Tagged Cartas de San Bernardo]. <https://omesbc.wordpress.com/tag/cartas-de-san-bernardo/>

- Savater, F. (2019). *El valor de educar* (2.ª ed.). Barcelona. extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/665/1/el%20valor%20de%20educar.pdf
- Soto Builes, N., Morillo Puente, S., Calderón-Hernández, G. y Dario Betancur, H. (2020). El perfil de gestión del directivo docente de Antioquia y los enfoques de gestión administrativa. *Innovar*, 30(77), 123–136. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n77.87453>
- Touriñan, J. (2008). *Educación en valores, educación intercultural y formación para la convivencia*. Netbiblo.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. <https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/2896>
- Uribe, C. E. V., Boom, A. M. y Montoya, E. V. (2008). Educación, pedagogía y didáctica: una perspectiva epistemológica. *Filosofía de la Educación* (pp. 99-128). Consejo Superior de Investigaciones Científicas.
- Weil, E. (1996). *Logique de la philosophie*. Librairie Philosophique. J. Vrin. <https://n9.cl/5al4d>