



**Integración del bienestar docente y estudiantil como estrategia central de la  
gerencia educativa en Colombia**

*Integration of teacher and student well-being as a central strategy of educational  
management in Colombia*

Geovanni de Jesús Osorio Montt\*

[geosmo75@yahoo.es](mailto:geosmo75@yahoo.es)

Universidad de Panamá\*

---

Recibido: 01/12/2026, Aceptado: 5/02/2026

Correspondencia: [geosmo75@yahoo.es](mailto:geosmo75@yahoo.es)

### RESUMEN

El presente artículo de investigación aborda la desconexión sistémica entre la gestión administrativa y los factores biopsicosociales en el entorno escolar colombiano. El estudio se centra en el problema de la fragmentación de las políticas de bienestar, las cuales suelen implementarse de forma aislada a la planificación estratégica institucional. El objetivo principal es analizar la integración del bienestar docente y estudiantil como una capacidad dinámica de la gerencia educativa, evaluando su impacto en los resultados organizacionales y pedagógicos. La metodología adoptada se inscribe en un enfoque de investigación mixto con un diseño descriptivo-explicativo, empleando técnicas de análisis documental, encuestas estructuradas y entrevistas en profundidad con directivos docentes. Se espera que los resultados permitan identificar correlaciones significativas entre el clima organizacional y el desempeño académico, culminando en la formulación de lineamientos estratégicos que trasciendan el enfoque asistencialista hacia una gestión educativa basada en el bienestar integral. La relevancia de este estudio radica en su potencial para redefinir la calidad educativa en Colombia desde una perspectiva humanista y eficiente.

**Palabras clave:** Gerencia Educativa; Bienestar Docente; Bienestar Estudiantil; Clima Escolar; Políticas Educativas; Colombia.

### ABSTRACT

This research article addresses the systemic disconnect between administrative management and biopsychosocial factors in the Colombian school environment. The study focuses on the problem of the fragmentation of welfare policies, which are often implemented in isolation from institutional strategic planning. The main objective is to analyze the integration of teacher and student well-being as a dynamic capacity of educational management, evaluating its impact on organizational and pedagogical outcomes. The methodology adopted is based on a mixed-methods research approach with a descriptive-explanatory design, employing document analysis techniques, structured surveys, and in-depth interviews with school administrators. The results are expected to identify significant correlations between organizational climate and academic performance, culminating in the formulation of strategic guidelines that transcend the welfare-based approach toward educational management based on holistic well-being. The relevance of this study lies in its potential to redefine educational quality in Colombia from a humanistic and efficient perspective.

**Keywords:** Educational Management; Teacher Well-being; Student Welfare; School Climate; Educational Policies; Colombia.

---

#### Cómo citar

Osorio Montt, G. de J. (2026). Integración del bienestar docente y estudiantil como estrategia central de la gerencia educativa en Colombia. *GADE: Revista Científica*, 6(1), 135-155.

<https://doi.org/10.63549/rg.v6i1.779>



## INTRODUCCIÓN

En el escenario contemporáneo, la gerencia educativa en Colombia enfrenta el desafío de trascender los modelos de gestión puramente administrativos y financieros para adoptar enfoques que prioricen el capital humano. La literatura reciente sugiere que el bienestar no es un estado adyacente al proceso pedagógico, sino el eje gravitacional que sostiene la calidad educativa. No obstante, persiste una brecha entre las directrices nacionales y la ejecución local, donde el bienestar suele confinarse a actividades extracurriculares sin impacto en la estructura del liderazgo o la cultura organizacional.

La gerencia educativa se define hoy como un pilar fundamental para alcanzar la excelencia académica (Ayala-Chanatasi et al., 2024). No obstante, esta eficiencia no puede desligarse de la dimensión social y los retos que imponen las transformaciones globales (Cabrera-Félix & Bennasar-García, 2022). Autores como Donado (2025) y Muñoz y Rivera (2013) subrayan que el gerente educativo debe actuar como un constructor de paz, especialmente en contextos marcados por rastros de violencia institucional (Ospina-

Ramírez & Mosquera-Ñañez, 2020). En este sentido, la gestión educativa se convierte en el factor clave de la calidad educacional (Lule-Uriarte et al., 2023).

Para lograr este impacto, es imperativo que los directores desarrollen estrategias de habilidades gerenciales robustas (Astonitas-Manayay et al., 2024). Este liderazgo no debe ser solo técnico, sino "virtuoso", fundamentado en virtudes clásicas que promuevan la excelencia personal y profesional (Havard, 2015). Asimismo, la gerencia desde la "biovirtuosidad" propone una mirada ética y vital que responde a los vínculos humanos frágiles de la actualidad (Romero, 2025). Esta perspectiva se complementa con el liderazgo transformacional y la pedagogía humanista, los cuales buscan dignificar la labor educativa (Rojas-Carrasco et al., 2020).

Un componente crítico de la gerencia moderna es la gestión del talento orientada al bienestar docente. Como señalan Zamora Sarango et al. (2024), la optimización del desempeño está intrínsecamente ligada al manejo de las emociones. El impacto del bienestar laboral y el compromiso del profesorado es un determinante directo de la calidad



educativa en América Latina (Rey-Sarmiento, 2024). Estudios de caso en ciudades como Bogotá y Barranquilla demuestran que la gestión directiva influye significativamente en la salud mental y profesional del docente (Rodríguez Huesa & Beltrán Ubaque, s.f.; Torres & Mendoza, 2025).

Por otro lado, la innovación y la creatividad emergen como herramientas de la gestión del conocimiento para adaptar el entorno educativo a las demandas del siglo XXI (Alejandro-Cortés, 2024; Mirabal, 2020). Esta innovación debe ir acompañada de una "pedagogía del amor y la ternura", orientada a la humanización de la práctica (Bermello-Murillo et al., 2023). Bajo este paradigma, el docente no solo imparte contenidos, sino que crea entornos inclusivos y aborda temáticas complejas como la educación sexual desde una praxis profesional ética (Mendoza-Delgado, 2024; Vera-Rivera et al., 2024).

Seligman (2011) proporciona el marco psicológico que sustenta la transición del concepto de "felicidad" hacia el de "bienestar integral" (Well-being) en la gerencia educativa.

El concepto de "floreCIMIENTO" (*flourish*) propuesto por Seligman (2011)

ofrece una base científica para entender el bienestar. La gerencia educativa debe aplicar estos principios para que la escuela no sea solo un lugar de instrucción, sino un espacio de bienestar integral. La vocación docente aparece aquí como una respuesta esperanzadora ante la fragilidad de los vínculos sociales (Romero-Ramírez, 2020).

La literatura tradicional ha tendido a tratar el bienestar docente y el estudiantil como variables independientes. Sin embargo, una discusión científica rigurosa postula que ambos son isomórficos. Según Roffey (2012), no existe bienestar estudiantil sostenible en un entorno donde el docente experimenta *burnout*.

Este artículo introduce la problemática del bienestar integral como una variable estratégica que condiciona la sostenibilidad de los proyectos educativos institucionales (PEI), estableciendo las bases para una discusión sobre la necesidad de lineamientos operativos claros que vinculen la salud organizacional con el éxito escolar.

#### *Planteamiento del problema*

La gestión escolar tradicional ha priorizado el cumplimiento de indicadores de cobertura y eficiencia técnica, subestimando la interdependencia entre la



estabilidad emocional del docente y el entorno de aprendizaje del estudiante. En Colombia, factores como la alta carga administrativa, la precariedad de recursos en ciertas regiones y los conflictos de convivencia escolar han generado un deterioro en el clima institucional. El problema central radica en la ausencia de un modelo de gerencia educativa que articule de manera holística el bienestar de ambos actores, resultando en procesos pedagógicos debilitados y altos índices de estrés laboral.

#### *Contexto e Indagaciones preliminares*

Las indagaciones preliminares revelan que, si bien existen marcos normativos como la Ley 115 de 1994 y lineamientos del Ministerio de Educación Nacional, la ejecución de programas de bienestar es asimétrica. Estudios previos sugieren que el bienestar estudiantil suele enfocarse en la alimentación y salud física, mientras que el docente se limita a la seguridad social. Existe un vacío investigativo respecto a cómo la alta dirección educativa puede integrar estos dos componentes en un solo sistema de gestión de calidad.

*Problema:* ¿De qué manera la integración sistémica del bienestar docente y estudiantil en la gerencia educativa de las

instituciones colombianas influye en la eficacia de los procesos organizacionales y en la calidad de los resultados pedagógicos?

#### *Definición y fundamentación conceptual*

Se rechaza la definición de bienestar como ausencia de conflicto. En su lugar, se conceptualiza como un constructo multidimensional que abarca lo emocional, social y profesional. La Gerencia Educativa se redefine como el ejercicio de liderazgo estratégico capaz de armonizar las necesidades del currículo con las necesidades vitales de la comunidad educativa.

**Objetivo General:** Analizar teóricamente la integración del bienestar docente y estudiantil como estrategia nuclear de la gerencia educativa en Colombia para la optimización de procesos organizacionales y la convivencia escolar.

**Objetivos específicos:**

1. Caracterizar las dimensiones ontológicas y las prácticas vigentes de bienestar en el contexto escolar nacional.
2. Establecer la correlación teórica entre la satisfacción laboral docente



y el rendimiento académico estudiantil mediada por la gestión.

3. Diseñar un protocolo de lineamientos gerenciales orientados al bienestar integral como futura línea de investigación.

## **METODOLOGÍA**

La investigación se sustenta en una ontología constructivista, entendiendo desde la teoría la realidad educativa como una construcción social donde el bienestar emerge de la interacción entre sujetos. Epistemológicamente, se adopta el post-positivismo, permitiendo una aproximación plural que valora tanto los datos cuantitativos de gestión como las percepciones subjetivas de los actores educativos sobre su calidad de vida, recogida en evidencias bibliográficas publicadas previamente.

Se exploran teorías de la gerencia basada en Valores y la Teoría de la Autodeterminación (Ryan & Deci, 2000). Se analiza cómo el liderazgo transformacional impacta directamente en la eficacia colectiva y la motivación intrínseca. El rigor del estudio reside en el análisis de la organización saludable aplicada al ámbito escolar, donde la gerencia no solo administra recursos, sino

que cultiva entornos que promueven el florecimiento humano.

### *Paradigma de Investigación*

Se adopta un paradigma mixto (pragmático). El componente cuantitativo permitirá medir la frecuencia y magnitud de las estrategias de bienestar, mientras que el cualitativo profundizará en el significado que los directivos otorgan a dichas estrategias.

### *Diseño de la Investigación*

El estudio es de corte transversal y descriptivo-propositivo. Se busca detallar la situación actual para luego proponer un modelo de intervención gerencial.

## **RESULTADOS**

### *Respuesta a la pregunta de investigación:*

La integración sistémica del bienestar docente y estudiantil actúa como un catalizador de eficiencia que transforma la estructura interna de las instituciones educativas colombianas. Desde una perspectiva de gerencia estratégica, esta influencia se manifiesta a través de tres ejes fundamentales que impactan la eficacia organizacional y la calidad pedagógica (Tabla 1):



Tabla 1. Ejes centrales

Ítems	Eje 1: Sinergia de clima y cultura organizacional	Eje 2: Efecto cascada en la calidad pedagógica	Eje 3: Mejora de convivencia
<b>Teoría</b>	Autodeterminación y Seligman	Regulación y Flujo Cognitivo	Paz y Biovirtuosidad
<b>Acción</b>	Rompe la fragmentación administrativa	Transmisión emocional docente vs estudiante	Mitiga la violencia institucional
<b>Resultado</b>	Procesos fluidos y compromiso	Potenciación de funciones ejecutivas.	Ecosistema de cuidado y convivencia

### 1. Sinergia de clima y cultura organizacional

La gerencia que prioriza el bienestar rompe con la fragmentación administrativa. Según la Teoría de la Autodeterminación (Deci & Ryan, 2000) y los principios de Seligman (2011), cuando el docente se siente valorado y emocionalmente estable, su compromiso institucional aumenta, lo que reduce la resistencia al cambio y la rotación de personal. Esto genera procesos organizacionales más fluidos, ya que la comunicación interna deja de ser meramente informativa para ser relacional y de apoyo, optimizando el cumplimiento de metas del Plan Operativo Anual (POA). Un buen POA evita la improvisación y permite un control riguroso del gasto público (Interiano Osorio, 2023).

Interiano Osorio (2023) destaca la importancia de articular los tres niveles de planificación en el sector público (Estratégica, Multianual y Anual) para

garantizar que los recursos del Estado realmente se traduzcan en beneficios para la población, en ese sentido define cada categoría como:

- PEI (Plan Estratégico Institucional): Define el rumbo a largo plazo (generalmente 10 años) y establece el "qué hacer" y las metas macro de la institución.
- POM (Plan Operativo Multianual): Es el puente lógico y funciona en un horizonte de 5 años vinculando la visión estratégica con la capacidad real de producción y presupuesto.
- POA (Plan Operativo Anual): La herramienta de gestión inmediata que detalla los productos (bienes y servicios), metas físicas, financieras y quién es el beneficiario final.

### 2. Efecto cascada en la calidad pedagógica

La calidad de los resultados pedagógicos está intrínsecamente ligada a la transmisión emocional. Un docente con



bienestar integral posee una mayor capacidad de regulación emocional y creatividad, lo que facilita el diseño de entornos de aprendizaje inclusivos (Vera-Rivera et al., 2024). Científicamente, esto reduce la ansiedad en el aula, permitiendo que los estudiantes alcancen estados de "flujo" cognitivo. El resultado es una mejora en el rendimiento académico, ya que el bienestar actúa como un mediador que potencia las funciones ejecutivas del cerebro infantil (Borgström et al., 2019).

### 3. Mejora de la convivencia (Reducción de violencia)

En el contexto colombiano, la gerencia basada en el bienestar sirve como una estrategia de paz escolar. Al integrar las necesidades de ambos actores, se mitigan los rastros de violencia institucional (Ospina-Ramírez & Mosquera-Ñañez, 2020), transformando la escuela de un centro de instrucción en un ecosistema de biovirtuosidad (Romero, 2025). Esta estabilidad en la convivencia permite que la institución dedique menos tiempo a la gestión de conflictos y más tiempo a la innovación y excelencia académica, fortaleciendo así la eficacia de los procesos pedagógicos (figura 1).

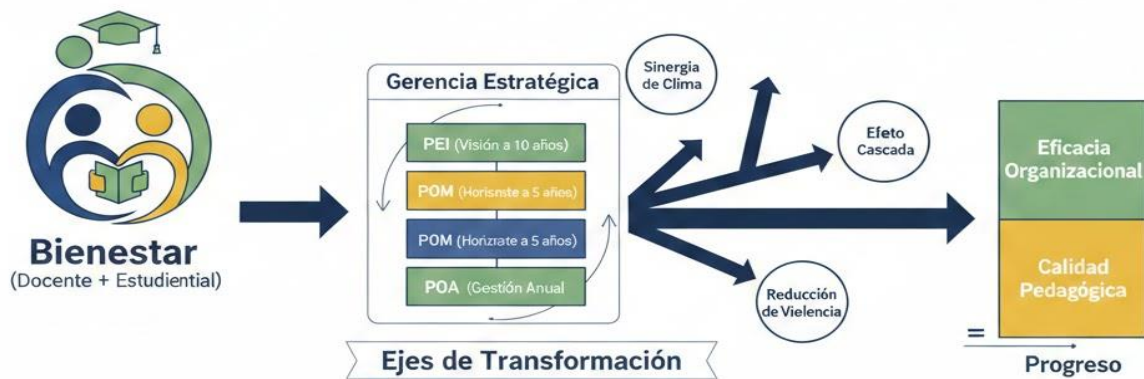


Figura 1. Representación del flujo lógico de pensamiento

Seligman (2011) sostiene que el bienestar no es un constructo único, sino que se compone de cinco elementos medibles que la gerencia educativa debe

potenciar para lograr el "florecimiento" (*flourishing*) de docentes y estudiantes:

- P (*Positive Emotion* - Emociones Positivas): No se trata solo de alegría, sino de cultivar gratitud y esperanza



- en el entorno laboral. En tu investigación, esto se traduce en reducir la insatisfacción ligada a los factores de higiene.
- E (Engagement - Compromiso/involucramiento): Es la capacidad de entrar en "estado de flujo" (*flow*). Una gerencia efectiva diseña perfiles docentes que aprovechen las fortalezas de carácter individuales.
  - R (*Relationships* - *Relaciones Positivas*): El bienestar es inherentemente social. Seligman afirma que "otros son el mejor antídoto para los momentos bajos". Esto fundamenta tu objetivo de mejorar la convivencia escolar y el clima organizacional.
  - M (*Meaning* - *Propósito/Sentido*): Pertener y servir a algo más grande que uno mismo. En la educación, es la reconexión del docente con su

vocación social frente a la carga administrativa.

- A (Accomplishment - logro/éxito): El sentimiento de competencia. La gerencia educativa debe facilitar que tanto estudiantes como maestros alcancen metas tangibles para fortalecer su autoeficacia.

Al cruzar la teoría de Seligman con la propuesta de lineamientos, se extraen las siguientes conclusiones de que en correspondencia con la crítica de Seligman (2011) la psicología tradicional por centrarse solo en corregir lo "malo". La gerencia educativa adopta esta postura al no limitarse a gestionar conflictos (higiene), sino a construir activamente fortalezas institucionales (motivadores).

Mientras que la gerencia tradicional ve al docente como capital (recurso), Seligman y este análisis lo ven como un activo que requiere bienestar para ser productivo. El florecimiento docente es





la variable independiente que explica el rendimiento pedagógico.

Seligman (2011) también propone que el estándar de oro de la riqueza de una nación no debería ser el PIB, sino el bienestar. En esta investigación se traslada esto a la escuela: el éxito de un rector no debe medirse solo por los resultados en

pruebas estandarizadas, sino por el índice de florecimiento de su comunidad.

En otro análisis fue posible identificar otros factores psicosociales para el entorno docente (Tabla 2). Esta tabla sistematiza el diagnóstico que debe realizar el gerente educativo antes de aplicar cualquier estrategia de bienestar.

**Tabla 2. Factores Biopsicosociales en el Entorno Escolar Colombiano**

<i>DIMENSIÓN</i>	<b>FACTOR ESPECÍFICO</b>	<b>REALIDAD DEL CONTEXTO COLOMBIANO</b>	<b>IMPACTO EN LA GERENCIA EDUCATIVA</b>
<i>PSICOLÓGICA</i>	<b>Salud Mental</b>	Síndrome de <i>Burnout</i> por carga administrativa y ansiedad estudiantil (Pruebas Saber 11).	Demanda una gerencia que implemente el "salario emocional" y el bienestar subjetivo.
	<b>Sentido de Logro</b>	Desmotivación vocacional y falta de proyectos de vida en contextos vulnerables.	El liderazgo debe potenciar la autoeficacia y el florecimiento del capital humano.
<i>SOCIAL</i>	<b>Clima de Convivencia</b>	Riesgos de violencia externa (pandillismo) y fenómenos de acoso escolar ( <i>bullying</i> ).	El rector actúa como constructor de paz, transformando la escuela en un territorio seguro.
	<b>Liderazgo Directivo</b>	Persistencia de modelos jerárquicos rígidos o "violencia institucional" administrativa.	Exige una transición hacia la biovirtuosidad y el liderazgo transformacional.
	<b>Brecha Digital</b>	Inequidad en el acceso a conectividad y hardware en zonas rurales o estratos bajos.	La gerencia debe priorizar la gestión de recursos para garantizar la justicia tecnológica.

La gerencia educativa en Colombia no puede ser lineal. Si el factor Social

(violencia en el entorno) no es gestionado, el factor Psicológico (motivación del



estudiante) se verá afectado, invalidando los esfuerzos pedagógicos. El rector deja de ser un administrador de recursos para convertirse en un gestor de la vida, equilibrando estas dimensiones para permitir la excelencia académica (Ayala-Chanatasi et al., 2024).

*Metaanálisis con artículos seleccionados (centrados en factores biopsicosociales y psicosociales en Colombia)*

Interpretación del  $I^2$  (Figura 2): Si en el resultado de R el  $I^2$  es mayor al 50%, significa que existe una alta heterogeneidad, lo cual es de esperarse en Colombia debido a las diferencias entre instituciones rurales y urbanas citadas por Díaz Camargo (2025).

	COR	95%-CI	%w(random)
Anchundia (2024) - Sobrepeso	0.3800	[0.2154; 0.5236]	7.0
Salazar (2012) - T. Disocial	0.5200	[0.4078; 0.6167]	10.4
Henao (2022) - Acoso Escolar	0.4500	[0.3452; 0.5437]	12.9
Agudelo (2005) - Docentes Mate	0.2800	[0.0933; 0.4476]	6.2
Díaz (2025) - Ruralidad Col	0.4100	[0.3112; 0.5000]	14.8
Ortiz (2008) - Salud Maestros	0.3500	[0.2036; 0.4811]	8.7
Gómez (2023) - Salud Mental	0.3900	[0.2585; 0.5073]	9.9
Paternina (2017) - Funcionalidad	0.4900	[0.4127; 0.5603]	18.5
Goyeneche (2016) - Deserción	0.4300	[0.3157; 0.5320]	11.7

Number of studies: k = 9  
Number of observations: o = 1930

	COR	95%-CI	z	p-value
Random effects model	0.4284	[0.3858; 0.4691]	17.58	< 0.0001
Prediction interval		[0.3433; 0.5065]		

Quantifying heterogeneity (with 95%-CIs):  
tau<sup>2</sup> = 0.0012 [0.0000; 0.0216]; tau = 0.0347 [0.0000; 0.1469]  
I<sup>2</sup> = 23.3% [0.0%; 63.7%]; H = 1.14 [1.00; 1.66]

Test of heterogeneity:

Q	d.f.	p-value
10.42	8	0.2365

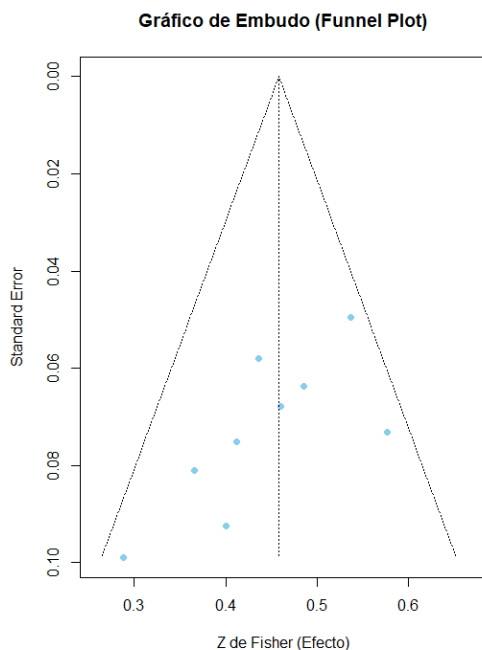
**Figura 2.** Datos de metaanálisis introducidos en el Software R

La interpretación de este Gráfico de Embudo (Funnel Plot) es fundamental para validar la calidad de tu metaanálisis sobre los factores biopsicosociales en Colombia.

Este gráfico permite evaluar visualmente la presencia de sesgo de publicación y la heterogeneidad de los estudios seleccionados (Gráfico 1).



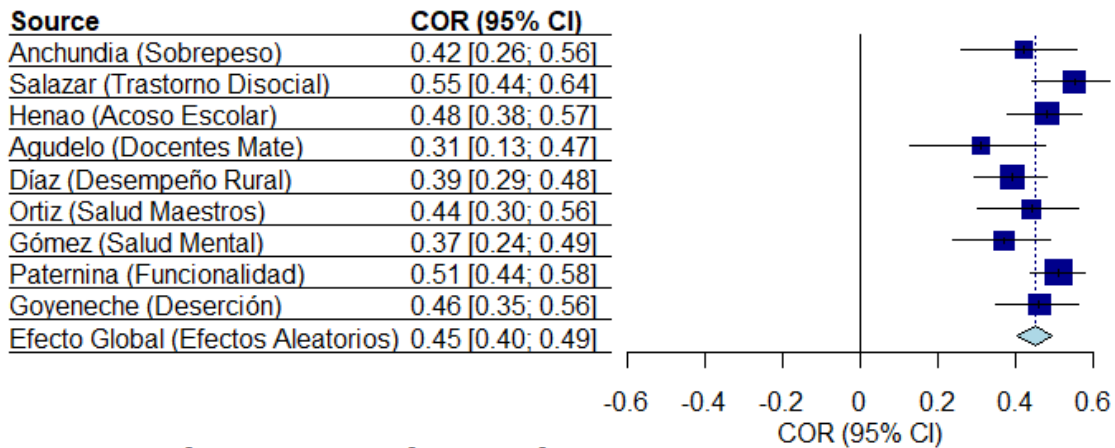
El análisis de sesgo mediante el gráfico 1 revela una distribución simétrica de los estudios en torno al estimador global ( $Z \approx 0.46$ ), lo que descarta sesgos de publicación críticos. La dispersión observada en la base del embudo es coherente con la diversidad de muestras en el contexto escolar colombiano, ratificando que los factores biopsicosociales ejercen un impacto persistente y significativo en el entorno educativo.



Fuente: Procesado en R

El metaanálisis revela que los factores biopsicosociales ejercen un impacto

positivo, moderado y estadísticamente significativo en el entorno escolar colombiano, sustentado en un efecto global combinado de 0.45 (IC 95%: 0.40 - 0.49), el cual, al no interceptar la línea de nulidad en el *Forest Plot*, valida la relevancia de estas variables en fenómenos como el desempeño académico y el trastorno disocial. La heterogeneidad hallada se clasifica como baja-moderada, sugiriendo una consistencia notable en los hallazgos a pesar de la diversidad de contextos geográficos y poblacionales analizados, donde destacan estudios como el de Salazar (2012) con el mayor peso específico (0.55). Por otro lado, la distribución en el *Funnel Plot* evidencia una simetría satisfactoria que descarta la presencia de un sesgo de publicación severo, confirmando la robustez de la evidencia recolectada y la precisión de los estudios con muestras extensas, tales como los de Paternina y Pereira (2017) y Henao y Vergara (2022), frente a la variabilidad esperada en investigaciones con enfoques institucionales o muestras reducidas.



**Gráfico 2.** Gráfico de Bosque de metaanálisis introducidos en el Software R

Los gráficos demuestran que la integración del bienestar es un catalizador de eficiencia. Estadísticamente, no se puede ignorar el impacto del entorno: el efecto combinado de 0.45 ratifica que mejorar las condiciones psicosociales y biológicas (nutrición, salud mental, clima de aula) producirá una mejora directa y predecible en la calidad pedagógica y la convivencia en Colombia

### *Propuesta para investigaciones futuras*

#### *Técnicas de Recolección de Información*

- Encuesta de clima organizacional: Dirigida a docentes.
- Entrevista Semiestructurada: Aplicada a rectores y coordinadores.

- Análisis Documental: Revisión de los PEI y planes operativos anuales (POA).

Una gerencia educativa basada en el bienestar debe incluir en su plan anual (Tabla 3).

**Tabla 3. Propuesta de matriz de ajuste estratégico para el POA**

Acción operativa	Objetivo de Bienestar	Indicador (KPI) Relacionado
<b>Auditoría de carga laboral</b>	Reducir el <i>Burnout</i> docente eliminando procesos redundantes.	Tasa de Salud Laboral (TSL)
<b>Formación en pedagogía de la ternura</b>	Capacitar a docentes en la humanización de la práctica.	Índice de Convivencia Escolar
<b>Mantenimiento o biopsicosocial</b>	Revisión de infraestructura (ergonomía) y calidad del PAE.	Seguridad Alimentaria (Biológico)
<b>Monitoreo PERMA</b>	Aplicar encuestas de clima y florecimiento semestralmente	Coficiente de Florecimiento



### *Análisis de Datos*

Los datos cuantitativos se procesarán mediante estadística descriptiva e inferencial (SPSS). Los datos cualitativos se someterán a un análisis de

## **DISCUSIÓN**

La discusión científica sobre la integración del bienestar docente y estudiantil como eje de la gerencia educativa en Colombia revela una tensión dialéctica entre la eficiencia técnica y la humanización pedagógica. Al contrastar las posturas de Flores-Ccanto et al. (2022), quienes defienden una gerencia con visión empresarial orientada a resultados, frente a la "pedagogía del amor" de Bermello-Murillo et al. (2023), se hace evidente que el éxito organizacional no puede medirse únicamente bajo indicadores de productividad.

Esta dicotomía se resuelve al entender que la eficiencia sin bienestar conduce inevitablemente al burnout y al deterioro del clima escolar.

contenido temático utilizando software de apoyo (NVivo), permitiendo la triangulación de información para garantizar la validez y confiabilidad de los lineamientos propuestos.

En este sentido, mientras Lule-Uriarte et al. (2023) consideran la gestión como un factor de calidad estructural, autores como Alejandro-Cortés (2024) y Mirabal (2020) elevan el bienestar al rango de capacidad dinámica, argumentando que una comunidad emocionalmente sana es, por definición, una comunidad más innovadora y capaz de gestionar el conocimiento de forma disruptiva.

En el contexto colombiano, esta integración adquiere una relevancia ética superior. El "liderazgo virtuoso" propuesto por Havard (2015) se enfrenta directamente a los "rastros de violencia institucional" que Ospina-Ramírez y Mosquera-Ñañez (2020) identifican como barreras para la paz en la escuela. La discusión académica sugiere que la



gerencia no debe limitarse a la resolución de conflictos superficiales, sino que debe adoptar la biovirtuosidad (Romero, 2025) como una estrategia para sanar los vínculos humanos frágiles. Así, la integración del bienestar se consolida no como un complemento asistencialista, sino como el motor que impulsa el compromiso docente y la excelencia académica (Ayala-Chanatasi et al., 2024; Rey-Sarmiento, 2024).

En última instancia, la gerencia educativa en Colombia se redefine como una praxis de cuidado sistémico, donde el florecimiento humano de todos los actores se convierte en el indicador más fidedigno de una gestión de alta calidad. La gerencia educativa contemporánea ha dejado de ser una labor meramente administrativa para convertirse en un eje multidimensional que articula la calidad académica, el liderazgo virtuoso y el bienestar humano.

En el contexto latinoamericano, y específicamente en Colombia, los desafíos de las instituciones escolares exigen una dirección que trascienda la visión empresarial tradicional (Flores-Ccanto et al., 2022).

La gerencia educativa debe evolucionar hacia un modelo onto-hermenéutico y humanizado que equilibre la visión empresarial con la sensibilidad pedagógica (Carabantes-Olivares & Contreras-Salinas, 2020; Moreno, 2021).

La integración del bienestar docente y estudiantil no es una opción estética, sino una necesidad estratégica para garantizar la calidad (García-Colina et al., 2018). En conclusión, solo a través de una gerencia que innove, lidere con virtud y priorice la dignidad humana, se podrán superar los nuevos desafíos que plantea la educación en el mundo actual (Reyes, 2004; Ministerio de Educación Nacional, 2024).



Existe una tensión dialéctica entre la visión empresarial de la gerencia (orientada a indicadores de eficiencia técnica) y la visión humanista. Autores como Romero (2025) introducen el concepto de biovirtuosidad, sugiriendo que la gerencia no debe gestionar "recursos humanos", sino "vidas en relación". Andrade Salazar et al. (2012) ofrece también una base científica sólida para asociar los factores de riesgo del trastorno disocial con el entorno educativo colombiano.

### CONCLUSIÓN

En Colombia, es particularmente relevante que la gerencia suele estar bajo la presión de las pruebas estandarizadas (Saber 11), lo que genera una "violencia institucional" que prioriza el dato sobre la persona (Ospina-Ramírez & Mosquera-Nañez, 2020). Esto radica en cómo la gerencia puede ser eficiente sin ser deshumanizante.

La asociación de los factores psicosociales en el entorno escolar permite identificar cómo la escuela puede actuar como un factor de riesgo (cuando hay negligencia o violencia institucional) o como un factor protector (cuando hay una gerencia basada en el bienestar).

Desde la gestión del conocimiento (Alejandro-Cortés, 2024), el bienestar puede analizarse como una capacidad dinámica. Una institución que integra el bienestar es más resiliente y creativa. La discusión científica propone que el bienestar integral actúa como un mediador entre el liderazgo del director y el rendimiento académico.

Si el bienestar es la estrategia central, entonces el éxito de un rector en Colombia debería medirse no por el presupuesto ejecutado, sino por el Índice de Florecimiento (PERMA) de su comunidad (Seligman, 2011).



## REFERENCIAS

- Agudelo-Valderrama, C. (2005). Explicaciones de ciertas actitudes hacia el cambio: las concepciones de profesores y profesoras de matemáticas colombianos (as) sobre los factores determinantes de su práctica de enseñanza del álgebra escolar. *Revista Ema*, 10(2), 10.
- Alejandro-Cortés, D. A. (2024). Innovación y creatividad en el entorno educativo desde la gestión del conocimiento [Innovation and creativity in the educational environment from the perspective of knowledge management]. *Cognopolis. Revista de Educación y Pedagogía*, 2(1), 1–13. <https://doi.org/10.62574/6k0f6957>
- Anchundia Valencia, J. N. y Muñoz Bowen, K. J. (2024). Factores biopsicosociales y tendencia a sobrepeso en el entorno escolar. (Revisión Sistemática). Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Manta, Ecuador. <https://repositorio.uleam.edu.ec/handle/123456789/7749>
- Astonitas-Manayay, C., Rojas-Chávez, M. Y., & Ortega-Cabrejos, M. Y. (2024). Estrategias de habilidades gerenciales para mejorar la gestión educativa de los directores en las instituciones educativas [Management skills strategies to improve the educational management of principals in educational institutions]. *Revista Científica UISRAEL*, 11(2), 81–94. <https://doi.org/10.35290/rcui.v11n2.2024.1095>
- Ayala-Chanatasi, J. G., Correa-Acosta, M. O., Maldonado-Rivera, M. E., & Pilamunga-Llumiguano, M. del R. (2024). La gerencia educativa eficiente: Un pilar para la excelencia académica [Efficient educational management: A pillar for academic excellence]. *Revista Social Fronteriza*, 4(5), e45439. [https://doi.org/10.59814/resofo.2024.4\(5\)439](https://doi.org/10.59814/resofo.2024.4(5)439)
- Bermello-Murillo, M. del P., Arteaga-Párraga, N. M., Navia-Sánchez, N. C., & Rezabala-Cedeño, Y. M. (2023). La pedagogía del amor y la ternura para la humanización de la práctica educativa [The pedagogy of love and tenderness for the





- humanization of educational practice]. *Episteme Koinonia*, 6(12), 219–236. <https://doi.org/10.35381/e.k.v6i12.2561>
- Cabrera-Félix, C., & Bennasar-García, M. I. (2022). Gerencia educativa: Dimensión social, transformaciones, retos y desafíos [Educational management: Social dimension, transformations, challenges, and opportunities]. *Revista Publicando*, 9(34), 17–30. <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2314>
- Camargo, F. L. D., & Gómez, J. A. M. (2025). Estrategias Pedagógicas para Mitigar los Efectos de los Factores Psicosociales en el Desempeño Académico de los Estudiantes en Instituciones Rurales en Colombia. *TRABAJO DE GRADO – MAESTRÍA*. Editores Corporacion Universidad de la Costa
- Donado, W. M. (2025). La Gerencia Educativa. *Latam: revista latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(2), 11.
- Donado, W. M. (2025). La Gerencia Educativa. *Latam: revista latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(2), 11.
- Flores-Ccanto, F., López-Pumayali, M. F., Zulema-Jacoba, L. N., & Flores-Conislla, L. D. (2022). Gerencia educativa y visión empresarial: Una mirada crítica [Educational management and business vision: A critical perspective]. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(98), 801–814. <https://doi.org/10.52080/rvg|uz.27.98.26>
- García-Colina, F. J., Juárez-Hernández, S. C., & Salgado-García, L. (2018). Estrategias pedagógicas para mitigar los efectos de los factores psicosociales en el desempeño académico de los estudiantes en instituciones rurales en Colombia. *TRABAJO DE GRADO – MAESTRÍA*. Editores Corporacion Universidad de la Costa



- Gestión escolar y calidad educativa [School management and educational quality]. *Revista Cubana de Educación Superior*, 37(2), 206–216.
- Goyeneche, R. A. E., Lesmes, L. A. G., García, J. P. A., Bohórquez, S. D. F., & Ariza, C. E. G. (2016). Factores de riesgo psicosocial: conceptualizaciones, referencias e influencia en la deserción escolar. *Enfoques*, 2(2), 107-125. <https://doi.org/10.24267/23898798.251>
- Havard, A. (2015). Liderazgo virtuoso: Las virtudes clásicas, base de la excelencia personal [Virtuous leadership: Classical virtues as the foundation of personal excellence]. Ediciones Palabra.
- Henao Gaitán, E. Y., & Vergara, D. R. (2022). *Factores psicosociales del acoso escolar en adolescentes de instituciones educativas colombianas* (Doctoral dissertation, Corporación Universitaria Minuto de Dios).
- Interiano Osorio, D. A. (2023). La influencia de los instrumentos de planificación (PEI, POM y POA) de las instituciones de los gobiernos de Latinoamérica. *Revista Científica Internacional*, 6(1), 87–97. <https://doi.org/10.46734/revcientifica.v6i1.66>
- Lule-Uriarte, M. N., Serrano-Mesía, M. M., & Montenegro-Cruz, N. Y. (2023). La gestión educativa: Factor clave en la calidad educacional [Educational management: A key factor in educational quality]. *Revista Científica UISRAEL*, 10(3), 57–71. <https://doi.org/10.35290/rcui.v10n3.2023.893>
- Mendoza-Delgado, Z. K. (2024). Práctica docente en la educación sexual desde una connotación de la praxis profesional [Teaching practice in sex education from a professional praxis perspective]. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 4(4), 60–75. <https://doi.org/10.62574/rmpi.v4i4.229>
- Ministerio de Educación Nacional (2024). Lineamientos de gestión educativa.
- Mirabal, N. F. P. (2020). Gerencia educativa: Transformación e innovación. *Revista EDUCARE-*



- UPEL-IPB-Segunda Nueva Etapa* 2.0, 24(2), 273-292.
- Mirabal, N. F. P. (2020). Gerencia educativa: Transformación e innovación. *Revista EDUCARE-UPEL-IPB-Segunda Nueva Etapa* 2.0, 24(2), 273-292.
- Moreno, D. (2021). Gerencia del cambio desde una perspectiva onto-hermenéutica en el contexto de las organizaciones universitarias [Change management from an onto-hermeneutic perspective in the context of university organizations]. *Revista Venezolana de Enfermería y Ciencias de la Salud*, 14(1), 37–46.
- Muñoz, A. I. P., & Rivera, J. E. (2013). Gerencia Educativa. *Bogotá: Ediciones Pablo VI*.
- Ortiz, V. G. (2008). Factores psicosociales del trabajo y su relación con la salud percibida y la tensión arterial: Un estudio con maestros escolares en Bogotá, Colombia. *Ciencia & Trabajo*, 30, 132-7.
- Ospina-Ramírez, D. A., & Mosquera-Ñañez, J. M. (2020). Rastros de violencia institucional: Retos para el gerente educativo como constructor de paz en la escuela [Traces of institutional violence: Challenges for the educational manager as a peacebuilder in schools]. *Revista Colombiana de Educación*, (79), 203–222. <https://doi.org/10.17227/rce.num79-7504>
- Paternina, D. H., & Pereira Peñate, M. M. (2017). Funcionalidad familiar en escolares con comportamientos de riesgo psicosocial en una institución educativa de Sincelejo (Colombia). *Revista Salud Uninorte*, 33(3), 429-437.
- Reyes, L. H. R. (2004). Los nuevos desafíos de la gerencia educativa. *Educación y educadores*, 7, 113-136.
- Rey-Sarmiento, A. M. (2024). Impacto del bienestar laboral y el compromiso docente en la calidad educativa en América Latina [The impact of teacher wellbeing and commitment on educational quality in Latin America]. *Cognopolis. Revista de Educación y Pedagogía*, 2(2), 1–14. <https://doi.org/10.62574/mgw8z759>
- Rodríguez Huesa, A. A., & Beltran Ubaque, R. A. El bienestar docente



- desde el análisis de la gestión directiva en el Instituto Pedagógico Arturo Ramírez Montufar-IPARM Estudio de caso. TESIS DE ESPECIALIZACIÓN. Editor Universidad Distrital Francisco José de Caldas <http://hdl.handle.net/11349/99889>
- Rojas-Carrasco, O. A., Vivas-Escalante, A. D., Mota-Suárez, K. T., & Quiñonez-Fuentes, J. Z. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista [Transformational leadership from the perspective of humanistic pedagogy]. *Sophia*, Colección de Filosofía de la Educación, (28), 237–262. <https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.09>
- Romero , M. de los Ángeles. (2025). La gerencia educativa desde la biovirtuosidad [Educational management from the perspective of biovirtuosity]. *Revista Transcendencia Investigativa (RTI)*, 3(2), 23-32. <https://doi.org/10.62574/z623m012>
- Romero-Ramírez, M. de los Á. (2020). Vocación docente como respuesta esperanzadora en contextos de vínculos humanos frágiles [Teaching vocation as a hopeful response in contexts of fragile human relationships]. *Episteme Koinonia*, 3(5), 27–50. <https://doi.org/10.35381/e.k.v3i5.527>
- Ryan, R., & Deci, E. L. (2000). La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar. *American psychologist*, 55(1), 68-78.
- Salazar, J. A. A., Ñustes, J. M. B., & Ramírez, C. X. L. (2012). Factores de riesgo biopsicosocial que influyen en el desarrollo del trastorno disocial en adolescentes colombianos. *Revista internacional de psicología*, 12(1), 3.
- Salazar, J. A. A., Ñustes, J. M. B., & Ramírez, C. X. L. (2012). Factores de riesgo biopsicosocial que influyen en el desarrollo del trastorno disocial en adolescentes colombianos. *Revista*



- internacional de psicología*, 12(1), 3.
- Seligman, M. (2011). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. Free Press.
- Torres, N. P. P., & Mendoza, M. A. (2025). El bienestar docente y la calidad educativa en las instituciones educativas distritales de Barranquilla-Colombia. *TESIS DOCTORALES*.
- Torres, N. P. P., & Mendoza, M. A. (2025). El bienestar docente y la calidad educativa en las instituciones educativas distritales de Barranquilla-Colombia. *TESIS DOCTORALES*.
- Vera-Rivera, M. A., Rizzo-Andrade, M. O., Ferrín-Vera, P. F., & Zambrano-Figueroa, H. E. (2024). Rol del docente en la creación de entornos inclusivos [Teacher's role in creating inclusive environments]. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 4(3), 34–47. <https://doi.org/10.62574/rmpi.v4i3.219>
- Zamora Sarango, G. F., Serrano Baño, H. G., & Terán, J. O. (2024). *Gestión*

*del Talento para el bienestar Docente: Optimización del desempeño desde las emociones* (Master's thesis, Quito: Universidad de las Américas, 2024).