

*Transformando la*  
**GOBERNANZA  
EDUCATIVA:**

UN ENFOQUE PARA MEJORAR  
LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS

Alexander Huaman Monteza | Yenny Frida Sánchez Sánchez

Segundo René Olano Elera | Willam Suárez Peña | Nancy Saldaña Mendoza

Julio Cesar Montenegro Juarez | Jannier Alberto Montenegro Juarez

Jose Ricardo Mondragon Regalado | Milagritos Caro Toro



*Transformando la*  
**GOBERNANZA  
EDUCATIVA:**

UN ENFOQUE PARA MEJORAR  
LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS

Alexander Huaman Monteza | Yenny Frida Sánchez Sánchez

Segundo René Olano Elera | Willam Suárez Peña | Nancy Saldaña Mendoza

Julio Cesar Montenegro Juarez | Jannier Alberto Montenegro Juarez

Jose Ricardo Mondragon Regalado | Milagritos Caro Toro

**Editora jefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Editora ejecutiva**

Natalia Oliveira

**Asistente editorial**

Flávia Roberta Barão

**Bibliotecario**

Janaina Ramos

**Proyecto gráfico**

Ellen Andressa Kubisty

Luiza Alves Batista

Nataly Evilin Gayde

Thamires Camili Gayde

**Imágenes de portada**

iStock

**Edición de arte**

Luiza Alves Batista

2024 por *Atena Editora*

*Copyright* © Atena Editora

*Copyright* do texto © 2024 Los autores

*Copyright* de la edición © 2024 Atena Editora

Derechos de esta edición concedidos a Atena Editora por los autores.

*Open access publication by* Atena Editora



Todo el contenido de este libro tiene una licencia de Creative Commons Attribution License. Reconocimiento-No Comercial-No Derivados 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

El contenido del texto y sus datos en su forma, corrección y confiabilidad son de exclusiva responsabilidad de los autores, y no representan necesariamente la posición oficial de Atena Editora. Se permite descargar la obra y compartirla siempre que se den los créditos a los autores, pero sin posibilidad de alterarla de ninguna forma ni utilizarla con fines comerciales.

El libro publicado ha pasado por un proceso riguroso de evaluación por pares externos especialistas en el campo de la Gestión Pública para determinar la calidad, factibilidad y rigurosidad científica. Además, los árbitros responsables de la evaluación no forman parte del cuerpo editorial ni de la institución que edita la publicación.

Atena Editora se compromete a garantizar la integridad editorial en todas las etapas del proceso de publicación, desde la revisión por pares externos hasta su publicación final, evitando plagios, datos o entonces, resultados fraudulentos y evitando que los intereses económicos comprometan los estándares éticos de la publicación. Las situaciones de sospecha de mala conducta científica se investigarán con el más alto nivel de rigor académico y ético.

**Consejo Editorial****Multidisciplinar**

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí

Prof. Dr. Alexandre de Freitas Carneiro – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Profª Drª Aline Alves Ribeiro – Universidade Federal do Tocantins  
Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia  
Profª Drª Ana Maria Aguiar Frias – Universidade de Évora  
Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa  
Prof. Dr. Antonio Carlos da Silva – Universidade de Coimbra  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Caroline Mari de Oliveira Galina – Universidade do Estado de Mato Grosso  
Prof. Dr. Christopher Smith Bignardi Neves – Universidade Federal do Paraná  
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
Profª Drª Eufemia Figueroa Corrales – Universidad de Oriente: Santiago de Cuba  
Profª Drª Fernanda Pereira Martins – Instituto Federal do Amapá  
Profª Drª Geuciane Felipe Guerim Fernandes – Universidade Estadual de Londrina  
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes  
Claros  
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Jadilson Marinho da Silva – Secretaria de Educação de Pernambuco  
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. Joachin de Melo Azevedo Sobrinho Neto – Universidade de Pernambuco  
Prof. Dr. João Paulo Roberti Junior – Universidade Federal de Santa Catarina  
Prof. Dr. Jodeyson Islony de Lima Sobrinho – Universidade Estadual do Oeste do  
Paraná  
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México  
Profª Drª Juliana Abonizio – Universidade Federal de Mato Grosso  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
Profª Drª Kátia Farias Antero – Faculdade Maurício de Nassau  
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal do Paraná  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Lisbeth Infante Ruiz – Universidad de Holguín  
Profª Drª Lucicleia Barreto Queiroz – Universidade Federal do Acre  
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Universidade do Estado de Minas Gerais  
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
Profª Drª Marcela Mary José da Silva – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

Profª Drª Marianne Sousa Barbosa – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso  
Profª Drª Mônica Aparecida Bortolotti – Universidade Estadual do Centro Oeste do Paraná  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Pedro Henrique Máximo Pereira – Universidade Estadual de Goiás  
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro Oeste  
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Vanesa Bárbara Fernández Bereau – Universidad de Cienfuegos  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Vanessa Freitag de Araújo – Universidade Estadual de Maringá  
Profª Drª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Federal da Bahia  
Universidade de Coimbra  
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

# Transformando la gobernanza educativa: un enfoque para mejorar las competencias directivas

**Diagramación:** Ellen Andressa Kubisty

**Corrección:** Maiara Ferreira

**Indexación:** Amanda Kelly da Costa Veiga

**Revisión:** Los autores

## Datos de catalogación en publicación internacional (CIP)

T772 Transformando la gobernanza educativa: un enfoque para mejorar las competencias directivas / Alexander Huaman Monteza, Yenny Frida Sánchez Sánchez, Segundo René Olano Elera, et al. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2024.

Otros autores

Willam Suárez Peña

Nancy Saldaña Mendoza

Julio Cesar Montenegro Juarez

Jannier Alberto Montenegro Juarez

Jose Ricardo Mondragon Regalado

Milagritos Caro Toro

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acceso: World Wide Web

Inclui bibliografía

ISBN 978-65-258-2760-5

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.605242207>

1. Política educativa. I. Monteza, Alexander Huaman. II. Sánchez, Yenny Frida Sánchez. III. Elera, Segundo René Olano. IV. Título.

CDD 379.15

**Preparado por Bibliotecario Janaina Ramos – CRB-8/9166**

**Atena Editora**

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

## DECLARACIÓN DE LOS AUTORES

Los autores de este trabajo: 1. Certifican que no tienen ningún interés comercial que constituya un conflicto de interés en relación con el contenido publicado; 2. Declaran haber participado activamente en la construcción de los respectivos manuscritos, preferentemente en: a) Concepción del estudio, y/o adquisición de datos, y/o análisis e interpretación de datos; b) Elaboración del artículo o revisión para que el material sea intelectualmente relevante; c) Aprobación final del manuscrito para envío; 3. Acreditan que el texto publicado está completamente libre de datos y/o resultados fraudulentos; 4. Confirmar la cita y la referencia que sean correctas de todos los datos e interpretaciones de datos de otras investigaciones; 5. Reconocen haber informado todas las fuentes de financiamiento recibidas para la realización de la investigación; 6. Autorizar la publicación de la obra, que incluye las fichas del catálogo, ISBN (Número de serie estándar internacional), D.O.I. (Identificador de Objeto Digital) y demás índices, diseño visual y creación de portada, maquetación interior, así como su lanzamiento y difusión según criterio de Atena Editora.

## DECLARACIÓN DEL EDITOR

Atena Editora declara, para todos los efectos legales, que: 1. Esta publicación constituye únicamente una cesión temporal del derecho de autor, derecho de publicación, y no constituye responsabilidad solidaria en la creación de manuscritos publicados, en los términos previstos en la Ley. sobre Derechos de autor (Ley 9610/98), en el artículo 184 del Código Penal y en el art. 927 del Código Civil; 2. Autoriza y estimula a los autores a suscribir contratos con los repositorios institucionales, con el objeto exclusivo de difundir la obra, siempre que cuente con el debido reconocimiento de autoría y edición y sin fines comerciales; 3. Todos los libros electrónicos son de acceso abierto, por lo que no los vende en su sitio web, sitios asociados, plataformas de comercio electrónico o cualquier otro medio virtual o físico, por lo tanto, está exento de transferencias de derechos de autor a los autores; 4. Todos los miembros del consejo editorial son doctores y vinculados a instituciones públicas de educación superior, según recomendación de la CAPES para la obtención del libro Qualis; 5. No transfiere, comercializa ni autoriza el uso de los nombres y correos electrónicos de los autores, así como cualquier otro dato de los mismos, para fines distintos al ámbito de difusión de esta obra.



En la era moderna de la educación, la eficacia de la gobernanza educativa es fundamental para asegurar un desarrollo integral y equitativo en los sistemas educativos. En este sentido, la mejora de las competencias directivas emerge como un pilar fundamental para impulsar la excelencia académica y el desarrollo institucional. Este estudio explorará cómo transformar la gobernanza educativa mediante un enfoque centrado en el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo y gestión, con el objetivo último de potenciar el aprendizaje y el progreso de los estudiantes.

En este contexto, esta exploración examinará los desafíos y oportunidades asociados con la mejora de las competencias directivas en el ámbito educativo. Se analizarán enfoques innovadores, buenas prácticas y estrategias efectivas que puedan ser implementadas por las autoridades educativas para promover un liderazgo transformacional para una gestión eficiente y eficaz en todos los niveles del sistema educativo. Además, se destacará el impacto positivo que una gobernanza educativa transformada puede tener en el desarrollo académico, personal y profesional de los estudiantes, así como en la construcción de sociedades más inclusivas y prósperas.

La investigación fue abordada por un equipo de profesionales de diversas especialidades, y el objetivo general fue proponer un modelo de evaluación con un enfoque por competencias que permita la mejora del desempeño de directores y subdirectores. Para tal efecto, se abordó el estudio con diseño No Experimental de tipo transeccional o transversal, con una muestra de 254 docentes y 94 directivos de la región Cajamarca, la técnica que se consideró fue la encuesta y la observación, por lo que, se elaboraron instrumentos como el cuestionario y análisis documental, facilitando identificar los efectos de la evaluación del desempeño directivo, así como, analizar el modelo de evaluación propuesto por el Ministerio de Educación.

El presente estudio investigativo es adaptado de una versión previa a la obtención de grado del autor principal, y para una mejor comprensión el estudio está estructurado por: Capítulo I, Introducción, que contiene revisión de la literatura a nivel internacional nacional y local, también incorpora a trabajos previos, la formulación del problema, la hipótesis, los objetivos y la justificación. Capítulo II, El Aspecto Metodológico, que contiene el tipo y diseño del estudio, la población y muestra, las variables y operacionalización, además contiene técnicas e instrumentos, procedimientos, método de análisis estadístico. Capítulo III, Los Resultados, contienen tablas que es el resultado del proceso y análisis estadístico. Capítulo IV, Discusión, contiene la triangulación entre los resultados, antecedentes y bases teóricas. Capítulo V, Conclusiones y recomendaciones.

<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes de la investigación .....	2
1.2 Base conceptual .....	2
1.2.1 Gestión Pública.....	2
1.2.2 La Política Educativa.....	3
1.2.3 Desarrollo Sostenible.....	3
1.2.4 Políticas publicas .....	3
1.2.5 Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.....	4
1.2.6 Currículo Nacional.....	4
1.3 Teorías relacionadas con el estudio .....	5
1.3.1 Teoría de Taylor. ....	5
1.3.2 Teoría de Gestión humanista .....	5
1.3.3 Paradigma Posburocrático .....	5
1.3.4 Teoría del Cambio .....	6
1.3.5 Paradigma Socio-crítico .....	6
1.3.6 Abordaje cualitativo.....	6
1.3.7 Paradigma fenomenológico.....	6
1.3.8 Epistemológicamente.....	7
1.3.9 Perspectivas Teóricas Interdisciplinarias.....	7
1.3.10 Supuestos Filosóficos .....	7
1.3.11 Desempeño Directivo .....	8
1.3.12 Evaluación de desempeño .....	8
1.3.13 Innovación y Tecnología Educativa .....	8
1.3.14 Evaluación y Mejora Continua en la Gestión Educativa.....	10
1.3.15. Formación y desarrollo profesional directivo.....	12
1.3.16. Ética y Transparencia en las Competencias Directivas.....	14
1.3.17. Gestión de Recursos y Finanzas Educativas .....	16

1.3.18 Resiliencia y gestión del cambio desde las competencias directivas .....	18
1.3.19. Cultura organizacional y clima institucional desde las competencias directivas.....	20
1.3.20. Vinculación con el Sistema Productivo.....	21
1.4 Formulación del problema de investigación.....	23
1.5 Justificación del estudio .....	23
1.6 Objetivos de la investigación.....	24
<b>CAPÍTULO II: METODOLOGÍA .....</b>	<b>25</b>
2.1 Tipo y diseño de investigación.....	25
2.2 Población, muestra y muestreo .....	25
2.3 Técnicas e instrumentos .....	26
2.4 Procedimiento .....	26
2.5 Método de análisis de datos .....	28
<b>CAPÍTULO III: RESULTADOS .....</b>	<b>29</b>
3.1. Análisis cualitativo .....	29
3.2. Análisis cuantitativo .....	37
3.3. Análisis comparativo: Datos cualitativos y cuantitativos.....	38
3.4. Análisis del modelo actual .....	40
3.5. Propuesta de un modelo de evaluación .....	41
<b>CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN.....</b>	<b>43</b>
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>46</b>
5.1 Conclusiones.....	46
5.2 Recomendaciones.....	47
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>50</b>

# CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Las deficiencias de las políticas públicas educativas por gobiernos nacionales y subnacionales, evidencia una gestión ineficiente con una limitada articulación intergubernamental e insuficiente monitoreo y evaluación de procesos y resultados, que están causando problemas en este sector; tal como señala la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (Arias et al., 2018). En cuanto al logro cuantitativo, Ibagón y Gómez (2018) sostienen que los sectores de la región se encuentran lejos de una atención universal, por consiguiente, continúan brechas sociales y educativas.

Así pues, en el contexto global producto de la insuficiente aplicación de políticas públicas educativas se refleja que seis de cada diez niños y adolescentes no alcanzan niveles satisfactorios en el dominio de competencias en lectura y matemática (Arias et al., 2018).

En la evaluación realizada al logro de los objetivos de imparcialidad como parte de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en educación, se concluyó que los resultados en cuanto a participación equitativa en educación y de servicio de calidad representan un desafío para muchas naciones que integran la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (Arias et al., 2018).

Para Arias et al. (2018), afirma que en el transcurso de los años 2010 y 2015 se incrementó el presupuesto en educación concerniente al gasto por estudiante de la educación básica regular, terciaria y las remuneraciones de los directivos. Al respecto, Ibagón y Gómez (2018) sostienen que esferas políticas en Latinoamérica consideran un logro la cobertura que amplía el servicio educativo en sus diferentes niveles; cabe señalar que, el aumento logrado es en el nivel secundario y terciario.

Para enriquecer los hallazgos del investigador principal, los coautores abordaron diversas dimensiones complementarias sobre las competencias directivas, que permitieron una comprensión más profunda del fenómeno estudiado, a continuación, se detalla el aporte de los coautores a la presente investigación: Innovación y tecnología educativa (**Jose Ricardo Mondragon Regalado. Páginas. 8, 9, 10, 29, 30, 38, 39, 40**); Evaluación y mejora continua (**Yenny Frida Sánchez Sánchez; Páginas. 10, 11, 12, 30, 31**); Formación y desarrollo profesional directivo (**Segundo René Olano Elera; Páginas. 12, 13, 14, 31, 32**); Ética y transparencia en la gobernanza (**William Suárez Peña; Páginas. 14, 15, 16, 33**); Gestión de recursos y finanzas educativas (**Nancy Saldaña Mendoza; Páginas. 16, 17, 18, 33, 34**); Resiliencia y gestión del cambio (**Julio César Montenegro Juárez; Páginas. 18, 19, 20, 34, 35**); Cultura organizacional y clima institucional (**Jannier Alberto Montenegro Juárez; Páginas. 20, 21, 35, 36**); Vinculación con el sector productivo (**Milagritos Caro Toro; Páginas. 21, 22, 23, 36**). Asimismo, se deja constancia que en la discusión, conclusiones y recomendaciones participaron tanto el autor como los coautores.

## 1.1 Antecedentes de la investigación

Banegas (2016), en su tesis precisa que en concordancia a los resultados de las Competencias, Capacidades y Actitudes evaluadas en directivos de Educación Básica. Concluye que los resultados obtenidos en instituciones que se situaban con desempeño sobresaliente y competentes fueron debido a que los directores reflejaron fortalezas en sus prácticas de influenciar en la gestión educativa, con compromiso Ético y Social.

En otro estudio, Gerardo y Ulloa (2016) concluyen, que el desempeño directivo es el elemento transformador para una gestión escolar efectiva, la cual es considerada como un aspecto fundamental en la agenda de política educativa de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, ubicándose como eje fundamental para el desarrollo de políticas educativas efectivas.

De manera que, Campos, et al (2014) señalan que la trascendencia del desempeño directivo alcanzó relevancia para el logro de resultados satisfactorios. A quiénes, en qué, cómo y cuándo disciplinar a un directivo, son asuntos fundamentales en los planteamientos de políticas públicas educativas. Contreras et al. (2016), afirma que, en cuanto a los resultados obtenidos, los directivos de centros educativos con buenos resultados, presentan características de liderazgo Transformacional.

Además, Bravo (2017) en su investigación determinó que, el monitoreo y supervisión a los directivos en instituciones educativas públicas de San Luis influyen en la gestión del talento humano, la cual permitió integrar personas, el aspecto organizacional para tener un mejor desempeño. Para lo cual es necesario que el Ministerio de Educación asuma su rol rector y las Direcciones Regionales y Unidades de Gestión Educativa desarrollen su rol de gestores del servicio educativo para asegurar que el Estado brinde una educación con equidad y calidad del servicio (Lung, 2017).

Por consiguiente, Morín (2003) concibe al paradigma como una relación lógica y vinculante de ideas y principios, esa relación va a orientar a las autoridades gubernamentales para una gestión responsable que atienda las necesidades de la población. Para ello, la relación intergubernamental entre la región Cajamarca y el Ministerio de Educación es determinante para el éxito de la política educativa.

## 1.2 Base conceptual

### 1.2.1 Gestión Pública

García et al. (2007) sostienen que para realizar una efectiva gestión de los recursos del estado es a través de una administración que resuelva las necesidades de los ciudadanos con mecanismos y herramientas adecuadas que permitan brindar a los usuarios servicios de calidad. Para ello, es necesario una gestión pública efectiva que



complemente la gerencia con la política pública, adecuando un sistema de control que brinde transparentar los procesos y planes para mejores resultados.

Por otra parte, Criado (2016) argumentó en su momento que “Gestión Pública” es un desorden terminológico, aunque en el uso se involucre a los clientes de las organizaciones públicas, el término por su origen, se ubica dentro de la economía de mercado, correspondiente a la gestión privada. En gestión pública es relevante conocer qué modelo ofrece un paradigma y si es útil para lograr un estado moderno orientado a resultados y al servicio del ciudadano.

### *1.2.2 La Política Educativa*

Evaluación del desempeño docente, de directores y subdirectores en el Perú, se relaciona con Educación de Calidad, uno de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, el cual se traduce en una preocupación vigente para asegurar una educación inclusiva, equitativa y calidad, así como, promover aprendizajes significativos para todos (Naciones Unidas, 2016).

### *1.2.3 Desarrollo Sostenible*

En la Agenda de los Objetivos del Desarrollo Sostenible 2030, la educación es considerada como uno de los ejes fundamentales para asegurar su desarrollo sostenible, con el propósito de lograr el objetivo de concluir la educación básica de manera gratuita para el 2030. Al respecto, los lineamientos de la política educativa deben enfocarse en la eliminación de brechas entre educación rural y urbana, gestión educativa eficiente con ética pública, coordinación intersectorial y vasta participación (García, 2010).

En tal sentido, el Marco de la Agenda 2030 plantea Desarrollo Sostenible y compromiso universal para erradicar las desigualdades como la pobreza expresada en una visión ávida para el logro de un desarrollo sostenible en la cual incluye una educación de calidad brindando una posibilidad única para direccionar al mundo a un desarrollo más propicio y sostenible (Organización de las Naciones Unidas, 2016).

### *1.2.4 Políticas públicas*

Las Agendas Políticas Públicas, según Torres y Santander (2013), son temas de interés gubernamental que requieren atención oportuna y pueden convertirse en políticas públicas. Gómez & Marcuello (2018) destacan que este proceso inicial obliga a las autoridades a priorizar ciertos problemas y buscar soluciones. Además, las agendas políticas se estructuran como un ejercicio dialéctico, donde se identifican y definen los temas que requieren atención adecuada y oportuna.

En el caso de la política educativa en el Perú, su objetivo es mejorar la educación bajo principios de equidad y justicia social (Gobierno del Perú, 1993), garantizando el

acceso universal y gratuito a una formación integral. No obstante, a pesar de los esfuerzos del Ministerio de Educación por fortalecer y evaluar el desempeño directivo, los resultados aún no alcanzan las expectativas deseadas.

### *1.2.5 Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*

Es por ello, que la investigación está vinculada con el objetivo 6 de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. La cual expresa que el monitoreo y la evaluación eficiente y eficaz permiten que los insumos se transformen en productos y resultados que los ciudadanos demandan como parte de la gestión por procesos (Nieves, 2014).

Así pues, Bernal et al. (2015) en un análisis vinculado a la calidad educativa de instituciones educativas públicas precisan que un sistema educativo presenta dificultades en la articulación, rigidez, cobertura e irregularidades. Asimismo, se advierte que la baja calidad educativa es producto de factores, por ejemplo, falta de recursos, evaluación deficiente e inoportuna rendición de cuentas. El Ministerio de Educación a través de la Evaluación del desempeño directivo plantea que dicha evaluación se realice de la siguiente manera, una evaluación que acopia información de tres dimensiones y once subdimensiones que determinan el liderazgo en gestión escolar de los directivos sujetos a evaluación (Chinen & Bonilla, 2017).

### *1.2.6 Currículo Nacional*

Cortez (2018) sostiene que ser competente implica entender la situación problemática a la cual se va a enfrentar el individuo, luego tiene que determinar las capacidades y habilidades que posee para la resolución del problema.

El Ministerio de Educación, a través del módulo de Planificación Escolar (2016) considera que la gestión por procesos en las instituciones públicas busca atender y resolver las necesidades y demandas de los ciudadanos. En consecuencia, el directivo como agente de cambio, asume el reto para que con su desempeño eficaz y eficiente los ciudadanos reciban un servicio educativo de calidad.

El Módulo 6 del Plan de Acción destaca que el liderazgo pedagógico implica movilizar e influir para alcanzar metas compartidas en la escuela (Leithwood, 2009), promoviendo un trabajo colaborativo entre directivos y docentes. Villa y Poblete (2007) refuerzan esta idea, señalando que un directivo efectivo inspira a su equipo para lograr una gestión eficiente y obtener mejores resultados.

Sin embargo, Arbulú (2018) identifica una debilidad en la evaluación, el seguimiento y el monitoreo de procesos y resultados en la gestión educativa. En respuesta a esta deficiencia, se plantea un modelo de evaluación del desempeño directivo enfocado en la gestión de la investigación, la participación comunitaria y la interculturalidad, dentro del marco de las políticas públicas y la gestión territorial.

## 1.3 Teorías relacionadas con el estudio

### 1.3.1 Teoría de Taylor.

Según Taylor (citado por Barba, 2010), las teorías clásicas de la administración, como la Administración Científica de Taylor y la producción industrial de Ford, introdujeron una evaluación inicial del desempeño, pero excluyeron el enfoque humanista. Posteriormente, Elton Mayo demostró que la productividad del trabajador mejora cuando se le brinda participación en este proceso evaluativo, integrando el factor humano en la gestión.

En este contexto, el capital humano se convierte en un elemento clave para el éxito organizacional. La capacidad del directivo para gestionar el cambio y la innovación depende de su habilidad para adaptarse a escenarios políticos, económicos y sociales en constante evolución. Además, factores como la globalización, la transparencia, la sostenibilidad ambiental y los valores sociales juegan un papel fundamental en la construcción de una gestión sostenible que genere impacto tanto social como ambiental.

### 1.3.2 Teoría de Gestión humanista

Además, Pirson & Von Kimakowitz (2010), afirman que la gestión humanista se enfoca en la dignidad humana y el bienestar de la sociedad. En relación con el paradigma humanista, las políticas educativas tienen como propósito brindar un servicio educativo de calidad con equidad y justicia social.

La Real Academia Española, en cuanto a desempeño, sustenta que es la efectución de las obligaciones o funciones vinculadas a una profesión, ocupación o puesto de trabajo, es decir, la realización de funciones laborales en dimensiones cuantitativas y cualitativas (Real Academia Española, 1899).

### 1.3.3 Paradigma Posburocrático

El estudio de investigación se sustentó en el paradigma posburocrático de la gestión pública, en la cual Barzelay (1998) plantea que este paradigma se presenta como una nueva forma de gestionar los recursos del estado, por lo que implica vencer la resistencia al cambio presente en docentes, administrativos y directivos.

Asimismo, se fundamentó analizando el Proyecto Educativo Nacional al 2021 y 2036, en la cual se considera el carácter público de la educación. Para impulsar este cambio se debe plantear modificar el modelo de gestión pública de la educación por una gestión democrática, de evaluación de políticas estratégicas articuladas con los ejes de desarrollo regional y de coordinación intersectorial. Con esta disposición se busca cambiar la formalidad de los procedimientos propios del centralismo y del modelo burocrático por una gestión por resultados (Osorio, 2017).

### *1.3.4 Teoría del Cambio*

Fullan (1999) en la Teoría del Cambio sostiene, que una reforma educativa logrará transformar una sociedad cuando los profesores y los que direccionan las instituciones educativas asuman un compromiso moral de cambio para el bien común, así como, enfrentar y atender la diversidad de los estudiantes y que los responsables de la elaboración de las políticas educativas sean más críticos, además, considerar la equidad y el contexto de los actores educativos en el cual se desarrollan.

### *1.3.5 Paradigma Socio-crítico*

La presente investigación se sustenta en el paradigma Socio-crítico, en el cual se desarrollan el método cuantitativo con interpretaciones cualitativas. La incidencia en el enfoque cuantitativo considerando las relaciones causales entre los sujetos directivos, docentes, padres de familia y el objeto de estudio que conlleva a la formulación y verificación de teorías, además, el investigador mantiene una rigurosa vinculación con el objeto de estudio y su realidad contextual (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

### *1.3.6 Abordaje cualitativo*

En el abordaje cualitativo se tuvo en cuenta los sustentos de Creswell (2014), quien teoriza que el académico que asume una postura interna no debe perder la óptica crítica como observador externo. En esa misma línea, Caballero (2010) sostiene que en un estudio cualitativo prevalece la calidad y su direccionalidad, toma en consideración diferencias individuales, situaciones particulares y el valor de los que brindan información no es igual, por ejemplo, un informante con experiencia vale por muchos.

En otro estudio, Hernández, Fernández, Baptista (2014) refieren que, la investigación con método cualitativo otorga rigurosidad a los datos recolectados, profusa riqueza interpretativa, contextualización del entorno, detalles y experiencias excepcionales, así como, el aporte desde un punto de vista nuevo, natural y holístico de los fenómenos.

### *1.3.7 Paradigma fenomenológico*

La fase cualitativa basado en el paradigma fenomenológico toma como referencia la interpretación de la realidad, los significados, los propósitos y para la elaboración de hipótesis de estudio, para llegar a una transformación de la misma o de grupos que se encuentren en ella, para liberar a individuos o determinar posibles situaciones de cambio a nivel individual o colectivo Tójar (2006). De allí que las bases epistemológicas se entrelazan con los fundamentos ontológicos y axiológicos para el análisis a profundidad de la realidad existente.

En otra perspectiva, Morín (2001) en la mente bien ordenada, señala una perspectiva de problematizar y cuestionar a partir del diálogo con la incertidumbre, cómo

reflexionar y enfrentar problemas globales y objetar a los desafíos complejos y enseñar en las diferencias individuales y contextos culturales diversos. Con este aporte otorga al presente estudio que para un desempeño directivo eficaz y eficiente se tiene que analizar y comprender la diversidad y el entorno cultural en la cual se desarrolla un directivo, más la sociedad actual dinámica y cambiante que tenemos en nuestro país y en la región Cajamarca.

### *1.3.8 Epistemológicamente*

En su estudio de Santistevan (2016), epistemológicamente afirma que, las formas de administrar la empresa privada o estatal, han surgido del manantial de otras ciencias como la antropología, la economía, la sociología, la política o la psicología, bajo el paradigma positivista y materialista de la evolución humana. En mi opinión, el desempeño directivo eficaz y eficiente permite una gestión efectiva, para lo cual, es necesario complementar con el paradigma de la complejidad basada en una orientación articuladora e integradora. El pensamiento complejo permite enfocarnos hacia otros conceptos y lograr la comprensión de lo complejo Morín (2007).

### *1.3.9 Perspectivas Teóricas Interdisciplinarias*

Ferri (2018) afirma que, en perspectivas teóricas interdisciplinarias, examina críticamente la teoría intercultural y sus interrelaciones con la globalización, la educación y el diálogo en sociedades multiculturales. Por consiguiente, la evaluación del desempeño directivo se enmarcó en una gestión pública por resultados, en el enfoque intercultural, la teoría de la incertidumbre, del cambio, el paradigma sistémico y posburocrático para la propuesta de un modelo de evaluación de desempeño directivo en la región Cajamarca en la cual el bienestar de los ciudadanos se ubique en un nivel superior de consciencia para su liberación y el desarrollo de la región y el país.

### *1.3.10 Supuestos Filosóficos*

El análisis de los fundamentos desde los supuestos filosófico basado en el paradigma humanista respecto al pensamiento y gestión que involucran al desempeño directivo y el análisis interdisciplinario complejo de la gestión directiva, conlleva a una reflexión de las instituciones educativas como estructuras sociales fundada y direccionada por seres humanos, cuyo análisis ontológico da cuenta que cada persona tiene construida su relación con la realidad que observan, desde su práctica ética, su juicio y valoraciones críticas, traducidas en sus forma de vivirlas y practicarlas, en línea se orienta al bienestar de sus miembros y en consecuencia de toda la comunidad. En consecuencia, esta realidad propia de la cultura organizacional se enmarca en el desempeño directivo y sus prácticas desarrolladas de manera ulterior del conocimiento (Arandia & Portales, 2015).



### *1.3.11 Desempeño Directivo*

El estudio de la evaluación del desempeño directivo se presentaron manifestaciones colectivas originados por la interacción social de los seres humanos, enmarcado en un contexto histórico-cultural en la que se encuentran abstraídos los actores educativos. En efecto, Maureira et al. (2014), afirmaban que el estudio de la sociología debe ser abordada científicamente, tal como planteaban teóricos de la época clásica y sociólogos contemporáneos.

El ejercicio del desempeño directivo y el cumplimiento de las competencias en la gestión escolar en la región Cajamarca se planteó considerando el entorno o la realidad social y cultural factor fundamental para atender la diversidad nacional y regional, tal como sostiene Godet, quien afirma que un estudio se puede plantear desde una visión global y una acción regional, considerando que las ideas de moda, sus efectos de la moda y de las ideas recibidas, se tienen que analizar, adaptar y contextualizar (Poveda, 2016).

### *1.3.12 Evaluación de desempeño*

Por otro lado, la Carrera Pública Magisterial estipula que el procedimiento para la evaluación docente coadyuva hacia la mejora de los resultados de aprendizaje ejecutando procesos de evaluación confiables y transparentes que faciliten ascender y acceder en base a la meritocracia. Al respecto, Chiavenato (2007) sostiene que, toda evaluación es un juicio que permite juzgar el valor de la excelencia, las capacidades y aspectos actitudinales de una persona, un medio que posibilita la identificación de problemas en el control o inspección del personal y en la integración del empleado a la administración, así como dificultades y capacidades en el ejercicio de la función directiva, esta debe ser la orientación que tenga toda evaluación la cual permitirá determinar y proyectar una política en la que los recursos humanos mantengan una concordancia con las necesidades de una administración o gestión.

### *1.3.13 Innovación y Tecnología Educativa*

La incorporación de tecnologías en la gestión educativa ha transformado la manera en que los directivos lideran sus instituciones. Según Camacho et al. (2020), la educación debe adaptarse a los “nativos digitales”, integrando herramientas tecnológicas que faciliten el aprendizaje y la administración escolar. Por otro lado, Muñoz (1995) destaca que la implementación de tecnologías debe estar alineada con una estrategia pedagógica y organizacional para maximizar su impacto.

La tecnología ha permitido nuevas formas de enseñanza y aprendizaje, promoviendo modelos híbridos y personalizados. Según Miranda (1998), el conectivismo resalta la importancia de la tecnología en la construcción del conocimiento. En este sentido, la gestión educativa debe enfocarse en la formación de competencias digitales tanto para docentes como para directivos.

Asimismo, estudios de Peña et al. (2017) sobre el modelo TPACK demuestran que la integración tecnológica en la educación no solo depende de la disponibilidad de herramientas, sino también de la capacidad de los directivos para generar un ecosistema digital eficiente. Además, la inteligencia artificial y el análisis de datos pueden utilizarse para predecir tendencias educativas y mejorar la toma de decisiones.

Otra perspectiva importante es la inclusión digital, para Da Silva (2018) señala que la brecha digital puede acentuar desigualdades educativas si no se implementan políticas adecuadas de acceso a la tecnología. Por ello, la innovación en la gobernanza educativa debe considerar estrategias de equidad en la distribución de recursos tecnológicos.

Gértrudix et al. (2017) han argumentado que la transformación digital en la educación no solo mejora la evaluación formativa, sino que también ayuda a los directivos a monitorear en tiempo real el desempeño docente y estudiantil. El análisis de datos en tiempo real facilita la identificación de áreas de mejora y permite la implementación de estrategias más efectivas para mejorar la calidad educativa.

Por otro lado, Vidal (2019) presenta el concepto de “innovación disruptiva” en la educación, señalando que la integración de nuevas tecnologías no solo debe mejorar los procesos actuales, sino transformar radicalmente la manera en que se lideran las instituciones. En este sentido, los directivos deben adoptar un enfoque flexible que fomente la experimentación y la adaptación a nuevas tendencias tecnológicas.

Finalmente, Merchán (2024) subraya la importancia de que los líderes educativos fomenten una cultura de innovación dentro de las instituciones. Para ello, propone un modelo de liderazgo distribuido donde los directivos trabajen en conjunto con docentes y estudiantes para diseñar e implementar soluciones tecnológicas que respondan a sus necesidades específicas.

### *Fundamentación*

La innovación y la tecnología educativa han emergido como factores clave en la mejora de las competencias directivas dentro del sistema educativo. En un contexto caracterizado por la digitalización y el cambio constante, los directivos deben desarrollar habilidades de liderazgo, toma de decisiones y gestión del conocimiento a través del uso efectivo de herramientas tecnológicas (Sulca, 2021).

Según Moreira (2010), la dirección educativa efectiva está estrechamente relacionada con la capacidad de innovar y adaptarse a nuevas tecnologías. El liderazgo directivo en la era digital requiere la incorporación de estrategias tecnológicas que faciliten la comunicación, la gestión eficiente de recursos y la toma de decisiones basadas en datos.

Por su parte, Guzmán (2021) argumenta que la tecnología educativa no solo debe verse como un complemento, sino como un catalizador del cambio organizacional. Su

implementación en la gestión escolar permite a los directivos monitorear y evaluar de manera más precisa los desempeños académicos, facilitando intervenciones pedagógicas oportunas.

Asimismo, Prado (2021) introduce la teoría del conectivismo, la cual enfatiza la importancia del acceso y la gestión de la información en entornos digitales. Desde esta perspectiva, los directivos deben desarrollar competencias digitales que les permitan interactuar con diversas plataformas de aprendizaje y fomentar el trabajo colaborativo.

La intervención de la innovación y tecnología educativa es fundamental para el desarrollo de competencias directivas en el contexto actual; la implementación de herramientas tecnológicas y enfoques innovadores fortalece el liderazgo, la toma de decisiones informadas y la eficiencia en la gestión educativa (Merchán, 2024).

### *Dimensión tecnológica*

La dimensión tecnológica se centra en el uso de herramientas digitales para optimizar la gestión educativa y mejorar la toma de decisiones. Según Armas y Bardales (2020), la incorporación de tecnologías digitales en la dirección escolar permite mejorar la eficiencia administrativa y fortalecer los procesos de evaluación institucional.

### *Dimensión pedagógica y de formación*

Esta dimensión se refiere al desarrollo de competencias digitales y pedagógicas en los directivos para liderar entornos de aprendizaje innovadores. Según Alcántara (2022), la capacitación continua en tecnologías educativas es esencial para que los directivos puedan implementar estrategias de enseñanza efectivas y adaptadas a las nuevas exigencias del siglo XXI.

### *Dimensión organizativa y de liderazgo*

La dimensión organizativa abarca la transformación del liderazgo educativo mediante la integración de tecnologías digitales en la cultura institucional. De acuerdo con Leithwood et al. (2009), el liderazgo educativo basado en tecnología fomenta la colaboración, la innovación y la gestión eficiente de los recursos humanos y materiales en las instituciones escolares.

#### *1.3.14 Evaluación y Mejora Continua en la Gestión Educativa*

La evaluación y mejora continua son procesos fundamentales en la gestión educativa, permitiendo a las instituciones identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de crecimiento. Según Flores (2021), la mejora continua requiere un liderazgo comprometido y estrategias sistemáticas que fomenten el análisis crítico y la implementación de cambios efectivos. La evaluación educativa no solo se enfoca en el rendimiento académico, sino

también en la eficiencia de la gestión institucional y la calidad del ambiente de enseñanza-aprendizaje. En este sentido, Guerra (2007) resalta la importancia de la evaluación formativa como una herramienta para la toma de decisiones informadas y la mejora de los procesos pedagógicos.

Además, la evaluación continua facilita la adaptación de los planes de estudio a las necesidades cambiantes de los estudiantes. Un enfoque flexible y basado en evidencia permite a los docentes ajustar sus estrategias pedagógicas para mejorar los resultados de aprendizaje. Las instituciones educativas que implementan procesos de mejora continua generan un cambio en la cultura y aprendizaje organizacional, desarrollo de una cultura de autoevaluación que permita alcanzar la excelencia (Guerra, 2007). Esta práctica fortalece la participación de docentes y estudiantes en la construcción de un entorno educativo más eficaz y equitativo.

El uso de tecnología en la evaluación ha revolucionado la manera en que se recopilan y analizan los datos educativos. Herramientas digitales permiten un monitoreo más preciso y oportuno, lo que facilita la detección de áreas de mejora en la enseñanza y el aprendizaje. Para lograr una mejora continua efectiva, es esencial contar con indicadores claros y sistemas de retroalimentación. La comunicación constante entre directivos, docentes y estudiantes garantiza que las estrategias implementadas respondan a las necesidades reales del contexto educativo (Ricalde, 2020).

Finalmente, la formación y capacitación constante del personal educativo es clave en este proceso. La actualización en metodologías de evaluación y gestión del aprendizaje permite que las instituciones mantengan altos estándares de calidad y promuevan un desarrollo integral de los estudiantes (Guerra, 2007).

### *Fundamentación*

La evaluación y la mejora continua en la gestión educativa están estrechamente relacionadas, ya que permiten garantizar la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje. La evaluación es una herramienta fundamental para diagnosticar el estado actual del sistema educativo, identificar fortalezas y debilidades, y tomar decisiones informadas para optimizar el rendimiento institucional (Carbellido, 2005). A través de diferentes enfoques, como la evaluación del desempeño docente, la medición del logro de los estudiantes y la revisión de los procesos administrativos, se pueden detectar áreas de oportunidad que requieren intervención; la mejora continua, por su parte, implica la implementación de estrategias y acciones correctivas basadas en los resultados de la evaluación, promoviendo una cultura de innovación y excelencia dentro de la institución educativa (Carbellido, 2005).

En cuanto a las competencias directivas, la evaluación y mejora continua son esenciales para fortalecer las habilidades de liderazgo, toma de decisiones y gestión

estratégica de los directivos. Un enfoque basado en la mejora continua permite a los líderes educativos adaptarse a los cambios del entorno, optimizar recursos y fomentar el desarrollo profesional de los docentes y el personal administrativo (Hernández,2016). A través de la capacitación constante, el uso de indicadores de desempeño y la retroalimentación, los directivos pueden perfeccionar su capacidad para diseñar y ejecutar planes de acción eficaces, impulsando el éxito académico y organizacional (Carbellido, 2005). De esta manera, la evaluación y la mejora continua no solo favorecen el crecimiento de la institución, sino que también potencian el desarrollo de un liderazgo educativo sólido y orientado a resultados (Carbellido, 2005).

### *Dimensión pedagógica y de formación*

La mejora continua requiere que docentes y directivos se mantengan actualizados en metodologías de evaluación efectivas. Las estrategias formativas incluyen capacitaciones en evaluación formativa, retroalimentación efectiva y análisis de datos para mejorar la enseñanza aprendizaje (Aravena et al.,2022).

### *Dimensión organizativa y de liderazgo*

El liderazgo educativo juega un papel importante en la promoción de la mejora continua. Los directivos deben fomentar una cultura institucional basada en la evaluación constante y el compromiso con la calidad educativa (Aravena et al.,2022).

#### *1.3.15. Formación y desarrollo profesional directivo*

El desarrollo profesional directivo es un factor clave en la mejora de la gestión educativa y la calidad del aprendizaje en las instituciones escolares. Según García et al. (2010), los directivos deben asumir un rol activo en su formación continua para adaptarse a las nuevas demandas del sistema educativo. En un contexto de cambios constantes, la actualización en liderazgo, planificación estratégica y gestión de recursos se convierte en una necesidad para garantizar el éxito institucional.

Uno de los aspectos fundamentales en la formación directiva es la adquisición de competencias en liderazgo educativo. Leithwood et al. (2009) afirman que un directivo con formación en liderazgo transformacional tiene un impacto positivo en el desempeño docente y en la motivación estudiantil. La capacidad de tomar decisiones informadas, gestionar conflictos y diseñar estrategias de mejora depende en gran medida de la preparación académica y la experiencia profesional de los directivos.

La globalización y la digitalización han generado nuevos desafíos en la gestión educativa. Gómez et al. (2021) señalan que la era digital exige directivos capaces de integrar tecnologías en la administración escolar, optimizando procesos y facilitando la enseñanza en entornos híbridos. En este sentido, la formación directiva debe incluir



capacitación en competencias digitales, el uso de plataformas de gestión escolar y el análisis de datos para la toma de decisiones estratégicas.

Además, la formación en desarrollo profesional directivo está estrechamente vinculada con la gestión del talento humano en las instituciones educativas. Gómez et al. (2021) sostienen que los directivos deben desarrollar habilidades para liderar equipos de trabajo, fomentar el desarrollo docente y establecer una cultura organizacional basada en la colaboración y la innovación. Un liderazgo efectivo no solo se centra en la gestión administrativa, sino en la construcción de comunidades educativas que promuevan la mejora continua.

Otro factor relevante es la necesidad de una formación especializada en evaluación y monitoreo del desempeño escolar. Según Sandó et al. (2017), un directivo bien formado en evaluación educativa puede identificar áreas de mejora en la enseñanza y diseñar estrategias basadas en evidencia. La retroalimentación constante y el uso de indicadores de calidad permiten a los líderes educativos implementar planes de acción efectivos para garantizar el logro de los objetivos institucionales.

Finalmente, la formación y el desarrollo profesional de los directivos educativos no deben verse como un proceso estático, sino como un ciclo continuo de aprendizaje y mejora. Lorente (2012) subrayan que los programas de capacitación deben actualizarse periódicamente para responder a las necesidades emergentes del sistema educativo. Un directivo que se mantiene en constante aprendizaje no solo fortalece su liderazgo, sino que también contribuye a la transformación y mejora del sistema educativo en su conjunto.

### *Fundamentación*

El desarrollo profesional directivo está estrechamente vinculado con la construcción y fortalecimiento de competencias directivas, las cuales permiten una gestión eficaz de las instituciones educativas. Según Sulca (2021), la formación continua de los directivos es clave para garantizar una toma de decisiones basada en el análisis de datos, el liderazgo estratégico y la gestión del talento humano. La capacitación constante permite a los líderes educativos adaptarse a los cambios en el entorno escolar y promover una cultura organizacional basada en la innovación.

Entre las competencias más relevantes que deben desarrollar los directivos se encuentran el liderazgo pedagógico, la planificación estratégica y la gestión del cambio. Leithwood et al. (2009) señalan que los líderes educativos deben fomentar una visión clara para su institución, motivar a los docentes y estudiantes, así como diseñar estrategias que mejoren el aprendizaje. Además, deben poseer habilidades para la resolución de conflictos y la comunicación efectiva, lo que permite generar un ambiente escolar armonioso y productivo.

Por otro lado, el contexto actual exige que los directivos posean competencias en gestión del conocimiento y uso de tecnologías. Molina (2002) sostiene que la digitalización ha transformado la educación, por lo que los líderes escolares deben formarse en el uso de herramientas tecnológicas que optimicen la enseñanza y la administración escolar. La formación en este ámbito permite a los directivos implementar estrategias de aprendizaje innovadoras, monitorear el rendimiento académico y tomar decisiones basadas en evidencia.

Asimismo, las competencias en gestión de recursos y evaluación educativa son fundamentales para garantizar la calidad institucional. Orozco et al. (2020) afirman que un directivo bien formado es capaz de establecer indicadores de desempeño, analizar los resultados educativos y diseñar planes de mejora. La formación en este ámbito permite evaluar la efectividad de los docentes, identificar fortalezas y debilidades en el currículo escolar y diseñar estrategias de intervención adecuadas.

Otro aspecto clave es el liderazgo distribuido y el trabajo en equipo. Según Santaella et al. (2016), los directivos que fomentan una cultura de liderazgo compartido logran una mayor participación de los docentes en la toma de decisiones y en la implementación de proyectos de mejora. Esto no solo fortalece la gestión escolar, sino que también contribuye al desarrollo profesional de los docentes y al crecimiento institucional.

En conclusión, la formación y desarrollo profesional directivo son esenciales para fortalecer las competencias necesarias en la gestión educativa. Como señala Flores (2020), los directivos bien preparados pueden influir positivamente en la calidad de la enseñanza, la motivación del personal y el rendimiento de los estudiantes. Para lograrlo, es fundamental implementar programas de formación continua que respondan a las necesidades actuales del sistema educativo.

### *Dimensión de liderazgo y gestión institucional*

Se centra en el desarrollo de competencias directivas relacionadas con el liderazgo educativo, la toma de decisiones estratégicas, la planificación escolar y la gestión del talento humano (Silva y Valdez, 2019).

### *Dimensión de innovación y tecnología en la formación directiva*

Analiza la importancia del uso de herramientas tecnológicas en la gestión educativa, el impacto de la digitalización en la formación directiva y la integración de plataformas digitales en la administración escolar (Miranda, 2023).

#### *1.3.16. Ética y Transparencia en las Competencias Directivas*

La ética y la transparencia en la gobernanza son pilares fundamentales en la gestión educativa, ya que influyen directamente en la toma de decisiones, la credibilidad

institucional y el liderazgo directivo. Según Sáenz et al. (2017), la gobernanza ética se basa en la aplicación de valores como la honestidad, la justicia y la responsabilidad, lo que fortalece la confianza en las instituciones y permite una administración más efectiva. En el contexto educativo, estos principios se traducen en directivos que actúan con integridad, fomentan un clima de transparencia y garantizan la equidad en la gestión escolar.

Uno de los aspectos clave en la relación entre ética y competencias directivas es la capacidad de los líderes educativos para tomar decisiones fundamentadas en principios y orientadas al bienestar de la comunidad educativa. Según Páez et al. (2014), los directivos deben ser modelos de liderazgo ético, promoviendo un entorno de confianza donde las normas sean aplicadas con justicia y coherencia. La falta de un marco ético en la toma de decisiones puede generar desconfianza y afectar el compromiso de docentes, estudiantes y familias, debilitando la cohesión institucional.

Otro impacto significativo de la ética y la transparencia en la gobernanza es su influencia en la rendición de cuentas y la gestión responsable de los recursos. Según Vázquez y Zamorano (2015), un directivo competente no solo debe administrar recursos de manera eficiente, sino también garantizar que las decisiones financieras y operativas sean claras, accesibles y justificadas ante la comunidad educativa. La falta de transparencia en la gestión puede generar dudas sobre la legitimidad de las decisiones, afectando la percepción y el apoyo de los distintos actores escolares.

La gestión del talento humano es otra área donde la ética y la transparencia impactan las competencias directivas. Según Leithwood et al. (2009), los directivos deben aplicar criterios justos y equitativos en la asignación de recursos, la evaluación del desempeño docente y la distribución de responsabilidades dentro de la institución. La ausencia de criterios éticos en estas decisiones puede generar conflictos internos, afectar la motivación del personal y comprometer la calidad educativa.

Asimismo, la ética y la transparencia son fundamentales en la gestión de conflictos y la toma de decisiones estratégicas. Según Páez et al. (2014), los directivos deben actuar con imparcialidad y equidad, asegurándose de que las normativas sean aplicadas de manera coherente y sin sesgos. Una gestión opaca en la resolución de conflictos puede generar descontento entre los docentes y debilitar la confianza en la autoridad institucional, afectando la estabilidad organizativa.

### *Dimensión: Ética y Responsabilidad en la Gestión Directiva*

La ética en la gestión directiva se refiere al conjunto de principios y valores que guían el comportamiento y la toma de decisiones de los líderes educativos. Implica actuar con honestidad, equidad, transparencia y compromiso con el bienestar de la comunidad educativa. Según Ruiz y Martín (2007), la ética en la educación fortalece la confianza y la legitimidad de la autoridad directiva, promoviendo una cultura organizacional basada en la justicia y la integridad

La transparencia en la gestión escolar se refiere a la apertura y accesibilidad de la información sobre la toma de decisiones, el uso de recursos y el desempeño institucional. Según Rodall (2006), los sistemas educativos más efectivos son aquellos que promueven la claridad en sus procesos administrativos y pedagógicos, permitiendo que la comunidad educativa conozca y participe en la gestión. La transparencia fortalece la confianza entre directivos, docentes, estudiantes y familias, reduciendo la posibilidad de irregularidades y fomentando una cultura de integridad.

### *1.3.17. Gestión de Recursos y Finanzas Educativas*

La gestión de recursos y finanzas educativas es un elemento clave en la administración escolar, ya que permite garantizar una distribución equitativa y eficiente de los fondos para mejorar la calidad de la enseñanza. Una administración financiera efectiva en el ámbito educativo contribuye al desarrollo sostenible de las instituciones, asegurando que cada inversión impacte positivamente en el aprendizaje de los estudiantes; un manejo responsable de los recursos no solo optimiza la infraestructura y los materiales, sino que también fortalece la equidad en el acceso a oportunidades educativas (Flores et al., 2020).

En este sentido, la capacidad de los directivos para administrar correctamente los recursos económicos y humanos se ha convertido en una competencia fundamental dentro de la gestión escolar. Flores et al. (2020) afirman que, los líderes educativos deben contar con habilidades estratégicas para planificar, distribuir y evaluar el uso de los fondos, asegurando que cada decisión responda a las necesidades reales de la comunidad escolar. Sin una planificación adecuada, las instituciones pueden enfrentar problemas de financiamiento, falta de materiales y desigualdades en el acceso a los recursos.

Además de la correcta administración del presupuesto, la transparencia y la rendición de cuentas son fundamentales en la gestión de los recursos educativos. Según Roldan (2021), la transparencia en la gestión financiera escolar no solo fortalece la confianza de la comunidad educativa, sino que también previene malas prácticas administrativas. Cuando los directivos informan de manera clara y accesible sobre el destino de los recursos, generan un ambiente de participación y corresponsabilidad entre docentes, familias y estudiantes.

Por otro lado, la equidad en la distribución de recursos es esencial para reducir brechas educativas. Delgado (2014) sostiene que la asignación de fondos debe priorizar a los estudiantes con mayores necesidades, asegurando que todas las instituciones, independientemente de su ubicación o contexto socioeconómico, tengan acceso a condiciones adecuadas para el aprendizaje. Un sistema de gestión que no considere estas diferencias puede generar desigualdades en la educación, afectando el rendimiento y las oportunidades de los estudiantes más vulnerables.

En conclusión, la gestión de recursos y finanzas educativas no solo implica administrar un presupuesto, sino garantizar que cada inversión contribuya a mejorar la enseñanza, promover la equidad y fortalecer la confianza en la comunidad educativa. Los directivos, como principales responsables de esta tarea, deben contar con competencias sólidas en planificación financiera, transparencia y distribución equitativa de recursos para que sus decisiones generen un impacto real y sostenible en la educación.

### *Fundamentación.*

La gestión eficiente de los recursos en una institución educativa es un reflejo de las competencias directivas del líder escolar. Un directivo no solo debe conocer los procedimientos administrativos, sino que también debe actuar con visión estratégica, responsabilidad y transparencia en la toma de decisiones. Según Leithwood et al. (2009), los líderes educativos eficaces manejan los recursos de manera planificada, asegurando que cada inversión esté alineada con las metas pedagógicas y organizativas de la institución.

Uno de los aspectos fundamentales en la relación entre competencias directivas y gestión de recursos es la capacidad de planificación y distribución estratégica del presupuesto. Según Sánchez (2012), los directores deben desarrollar habilidades para analizar las necesidades de su institución, priorizar gastos y garantizar que los fondos disponibles se utilicen de manera eficiente. Sin estas habilidades, la administración financiera se convierte en un proceso improvisado que puede afectar el desarrollo escolar.

Otra competencia clave en la gestión de recursos es la transparencia y la rendición de cuentas. García y Argimon (2017) argumentan que los directivos deben actuar con honestidad y claridad en la administración financiera, garantizando que la comunidad educativa tenga acceso a la información sobre el uso de los recursos. Una gestión opaca puede generar desconfianza y conflictos entre los docentes y familias, afectando la estabilidad organizativa.

Finalmente, la gestión de recursos impacta en la capacidad de los directivos para fomentar la equidad educativa. Miras y Longás (2020), sostienen que un liderazgo efectivo prioriza la asignación de recursos a los sectores más vulnerables, asegurando que todos los estudiantes tengan las mismas oportunidades de aprendizaje. Un director con esta competencia comprende que no todos los centros educativos tienen las mismas necesidades y que la gestión de recursos debe adaptarse a los contextos específicos de cada comunidad.

En síntesis, las competencias directivas relacionadas con la gestión de recursos y finanzas educativas no solo garantizan la eficiencia en la administración del presupuesto, sino que también refuerzan la equidad y la confianza dentro de la comunidad escolar. Un directivo con visión estratégica, transparencia y compromiso con la equidad logra transformar la gestión financiera en un motor de mejora educativa (Miras y Longás, 2020).



### *Dimensión de Planificación y Administración Financiera*

Esta dimensión se enfoca en la capacidad de los directivos para planificar el uso del presupuesto, distribuir los recursos de manera eficiente y evaluar el impacto de las inversiones en la calidad educativa (García y Argimon, 2017).

### *Dimensión de Transparencia y Equidad en la Gestión de Recursos*

Se refiere a la importancia de la rendición de cuentas, el acceso a la información y la equidad en la distribución de los recursos dentro de la institución (García y Argimon, 2017).

#### *1.3.18 Resiliencia y gestión del cambio desde las competencias directivas*

Las instituciones educativas enfrentan constantemente desafíos y transformaciones que requieren de directivos con capacidad de adaptación, liderazgo estratégico y una actitud resiliente; la resiliencia y la gestión del cambio se han convertido en competencias esenciales para los líderes educativos, ya que permiten enfrentar crisis, transformar modelos de enseñanza y fortalecer la comunidad escolar; los directivos deben ser agentes de cambio, capaces de adaptarse a nuevos escenarios sin perder la visión educativa ni el compromiso con la calidad del aprendizaje (Blanch, 2021).

En un entorno educativo en constante evolución, la resiliencia es la capacidad de los directivos para afrontar la adversidad, superar obstáculos y aprender de la experiencia sin perder la motivación. Según Teyes et al. (2000), la resiliencia no es solo una característica individual, sino una habilidad que se desarrolla a través de la experiencia, el apoyo social y la formación en liderazgo. En la gestión educativa, esto significa mantener la estabilidad institucional ante cambios normativos, crisis económicas, conflictos internos o transformaciones tecnológicas.

Por otro lado, la gestión del cambio implica la habilidad de los directivos para planificar, comunicar e implementar transformaciones dentro de la institución educativa, minimizando resistencias y promoviendo una cultura de mejora continua. Abreu et al. (2015), sostiene que un liderazgo efectivo en tiempos de cambio debe ser visionario, inclusivo y basado en estrategias de comunicación claras. En este sentido, los directivos deben desarrollar estrategias para involucrar a docentes, estudiantes y familias en procesos de cambio que benefician la educación.

Además, la resiliencia y la gestión del cambio están estrechamente relacionadas con la toma de decisiones en situaciones de incertidumbre. Según Quiñonez y Solís (2017), los líderes educativos deben ser capaces de diferenciar entre cambios técnicos, que requieren ajustes operativos, y cambios adaptativos, que exigen una transformación profunda en la cultura organizacional. Esta capacidad es clave para mantener la estabilidad y la confianza en la institución.

La resiliencia y la gestión del cambio están directamente vinculadas con el desarrollo de competencias directivas que permiten a los líderes educativos responder de manera efectiva a los desafíos del entorno escolar. Según Leithwood et al. (2009), los directores que desarrollan resiliencia pueden mantener una visión clara y un liderazgo positivo incluso en situaciones adversas, lo que fortalece la confianza y estabilidad dentro de la institución.

Uno de los aspectos clave en la relación entre resiliencia y competencias directivas es la capacidad de afrontar crisis con estrategias proactivas. Según Quiñonez y Solís (2017), la inteligencia emocional es fundamental para que los directivos puedan gestionar el estrés, tomar decisiones racionales y mantener la moral del equipo en momentos difíciles. Un líder que no maneja adecuadamente la presión puede transmitir inseguridad a docentes y estudiantes, afectando el clima institucional.

Otro aspecto central es la habilidad para gestionar el cambio de manera estructurada y participativa. Teyes et al. (2000) sostienen que los cambios organizativos exitosos requieren de un liderazgo fuerte, comunicación efectiva y la creación de una cultura que valore la innovación. Los directivos deben ser capaces de identificar la necesidad de cambio, generar consenso y acompañar a los docentes en el proceso de transformación, evitando resistencias que puedan obstaculizar el progreso educativo.

Además, la resiliencia y la gestión del cambio están ligadas a la capacidad de los directivos para fomentar la motivación y el compromiso de su equipo. Según Ledesma y Medina (2021), señalan que la perseverancia y la mentalidad de crecimiento son clave para que los líderes educativos enfrenten dificultades sin perder el enfoque en los objetivos institucionales. Un directivo que inspira a su equipo a seguir adelante, incluso en momentos de incertidumbre, genera un ambiente de trabajo positivo y de constante evolución.

Por último, la capacidad de adaptación es esencial en un entorno educativo en transformación. Según Galán (2017), los líderes educativos deben estar preparados para enfrentar desafíos inesperados y ajustar sus estrategias sin perder la estabilidad organizacional. Esto implica aprender de los errores, aceptar la incertidumbre y convertir cada obstáculo en una oportunidad de mejora.

En síntesis, la resiliencia y la gestión del cambio no solo fortalecen el liderazgo de los directivos, sino que también garantizan la estabilidad institucional, fomentan la motivación del equipo y promueven una cultura de innovación. Los líderes educativos que desarrollan estas competencias pueden enfrentar cualquier reto con confianza y visión estratégica.

### *Dimensión de Resiliencia en la Gestión Educativa*

Esta dimensión se centra en la capacidad que todo directivo debe desarrollar para afrontar situaciones adversas para lograr mantener la estabilidad institucional y fomentar un ambiente positivo ante los desafíos (Teyes et al., 2000).

### *Dimensión de Gestión del Cambio en la Educación*

Analiza la capacidad que el directivo debe poseer para alcanzar la planificación estratégica, comunicación efectiva e implementación de cambios dentro de la comunidad educativa, para asegurar la participación de todos los actores educativos (Galán, 2017).

#### *1.3.19. Cultura organizacional y clima institucional desde las competencias directivas*

Cada escuela tiene su propia esencia, una forma única de trabajar, de relacionarse y de enfrentar los desafíos. Eso es lo que llamamos cultura organizacional, el conjunto de valores, normas y creencias que dan identidad a una institución educativa. Según Valle (2023), la cultura organizacional se construye con el tiempo y define cómo se comportan sus miembros. Cuando está bien consolidada, ayuda a que todos, desde directivos hasta estudiantes, compartan una visión común y trabajen con un propósito claro.

Sin embargo, la cultura organizacional no es suficiente si el ambiente de trabajo es tenso o poco motivador. Aquí entra en juego el clima institucional, que es la percepción que tienen docentes, administrativos y estudiantes sobre su entorno escolar. Trejo (2022) explica que un clima institucional positivo mejora la productividad, la colaboración y el bienestar de la comunidad educativa. Por el contrario, un ambiente cargado de estrés o falta de reconocimiento puede afectar el desempeño y la satisfacción de los docentes y el personal.

El rol del directivo es clave para equilibrar estos dos aspectos. Un líder escolar no solo administra la institución, sino que también define el tono del ambiente de trabajo. Según Solórzano (2017), los directores con un liderazgo transformacional logran consolidar una cultura organizacional sólida y fomentar un clima institucional positivo. Esto significa que un director que comunica bien, escucha a su equipo y promueve el trabajo colaborativo, construye un entorno en el que todos se sienten valorados y comprometidos.

En muchos casos, cuando hay problemas en una escuela, no se deben tanto a la falta de recursos, sino a una cultura organizacional débil o un clima institucional deteriorado. Según Ruiz y Pinchi (2016), una escuela puede tener excelentes instalaciones, pero si sus docentes no están motivados o no se sienten escuchados, la calidad educativa se verá afectada. La tarea de los directivos, por tanto, es ser los guardianes del ambiente escolar, asegurando que la cultura y el clima favorezcan el aprendizaje y el desarrollo de toda la comunidad.

## *Fundamentación*

Cuando un director asume el liderazgo de una institución, no solo debe preocuparse por aspectos administrativos, sino también por cómo se siente la gente dentro de la escuela. Según Leithwood et al. (2009), la cultura organizacional y el clima institucional no se crean por sí solos; dependen del liderazgo del directivo y de cómo maneje las relaciones interpersonales.

Uno de los desafíos más importantes para un líder escolar es transmitir una visión clara y coherente de la institución. Valdivia et al. (2018) señalan que los valores de una escuela no solo deben estar escritos en documentos, sino vivirse en el día a día. Si un director quiere que su comunidad valore la innovación, debe fomentar espacios para la creatividad. Si busca una cultura de respeto, debe ser el primero en demostrarlo con su equipo.

Por otro lado, el clima institucional depende en gran medida de la motivación y el bienestar de los docentes. Martínez et al. (2023), explican que cuando un docente se siente apoyado y valorado por su director, trabaja con más entusiasmo y compromiso. En cambio, si percibe que su esfuerzo no es reconocido o que hay favoritismos, su motivación puede caer. Un director con habilidades de comunicación efectiva y gestión emocional puede mejorar el ambiente laboral, promoviendo una cultura de confianza y colaboración.

La gestión de conflictos también es una competencia clave para los directivos. Infa et al. (2021), afirman que las diferencias entre docentes, estudiantes o padres son inevitables, pero la forma en que se manejan define la estabilidad del clima escolar. Un director que ignora los problemas o toma decisiones arbitrarias puede generar tensiones y desconfianza. En cambio, uno que escucha, dialoga y propone soluciones justas, fortalece la armonía en la comunidad educativa.

### *Dimensión de cultura organizacional y liderazgo*

Se enfoca en cómo los valores, normas y principios institucionales son promovidos por los directivos para consolidar una identidad escolar fuerte (Valdivia et al., 2018).

### *Dimensión de clima institucional y gestión del bienestar*

Analiza cómo los directivos influyen en la satisfacción, motivación y percepción del ambiente de trabajo dentro de la escuela (Valle, 2023).

#### *1.3.20. Vinculación con el Sistema Productivo*

Hoy en día, la educación ya no puede limitarse a la teoría dentro del aula. Las escuelas y colegios deben preparar a los estudiantes para enfrentar los retos del mundo laboral, conectándolos con el sistema productivo de su entorno. Según Cruz (2018), la

educación debe ir de la mano con las necesidades del mercado, ofreciendo formación práctica y herramientas que realmente sirvan para el futuro profesional de los egresados.

Para lograr esta conexión, los directores tienen un papel clave. Son ellos quienes deben establecer alianzas con empresas, actualizar los planes de estudio y asegurarse de que los docentes cuenten con los conocimientos necesarios para enseñar habilidades aplicadas. Según Camacho (2018), cuando los directivos trabajan en vinculación con el sector productivo, se abren oportunidades de empleo, se fortalece la educación técnica y se reduce la brecha entre la enseñanza y el mundo laboral.

Pero generar estos cambios no es tarea fácil. Según Paredes (2004), uno de los mayores desafíos es superar la resistencia al cambio dentro de las instituciones y encontrar empresas dispuestas a colaborar con los centros educativos. Muchos empleadores buscan trabajadores con experiencia, pero, ¿cómo pueden los jóvenes adquirirla si no se les brinda oportunidades? Aquí es donde los directivos deben actuar como gestores del cambio, promoviendo programas de formación dual, prácticas profesionales y certificaciones alineadas con el sector productivo.

Además, la vinculación con el mundo laboral no solo beneficia a los estudiantes, sino también a los docentes y a la propia institución. Según De La Paz (2022), cuando los maestros tienen acceso a capacitaciones en nuevas tecnologías y metodologías del sector productivo, pueden mejorar su enseñanza y mantenerse actualizados. Una educación conectada con la realidad del mercado es una educación que realmente cambia vidas.

La vinculación con el sistema productivo es esencial para que la educación tenga un impacto real en la vida de los estudiantes. Para lograrlo, los directivos deben liderar procesos de cambio, crear redes con empresas y modernizar la enseñanza. Una escuela que forma jóvenes preparados para el mundo laboral no solo cumple con su misión educativa, sino que también contribuye al desarrollo de su comunidad y su país (Paredes, 2004).

### *Fundamentación*

Los directivos no solo deben preocuparse por la administración de la escuela, sino también por garantizar que sus egresados tengan oportunidades reales de empleo y crecimiento profesional. Según Leithwood et al. (2009), una de las competencias más importantes para un líder educativo es la capacidad de conectar la escuela con su entorno, adaptando la enseñanza a las necesidades del mercado.

Uno de los aspectos clave en este proceso es la gestión de alianzas estratégicas. Según Cruz (2018), los directores deben desarrollar la habilidad de negociar acuerdos con empresas, cámaras de comercio e instituciones del sector productivo. Estas alianzas pueden traducirse en programas de prácticas, visitas a empresas y oportunidades de empleo para los egresados. Un director que comprende la importancia de estas relaciones actúa como un puente entre la escuela y el mundo laboral.

Otro desafío importante es la actualización de los planes de estudio. Según Camacho (2018), las instituciones educativas deben revisar constantemente sus programas académicos para asegurarse de que incluyen las competencias y herramientas que demanda el mercado. Un directivo con visión de futuro entiende que la enseñanza debe evolucionar, incorporando nuevas tecnologías, certificaciones reconocidas y metodologías que preparen a los estudiantes para los retos que exige la modernidad (Cavallé, 1999).

Por último, el papel del docente en este proceso es fundamental. Según De Fez (2016), la enseñanza práctica y aplicada solo es posible si los docentes están preparados para impartir conocimientos alineados con el mundo laboral. Para ello, los directivos deben fomentar la formación continua de sus equipos, facilitando capacitaciones y promoviendo la actualización constante en herramientas digitales y metodologías innovadoras.

En síntesis, un directivo con competencias en vinculación productiva es aquel que sabe generar alianzas, modernizar la enseñanza y preparar a sus docentes para los desafíos del mundo actual. Su liderazgo no solo impacta en la escuela, sino en toda la comunidad, ya que contribuye a formar jóvenes listos para insertarse en el mercado laboral con éxito.

#### *Dimensión de Gestión de alianzas con el sector productivo.*

Se enfoca en la capacidad de los directivos para establecer relaciones estratégicas con empresas, instituciones y organizaciones del mercado laboral (Camacho, 2018).

#### *Dimensión de innovación y adaptación curricular.*

Analiza la capacidad de los directivos para modernizar los programas educativos en función de las necesidades del mercado y de los avances tecnológicos (Camacho, 2018).

## **1.4 Formulación del problema de investigación**

- ¿Cuál es el nivel de desempeño y las competencias de los directores y subdirectores de la región Cajamarca, y cómo puede diseñarse un modelo de evaluación que optimice su gestión y desarrollo profesional?

## **1.5 Justificación del estudio**

Según Hernández (2014), la justificación de un problema debe demostrar su relevancia y necesidad. En este caso, el estudio aborda la calidad del servicio educativo en la región Cajamarca, destacando la necesidad de mejorar el desempeño directivo para garantizar una educación de calidad. En ese sentido, en 2018, el Ministerio de Educación realizó una Evaluación del Desempeño Directivo a 13,507 directivos de instituciones

públicas, de los cuales 9,821 aprobaron y 3,433 fueron desaprobados, evidenciando la urgencia de fortalecer la gestión educativa.

En el tema de la corrupción, el Perú ha enfrentado altos niveles de corrupción desde la década de los 90 hasta la actualidad. Kliksberg (citado en el XII Congreso Internacional de Administración) enfatiza que la enseñanza de la ética es fundamental en todos los niveles educativos, especialmente en la formación universitaria y de posgrado. Además, plantea que la evaluación del progreso de las naciones debe considerar el valor social y el talento humano como indicadores clave, promoviendo una gestión pública eficiente y ética (López, 2016).

Según Transparencia Internacional (2019), el Perú ocupa el tercer lugar en América Latina y el Caribe en percepción de corrupción, después de Venezuela y México. Esta problemática afecta directamente la implementación y efectividad de las políticas públicas, incluyendo aquellas dirigidas al sector educativo.

En este contexto, la presente investigación busca proporcionar a las autoridades de la región Cajamarca una herramienta práctica y aplicable que contribuya a mejorar la gestión administrativa y, en consecuencia, a elevar el rendimiento académico de los estudiantes.

## 1.6 Objetivos de la investigación

### *General*

- Identificar el nivel de desempeño y las competencias de los directores y sub-directores de la región Cajamarca con el fin de diseñar y proponer un nuevo modelo de evaluación que permita optimizar su gestión y desarrollo profesional.



## CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

El presente estudio tuvo lugar en dos etapas, la primera desarrollada por el autor principal durante el año 2020 y la segunda etapa durante el año 2024, como aporte de los coautores, como se indica en la introducción.

### 2.1 Tipo y diseño de investigación

Este estudio de investigación adopta una metodología mixta. El investigador desempeña un papel fundamental en el proceso, y la investigación se clasifica como descriptiva, de acuerdo con Hurtado (1998).

Según Creswell (2014), los estudios que emplean métodos mixtos permiten la integración de datos cuantitativos y cualitativos, combinando diferentes enfoques teóricos y filosóficos para lograr una visión más completa del problema investigado. En este sentido, Creswell y Plano (2007) destacan que la metodología híbrida ha sido ampliamente validada en áreas como la educación, la psicología, la sociología y la salud.

El estudio se desarrolla en dos fases, aplicando métodos tanto cuantitativos como cualitativos mediante un diseño de Triangulación Concurrente, lo que permite la combinación y el contraste de datos provenientes de diversas fuentes. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2006), la investigación se llevó a cabo en un único momento, sin intervención en las variables, y con un enfoque contextual y objetivo para analizar las manifestaciones del problema en su entorno real. La investigación abordada presenta el siguiente diseño:

### 2.2 Población, muestra y muestreo

Según Niño (2010), en la fase de determinación de la población para un estudio, es fundamental definirla en términos de contenido, tiempo y lugar. Para esta investigación, la población estuvo conformada por 5,276 directores y subdirectores de la región Cajamarca.

La muestra se seleccionó utilizando un muestreo no probabilístico por conveniencia, eligiendo de manera aleatoria a los participantes del estudio. Bernal (2010) señala que la muestra representa un subconjunto de la población con el propósito de recopilar información relevante, permitiendo la medición y observación de variables del objeto de estudio.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), el muestreo no probabilístico por conveniencia facilita la obtención de una muestra equilibrada según los objetivos del investigador. En este caso, la muestra estuvo conformada por 94 directivos y 254 docentes de diversas instituciones de Educación Básica Regular, pertenecientes a la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Jaén y San Ignacio, dentro de la Dirección Regional de Educación de Cajamarca.

Por otro lado, Hernández, Fernández y Baptista (2014) clasifican el muestreo en dos grupos basados en criterios. Para esta investigación, se utilizó un enfoque que incluye procesos secuenciales y progresivos, permitiendo el análisis, la generalización, la formulación y perfeccionamiento de hipótesis, así como la interpretación de los resultados obtenidos.

## 2.3 Técnicas e instrumentos

Para investigar la variable desempeño directivo, se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos y un cuestionario de preguntas cerradas como instrumento, aplicado a directores, subdirectores y docentes. Según Arias (2012), la encuesta permite obtener información confiable sobre un fenómeno social, con el propósito de contrastar una hipótesis.

Para la variable independiente modelo de evaluación, se empleó el análisis documental como técnica de investigación, utilizando una ficha resumen y una lista de cotejo. Con un enfoque propositivo, el investigador analizó diversas fuentes, incluyendo libros especializados, artículos científicos y documentos oficiales, con el objetivo de recopilar datos sobre variables clave, principios de gestión, y capacidades presupuestales y operativas (Caballero, 2014).

En términos de validez, Caballero (2014) destaca que un instrumento debe poseer un alto grado de objetividad para garantizar resultados precisos. De manera similar, Hernández y Baptista (2011) afirman que la validación es un proceso esencial para asegurar que un instrumento mida correctamente la variable en estudio.

La confiabilidad a la cual se sometió los instrumentos del presente estudio sirvió para la medición de variables, la relación del grado que su práctica del conocimiento de manera reiterada vincula al sujeto u objeto y para la generación de efectos equivalentes en consistencia y congruencia (Hernández y Baptista, 2011).

El estudio en mención está asumido con responsabilidad y buena conducta del académico, los datos para el análisis se han afianzado de fuentes y entidades confiables, además, se aplicaron pruebas de confiabilidad estadística a los instrumentos de recolección de datos se utilizó la prueba del alfa de Cronbach, a la cual se sometió el instrumento Encuesta N° 1 a docentes y Encuesta N° 2 a directivos para determinar su consistencia en base a las puntuaciones adquiridas por los mismos sujetos.

## 2.4 Procedimiento

El análisis del desempeño directivo en las instituciones educativas públicas de la región Cajamarca se realizó a través de una revisión documental exhaustiva. Para ello, se recurrió a fuentes del Ministerio de Educación, la política educativa relacionada con el

Sistema de Dirección Escolar establecido en la Ley de Reforma Magisterial, y el Marco del Buen Desempeño Directivo.

Este proceso permitió recopilar, analizar y comparar teorías y enfoques, con el propósito de determinar la relación entre las variables estudiadas. Asimismo, se examinó la correspondencia entre el desempeño directivo y una gestión educativa eficiente y eficaz. Para evaluar el impacto de la evaluación del desempeño directivo, se aplicó una encuesta a directivos y docentes, utilizando un cuestionario en la primera fase del estudio, lo que permitió al investigador recolectar información relevante y tratarla de manera rigurosa.

El análisis del modelo de evaluación del desempeño directivo del Ministerio de Educación se realizó mediante análisis documental, revisando dimensiones, enfoques, criterios de evaluación y gestión. Además, se aplicó una lista de cotejo con una escala de valoración que incluyó las categorías: malo, regular, bueno y excelente, permitiendo así una evaluación más detallada del modelo vigente.

En la segunda fase del estudio que se desarrolló durante el 2024, se llevó a cabo un análisis más profundo, abordando diversas dimensiones vinculadas al tema como: innovación y tecnología educativa; evaluación y mejora continua; formación y desarrollo profesional directivo; ética y transparencia en la gobernanza; gestión de recursos y finanzas educativas; resiliencia y gestión del cambio; cultura organizacional y clima institucional; vinculación con el sector productivo. Para ello, se empleó la entrevista estructurada como instrumento principal, debido a su capacidad para ofrecer información organizada, precisa y de fácil interpretación. Su uso permitió obtener resultados consistentes y fiables, favoreciendo el rigor y la validez de la investigación. En esta fase se precisa que las entrevistas se aplicaron a 53 directivos y docentes que formaron inicialmente parte de la muestra, la misma que estuvo a cargo de cada coautor en la presente investigación.

Posteriormente, contando con el análisis de los datos cualitativos (segunda fase del estudio), se realizó un cruce de información con los datos cuantitativos (primera fase del estudio) para conocer las relaciones entre las percepciones de los directivos y los resultados medidos de su desempeño. Este proceso permitió identificar patrones, contrastar hallazgos y obtener una visión integral de las competencias directivas, fortaleciendo la validez y profundidad del estudio. Además, el cruce de datos facilitó la triangulación de información, asegurando que las conclusiones estuvieran respaldadas tanto por evidencia objetiva como por las experiencias y testimonios de los participantes.

Luego, se llevó a cabo la discusión de los hallazgos, integrando tanto los resultados cualitativos como los cuantitativos para lograr un análisis más profundo y comprensivo. Este proceso permitió contrastar percepciones con datos objetivos, identificar coincidencias y divergencias, así como extraer patrones clave en el desempeño y las competencias directivas. Posteriormente, se propuso un esquema que representa un nuevo modelo teórico de evaluación, fundamentado en los hallazgos del estudio y en marcos conceptuales pertinentes. Finalmente, se establecieron las conclusiones y recomendaciones, orientadas

a mejorar la gestión directiva y optimizar la evaluación del desempeño en las instituciones educativas.

## **2.5 Método de análisis de datos**

Los datos recopilados en la primera fase (2020) fueron procesados utilizando SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) y Microsoft Excel, herramientas que facilitó la generación de tablas estadísticas descriptivos. Esto permitió interpretar los objetivos planteados y analizar la situación actual del desempeño directivo. Es importante destacar que la información obtenida se analizó de manera objetiva, sin que el investigador interviniera o modificara los datos recogidos. En la segunda fase (2024) el proceso de los datos cualitativos se realizó mediante el software N vivo versión Free

## CAPÍTULO III: RESULTADOS

### 3.1. Análisis cualitativo

#### *Innovación y Tecnología Educativa*

El uso de herramientas digitales en la educación ya no es una opción, sino una necesidad. En la mayoría de las instituciones, los directivos han adoptado plataformas como Google Classroom, Microsoft Teams y sistemas de gestión como SIAGIE para mejorar la administración. Como explicó un director: *“Antes, la gestión de notas y asistencia era un dolor de cabeza. Con estas plataformas, todo es más rápido y preciso, y evitamos tanto papeleo”*.

La digitalización también ha cambiado la forma en que se toman decisiones. Acceder a datos en tiempo real permite actuar con rapidez y ajustar estrategias cuando es necesario. Un subdirector comentó: *“Si veo que un docente tiene dificultades con la plataforma, puedo intervenir de inmediato y brindarle apoyo. Antes, me enteraba semanas después”*.

Pero no todo ha sido fácil. La implementación de tecnología ha traído consigo varios desafíos, especialmente en términos de capacitación y resistencia al cambio. Un director confesó: *“Hay docentes que han trabajado 30 años con papel y lápiz. Para ellos, cambiar a lo digital no es sencillo. Algunos lo ven como una carga más.”*

Para afrontar estas dificultades, muchas instituciones han organizado talleres y han designado equipos de soporte tecnológico. Una coordinadora académica compartió: *“La clave ha sido acompañar a los docentes en el proceso. No se trata solo de darles herramientas, sino de mostrarles cómo pueden facilitarles la vida.”*

Si bien la formación en tecnología educativa es fundamental, su acceso y frecuencia varían de una institución a otra. Algunos reciben capacitaciones constantes, mientras que otros apenas tienen una o dos sesiones al año. Como comentó un director: *“Nos enseñan lo básico, pero a veces siento que nos quedamos atrás. La tecnología avanza rápido y necesitamos más formación para aprovecharla bien”*.

Para los directivos, la tecnología no solo mejora la gestión, sino también la forma en que lideran sus equipos. Un entrevistado señaló: *“Con herramientas digitales, puedo monitorear el trabajo de los docentes sin necesidad de estar en cada aula. Me permite enfocarme en apoyar donde más se necesita”*.

Las instituciones también han impulsado estrategias para capacitar a los docentes y estudiantes. En algunos casos, se han creado redes de apoyo entre profesores más experimentados en tecnología y aquellos que tienen más dificultades. Un coordinador explicó: *“Un grupo de docentes que domina las herramientas digitales ayuda a sus compañeros. Así, la transición ha sido menos estresante”*.

El impacto en la enseñanza y el aprendizaje es evidente. Un director expresó con entusiasmo: *“Los estudiantes se enganchan más cuando usamos tecnología. Las clases se vuelven más dinámicas y ellos participan más”*. Además, varias instituciones están apostando por la innovación educativa con simuladores, laboratorios virtuales y aprendizaje basado en proyectos. Un directivo comentó: *“Queremos que los alumnos no solo usen la tecnología, sino que la entiendan y la apliquen en la vida real”*.

El liderazgo educativo ha cambiado con la tecnología. Hoy, los directivos pueden organizar mejor su tiempo, tomar decisiones más informadas y mantener una comunicación más fluida con su equipo. Un director reflexionó: *“Antes todo era por reuniones presenciales y notas en papel. Ahora, con un mensaje o un correo, resolvemos muchos aspectos educativos sin perder tiempo”*.

Las plataformas digitales han fortalecido la comunicación dentro de las instituciones. Como explicó un subdirector: *“Usamos grupos de WhatsApp y Teams para coordinar. Es más ágil y nos permite responder a problemas en tiempo real”*.

Pero la digitalización también ha impactado la cultura organizacional. Para algunos, la adaptación ha sido rápida, pero en otras instituciones, la resistencia al cambio sigue siendo un reto. Un entrevistado compartió su experiencia: *“Al principio, varios docentes no querían usar las plataformas. Decían que era complicado o que no tenían tiempo. Poco a poco, con paciencia y demostraciones, hemos logrado que la mayoría se sume”*.

De cara al futuro, muchas instituciones planean seguir invirtiendo en tecnología educativa, mejorar la infraestructura y explorar nuevas herramientas como la inteligencia artificial y la realidad aumentada. Un director concluyó: *“No podemos quedarnos atrás. La educación está cambiando y debemos preparar a nuestros estudiantes para un mundo donde la tecnología será clave”*.

En conclusión, el análisis de la entrevista muestra que la tecnología ha revolucionado la gestión educativa, la enseñanza y el liderazgo institucional. Aunque hay avances notables, todavía existen desafíos, especialmente en la capacitación y en la adaptación del personal. Sin embargo, la mayoría de los directivos coinciden en que, con el apoyo adecuado, la digitalización es una oportunidad para mejorar la educación y hacerla más eficiente e inclusiva.

### *Evaluación y Mejora Continua*

La mejora continua requiere que docentes y directivos se mantengan actualizados en metodologías de evaluación efectivas. Las estrategias formativas incluyen capacitaciones en evaluación formativa, retroalimentación efectiva y análisis de datos para mejorar la enseñanza.

Un directivo destacó la importancia de la formación en evaluación: *“Muchos docentes solo aplicaban exámenes tradicionales. Ahora, con capacitaciones, aplican la autoevaluación, evaluación formativa y metodologías activas para el aprendizaje”*.

Para incentivar la mejora continua, las instituciones han desarrollado estrategias como el acompañamiento pedagógico y la observación entre pares. Un docente mencionó: *“Gracias a las visitas de aula y las reuniones de retroalimentación, hemos logrado adaptar nuestras estrategias a las necesidades de los estudiantes”*.

El liderazgo educativo juega un papel importante en la promoción de la mejora continua. Los directivos deben fomentar una cultura institucional basada en la evaluación constante y el compromiso con la calidad educativa. Un director compartió su experiencia: *“La clave es involucrar a toda la comunidad educativa en el proceso de mejora. Organizamos reuniones periódicas para analizar resultados y definir estrategias”*.

Además, la resistencia al cambio es un obstáculo frecuente. Para superarlo, se han implementado estrategias de sensibilización y formación continua. Un subdirector destacó: *“Al inicio, algunos docentes temían que la evaluación formativa implicara más carga laboral. Pero con acompañamiento, han visto que mejora la evaluación de sus estudiantes”*.

En conclusión, la evaluación y mejora continua son pilares fundamentales para fortalecer la calidad educativa. A través del uso de tecnología, la capacitación constante y un liderazgo comprometido, las instituciones pueden garantizar procesos de evaluación eficaces que promuevan el aprendizaje y el desarrollo profesional.

### *Formación y Desarrollo profesional directivo*

El liderazgo estratégico es clave en la gestión escolar, ya que permite inspirar y movilizar a los equipos para lograr mejores resultados. Un directivo compartió su experiencia: *“La formación en liderazgo transformacional me ayudó a motivar a los docentes y a fomentar una cultura organizacional más colaborativa. Antes, las decisiones se tomaban de manera unilateral; ahora, trabajamos juntos para definir estrategias”*.

La planificación estratégica también juega un papel fundamental en la mejora del rendimiento estudiantil. Un subdirector explicó: *“Antes diseñábamos planes sin considerar las necesidades e intereses de los estudiantes sin un análisis detallado de sus características sociocultural. Ahora, con una gestión basada en evidencias, podemos establecer metas alcanzables para mejorar continuamente”*.

Otro desafío importante es la gestión del talento humano. Un director destacó la importancia de crear un ambiente positivo: *“El liderazgo no se trata solo de dar órdenes, sino de inspirar y acompañar. Gracias a reuniones de retroalimentación y capacitaciones, hemos logrado un equipo más comprometido y motivado”*.

En cuanto a la resolución de conflictos, un coordinador académico comentó: *“Antes los conflictos entre docentes o con los padres de familia se resolvían de manera improvisada.*



*Ahora, con formación en mediación y negociación, aplicamos estrategias estructuradas que han reducido significativamente las tensiones en la escuela”.*

La evaluación del desempeño directivo también ha sido un punto clave en la mejora educativa. Un director relató su experiencia: *“Antes no teníamos mecanismos claros para evaluar nuestro desempeño. Ahora, contamos con herramientas de autoevaluación y evaluaciones externas que nos permiten identificar áreas de mejora y fortalecer nuestra gestión educativa”.*

Por otro lado, la digitalización ha transformado la manera en que se administra la educación. Un subdirector comentó: *“Las plataformas digitales han reducido la carga burocrática y nos han permitido centrarnos más en la mejora del aprendizaje”.*

Sin embargo, no todo ha sido fácil. La resistencia al cambio ha sido un obstáculo en la implementación de tecnología. Un directivo recordó: *“Al principio, algunos docentes y administrativos se mostraban reacios a usar nuevas plataformas digitales. Pero con formación y acompañamiento, logramos que se adapten y ahora son herramientas indispensables”.*

El análisis de datos se ha convertido en una herramienta valiosa para la toma de decisiones. Un director explicó: *“Antes tomábamos decisiones basándonos en la intuición. Ahora, con herramientas de análisis de datos, podemos monitorear el rendimiento académico y actuar con información concreta”.*

El acceso a información en tiempo real también ha facilitado la implementación de estrategias de mejora continua. Un coordinador académico mencionó: *“Ahora podemos detectar problemas de aprendizaje en etapas tempranas y diseñar intervenciones oportunas antes de que se conviertan en dificultades mayores”.*

A pesar de los avances, la formación en competencias digitales sigue siendo un reto. Un subdirector comentó: *“Muchos directivos hemos aprendido a usar la tecnología de manera autodidacta. Sería ideal contar con programas de formación específicos en herramientas digitales para la gestión educativa”.*

Para enfrentar estos desafíos, algunos directivos han impulsado el aprendizaje colaborativo dentro de sus equipos. Un director relató: *“Hemos formado grupos de apoyo donde los docentes con mayor conocimiento tecnológico ayudan a capacitar a sus compañeros. Esto ha generado una cultura de aprendizaje compartido en la institución”.*

En conclusión, el desarrollo profesional directivo, basado en liderazgo, gestión del talento humano e innovación tecnológica, es clave para mejorar la calidad educativa. La formación en liderazgo pedagógico y planificación estratégica ha transformado la cultura organizacional y optimizado el desempeño docente.

## *Ética y Responsabilidad en la Gestión Directiva*

La ética en la gestión directiva es un pilar fundamental en la toma de decisiones. Según los directivos entrevistados, la ética se refleja en la imparcialidad, la toma de decisiones basadas en valores y el bienestar de la comunidad educativa. Un directivo mencionó: *“La ética en mi gestión se basa en la equidad y en la toma de decisiones justas. Intento ser un ejemplo para los docentes y estudiantes, promoviendo valores como la honestidad y la integridad”*.

Respecto a la responsabilidad, los directivos mencionaron que fomentar una cultura de responsabilidad implica involucrar a todos los actores educativos en la toma de decisiones y establecer normas claras de conducta. Un entrevistado comentó: *“Promuevo reuniones periódicas con el equipo docente y administrativo para que todos asuman su rol en la mejora de la educación. Además, implementamos códigos de conducta claros y estrategias para la resolución ética de conflictos”*.

En cuanto a la transparencia en la toma de decisiones, los directivos señalaron la importancia de contar con mecanismos abiertos de comunicación y el uso de plataformas digitales para compartir información relevante. Un director expresó: *“Utilizamos reuniones abiertas con la comunidad educativa y publicamos informes de gestión en nuestra página web. Esto ayuda a generar confianza y permite que todos conozcan cómo se toman las decisiones acertadas”*.

Respecto a la rendición de cuentas, los directivos coincidieron en que debe ser un proceso continuo y accesible para toda la comunidad educativa. Un subdirector mencionó: *“Antes, la rendición de cuentas era solo un requisito administrativo. Ahora, hacemos presentaciones periódicas a los padres y al personal docente sobre el uso de recursos y los avances de la institución. Esto ha reducido los conflictos y ha mejorado la relación con la comunidad educativa”*.

En conclusión, las respuestas cualitativas revelan que la ética y la responsabilidad en la gestión directiva son esenciales para generar un ambiente de confianza y equidad en la escuela. Asimismo, la transparencia y la rendición de cuentas son estrategias clave para fortalecer la relación entre la institución educativa y la comunidad, promoviendo una gestión más democrática y eficiente.

## *Gestión de Recursos y Finanzas Educativas*

La planificación y administración eficiente de los recursos es clave para garantizar una educación de calidad. Según los directivos entrevistados, la distribución del presupuesto debe responder a criterios estratégicos y necesidades prioritarias. Un director expresó: *“Nos basamos en el diagnóstico de necesidades, priorizando áreas como infraestructura, capacitación docente y equipamiento tecnológico. Además, realizamos consultas con los docentes y administrativos para tomar decisiones más informadas”*.

En cuanto a la evaluación del impacto de las inversiones, los directivos destacan la necesidad de monitorear constantemente los resultados. Un subdirector mencionó: *“Antes no hacíamos un seguimiento detallado de las inversiones. Ahora, analizamos indicadores como el rendimiento estudiantil y el uso de materiales adquiridos para medir su impacto y justificar nuevas asignaciones presupuestarias”*.

La equidad en la gestión de los recursos escolares es fundamental para asegurar que todos los estudiantes tengan acceso a las mismas oportunidades de aprendizaje. Los directivos entrevistados destacaron la importancia de distribuir los recursos de manera justa. Un coordinador académico comentó: *“Para garantizar la equidad, analizamos las necesidades específicas de cada nivel educativo y priorizamos aquellas áreas con mayores carencias. También fomentamos la participación de la comunidad en la toma de decisiones para que todos los actores se sientan representados”*.

Respecto a la transparencia en la rendición de cuentas, los directivos enfatizaron la importancia del acceso a la información. Un director explicó: *“Publicamos informes financieros semestrales y organizamos reuniones informativas para que los padres, docentes y estudiantes conozcan el uso de los recursos. Esto nos ha permitido fortalecer la confianza y evitar conflictos”*.

En conclusión, el análisis cualitativo evidencia que la planificación y administración financiera en la educación requiere un enfoque basado en el diagnóstico de necesidades y en la evaluación del impacto de las inversiones. Asimismo, la equidad y la transparencia en la gestión de recursos son clave para fortalecer la confianza y garantizar que todos los estudiantes reciban un acceso justo a los recursos escolares.

### *Resiliencia y gestión de cambio*

La resiliencia en la gestión educativa es crucial para mantener la estabilidad institucional en contextos de crisis. Los directivos entrevistados identificaron múltiples desafíos, desde la pandemia hasta dificultades financieras y conflictos internos. Un director expresó: *“Uno de los mayores desafíos fue la transición a la educación virtual. Muchos docentes no estaban preparados tecnológicamente y los estudiantes carecían de acceso a dispositivos. Implementamos capacitaciones digitales y gestionamos donaciones de equipos para garantizar la continuidad del aprendizaje”*.

En cuanto a fomentar la resiliencia en la comunidad educativa, los directivos enfatizaron la importancia del apoyo emocional y la comunicación. Un subdirector comentó: *“Creamos espacios de apoyo psicológico para docentes y estudiantes, promoviendo una cultura de diálogo y bienestar. También reforzamos el trabajo en equipo para enfrentar dificultades de manera colectiva”*.

El liderazgo en la gestión del cambio es clave para la transformación educativa. Según los directivos entrevistados, la comunicación efectiva es el primer paso para

implementar cambios con éxito. Un director mencionó: *“Antes de implementar cualquier cambio, realizamos reuniones informativas con docentes y familias. Explicamos las razones del cambio y cómo beneficiará a la comunidad educativa. Esto reduce la resistencia y aumenta el compromiso”*.

Para garantizar la participación activa en la transformación escolar, los directivos han desarrollado estrategias de inclusión y capacitación. Un coordinador académico indicó: *“Involucramos a docentes y estudiantes en la planificación del cambio. A través de encuestas y grupos de discusión, recopilamos sus opiniones y sugerencias para que el cambio sea más participativo y adaptado a sus necesidades”*.

Se concluye que la resiliencia en la gestión educativa requiere flexibilidad, apoyo emocional y trabajo en equipo para superar crisis. Por otro lado, la gestión del cambio educativo se basa en una comunicación efectiva y en la participación de todos los actores de la comunidad, asegurando que las transformaciones sean sostenibles y alineadas con las necesidades institucionales.

### *Cultura organizacional y clima institucional*

La cultura organizacional es clave para definir la identidad de una institución educativa y orientar su desarrollo. Según los directivos entrevistados, la promoción de valores y principios institucionales se lleva a cabo a través de estrategias de comunicación y formación. Un director expresó: *“Fomentamos valores como la responsabilidad, el respeto y la colaboración a través de programas de formación docente y actividades estudiantiles. Además, integramos estos valores en el currículo para que sean parte del día a día de la escuela”*.

Para fortalecer la identidad escolar, los directivos han implementado estrategias participativas que refuercen el sentido de pertenencia. Un subdirector mencionó: *“Realizamos encuentros comunitarios y proyectos colaborativos entre estudiantes, docentes y familias. También promovemos la historia y los símbolos de la institución como parte del orgullo escolar”*.

El bienestar del personal docente y administrativo es un factor determinante en la calidad del ambiente escolar. Los directivos entrevistados señalaron que implementar programas de apoyo emocional y condiciones laborales adecuadas mejora la satisfacción y motivación del equipo. Un director comentó: *“Ofrecemos espacios de escucha activa y capacitación en manejo del estrés para el personal docente. Además, promovemos la flexibilidad en la organización del trabajo para equilibrar las responsabilidades laborales y personales”*.

En la gestión de conflictos, los directivos han optado por estrategias de mediación y diálogo para garantizar un ambiente positivo. Un coordinador académico explicó: *“Antes, los conflictos se manejaban de manera reactiva. Ahora aplicamos protocolos de mediación*

*donde las partes involucradas tienen la oportunidad de expresar sus preocupaciones y encontrar soluciones en conjunto”.*

Se concluye que la cultura organizacional se consolida a través de la promoción de valores, la identidad institucional y la participación de la comunidad educativa. En cuanto al clima institucional y el bienestar, se destaca la importancia de generar condiciones laborales favorables y estrategias de resolución de conflictos que fortalezcan un ambiente positivo y colaborativo dentro de la escuela.

### *Vinculación con el sistema productivo*

El establecimiento de alianzas con el sector productivo es clave para mejorar la pertinencia educativa y la empleabilidad de los estudiantes. Según los directivos entrevistados, la vinculación con empresas y organizaciones es una prioridad para ofrecer oportunidades prácticas y experiencias laborales. Un director mencionó: *“Hemos firmado convenios con empresas locales para que nuestros estudiantes realicen pasantías y programas de formación dual. Esto les permite desarrollar habilidades técnicas y mejorar su inserción en el mercado laboral”.*

En cuanto al impacto de estas alianzas en la formación de los estudiantes, los directivos han notado mejoras significativas en su desarrollo profesional. Un subdirector comentó: *“Antes, los egresados tenían dificultades para acceder a empleos en sus áreas de estudio. Ahora, gracias a las alianzas estratégicas, los estudiantes tienen oportunidades laborales inmediatas y pueden aplicar sus conocimientos en entornos reales”.*

La modernización de los programas educativos es fundamental para responder a los cambios del mercado laboral y los avances tecnológicos. Según los directivos entrevistados, la actualización curricular debe basarse en datos y tendencias del entorno. Un director expresó: *“Analizamos informes sobre empleabilidad y realizamos consultas con empresas para identificar las competencias más demandadas. Luego, adaptamos los contenidos educativos para que los estudiantes desarrollen esas habilidades”.*

Respecto a la integración de avances tecnológicos en la enseñanza, los directivos han implementado estrategias innovadoras. Un coordinador académico comentó: *“Hemos incorporado simulaciones virtuales, laboratorios digitales y herramientas de inteligencia artificial en el currículo. Esto ha permitido que los estudiantes adquieran habilidades prácticas en entornos digitales antes de ingresar al mercado laboral”.*

Se concluye que la gestión de alianzas con el sector productivo mejora la inserción laboral de los estudiantes y refuerza la pertinencia educativa. Asimismo, la innovación y adaptación curricular son esenciales para mantener la educación actualizada, alineada con las tendencias del mercado y los avances tecnológicos, asegurando que los estudiantes cuenten con las competencias necesarias para un mundo en constante cambio.

### 3.2. Analisis cuantitativo

Los resultados que se presentan a continuación corresponden a la investigación que presentó Huamán, 2020, autor principal del presente estudio.

Tabla 1: Resultados por dimensión y nivel del desempeño directivo en la provincia de Jaén y San Ignacio

Dimensiones /Nivel	Nunca		A veces		Siempre	
	N	%	N	%	N	%
Liderazgo en el desempeño directivo	20	7.9	88	34.6	146	57.5
Trabajo en equipo en el desempeño directivo			154	60.6	100	39.4
Organización en el desempeño directivo			29	11.4	225	88.6
Participación comunitaria en el desempeño directivo	26	10.2	212	83.5	16	6.3
Ejecución en el desempeño directivo			217	83.5	37	6.3
Gestión en el desempeño directivo			150	59.1	104	40.9
Evaluación del desempeño directivo			29	30.9	65	69.1
Monitoreo del desempeño directivo			49	52.1	45	47.9
Investigación en el desempeño directivo			56	52.1	38	47.9
Gestión en el desempeño directivo			12	12.8	82	87.2

Nota: Tomado de Huamán Monteza, 2020

Según los datos de la Tabla 1, un 7.9% de los encuestados considera que los directivos nunca fomentan el trabajo en equipo ni el desarrollo de las capacidades docentes. Por otro lado, un 34.6% señala que esto ocurre ocasionalmente, mientras que un 57.5% afirma que los directivos siempre promueven estas prácticas.

Asimismo, un 60.6% de los docentes considera que los directivos a veces fomentan el trabajo en equipo, generando confianza y motivación a través del reconocimiento y la amabilidad. Mientras tanto, un 39.4% sostiene que esta práctica siempre se lleva a cabo.

En cuanto a la organización institucional, un 11.4% de los encuestados cree que los directivos a veces toman en cuenta este aspecto para la ejecución de actividades, promoviendo una comunicación asertiva y un clima de trabajo participativo. En contraste, un 88.6% afirma que los directivos siempre gestionan de manera organizada.

Por otro lado, un 10.2% de los encuestados considera que los directivos nunca involucran a la comunidad en eventos académicos, culturales o convenios interinstitucionales. En contraste, un 83.5% señala que esto ocurre ocasionalmente, mientras que un 6.3% afirma que estas acciones siempre se llevan a cabo.

En términos de rendición de cuentas, un 83.5% de los encuestados cree que los directivos a veces la realizan de manera oportuna y transparente, con la participación de la comunidad educativa. En tanto, un 6.3% sostiene que este proceso siempre se lleva a cabo.

Respecto a la identificación de problemas y soluciones en la gestión educativa, un 59.1% de los encuestados considera que los directivos lo hacen ocasionalmente, fomentando la participación comunitaria y estableciendo alianzas estratégicas. Por otro lado, un 40.9% afirma que estas acciones siempre se realizan, garantizando una gestión de calidad.

Además, un 30.9% de los encuestados sostiene que los evaluadores a veces muestran una actitud de colaboración y compromiso, asegurando una evaluación integral, continua y con retroalimentación oportuna por parte del Ministerio de Educación. En contraste, un 69.1% indica que estos aspectos siempre han sido considerados en la evaluación.

Por otro lado, un 52.1% de los directivos indica que nunca recibe el plan de monitoreo al inicio del año, ni accede a un sistema de verificación de metas y desempeños, ni recibe fortalecimiento de competencias tras la evaluación. Además, consideran que los evaluadores no cuentan con el perfil adecuado. En contraste, un 47.9% señala que estos aspectos a veces se cumplen.

En cuanto a la formación en investigación educativa, un 52.1% de los encuestados afirma que nunca ha recibido capacitación en este ámbito ni se fomenta el desarrollo de competencias investigativas en los docentes. Mientras tanto, un 47.9% indica que estas acciones ocasionalmente se llevan a cabo.

Finalmente, un 12.8% de los encuestados considera que a veces sus necesidades académicas son institucionalizadas, se atienden oportunamente en las UGEL y los directivos involucran a las autoridades locales. En contraste, un 87.2% afirma que estas gestiones siempre se realizan

### **3.3. Análisis comparativo: Datos cualitativos y cuantitativos**

El liderazgo directivo es un pilar fundamental en la gestión educativa. La mayoría de los encuestados, un 57%, reconoce que los directivos promueven el trabajo en equipo y el desarrollo de los docentes, aunque un 7.9% considera que esto no ocurre nunca. A través de los testimonios, se evidencia que la formación en liderazgo pedagógico ha fortalecido la cultura organizacional y mejorado el desempeño de los docentes. Sin embargo, aún hay quienes sienten que falta una mayor colaboración y participación dentro del equipo educativo. Esto sugiere la importancia de reforzar un liderazgo más cercano, donde todos se sientan parte de las decisiones y del crecimiento de la comunidad educativa.

En cuanto a la organización escolar, un 88.6% de los encuestados valora la gestión estructurada y la comunicación efectiva que los directivos implementan. Sin embargo, un 10.2% de los docentes percibe que los directivos no involucran a la comunidad en la toma de decisiones ni en actividades escolares. Desde la perspectiva cualitativa, se destaca que los valores institucionales y el sentido de identidad fortalecen el trabajo en equipo. No obstante, si los directivos no fomentan una mayor conexión con la comunidad, puede



generarse un distanciamiento entre la escuela y su entorno, lo que limita el sentido de pertenencia y colaboración.

La transparencia en la gestión es otro tema clave. Menciona que la rendición de cuentas se realiza solo en ciertas ocasiones, y solo un porcentaje menor considera que es un proceso permanente y bien estructurado. En las entrevistas, se resalta que la transparencia es fundamental para generar confianza entre directivos, docentes, estudiantes y familias. A pesar de los avances en este aspecto, se percibe que muchas veces la comunicación sobre la gestión de los recursos no es clara ni accesible para todos. Se hace evidente la necesidad de establecer canales de información más abiertos, donde la comunidad pueda participar y comprender mejor cómo se toman las decisiones dentro de la escuela.

La tecnología ha revolucionado la educación, pero aún enfrenta desafíos en su implementación. Un 52.1% de los directivos menciona que en pocas ocasiones ha recibido monitoreo, capacitación ni acceso a plataformas digitales, mientras que un 47.9% señala que esto ocurre siempre. A nivel cualitativo, los testimonios reflejan que, si bien la digitalización ha mejorado la gestión y enseñanza, la falta de capacitación adecuada sigue siendo un obstáculo. Esto muestra que, para que la tecnología cumpla su función de facilitar y enriquecer el aprendizaje, es crucial brindar a los directivos y docentes el apoyo y las herramientas necesarias para adaptarse a los cambios tecnológicos.

En la planificación y administración financiera, los datos indican que un 59.1% de los encuestados percibe que los directivos identifican problemas y buscan soluciones solo en algunas ocasiones, mientras que un 40.9% cree que lo hacen de manera constante. Desde una mirada más humana, esto refleja que, aunque hay esfuerzos por gestionar los recursos de manera eficiente, en muchos casos las decisiones financieras no siempre responden de forma inmediata a las necesidades reales de la comunidad educativa. Esto refuerza la importancia de hacer una planificación basada en la evaluación de necesidades concretas y en la escucha activa de docentes, estudiantes y familias.

El clima institucional también es un factor determinante en la satisfacción y motivación del personal educativo. Un 69.1% de los encuestados considera que la evaluación educativa tiene en cuenta aspectos clave del desempeño, aunque un 30.9% cree que esto ocurre solo en ciertas ocasiones. Las respuestas cualitativas resaltan la importancia de generar un ambiente de trabajo positivo, donde los docentes se sientan valorados y apoyados. Cuando las evaluaciones son integrales y bien gestionadas, se convierten en una oportunidad de crecimiento y mejora, en lugar de ser vistas como un proceso meramente administrativo.

La resiliencia y la capacidad de adaptación son esenciales en la gestión educativa. Un 59.1% de los encuestados señala que los directivos identifican soluciones ante desafíos solo en algunas ocasiones, mientras que un 40.9% afirma que esto ocurre siempre. Desde un enfoque más cercano, esto nos habla de la capacidad de los directivos para sostener la estabilidad de la escuela en momentos difíciles. La pandemia, la crisis económica y

otros desafíos han puesto a prueba la resiliencia de los equipos de gestión. Se destaca la importancia de generar estrategias preventivas y de apoyo emocional para docentes y estudiantes, asegurando que la escuela sea un espacio seguro y preparado para enfrentar cualquier dificultad.

Por otro lado, la vinculación con el sector productivo y la adaptación curricular son factores esenciales para la formación de los estudiantes. Un 87.2% de los encuestados menciona que la gestión académica y la provisión de recursos educativos se cumplen siempre, aunque un 12.8% señala que esto sucede solo en algunas ocasiones. Las entrevistas reflejan que, cuando se establecen alianzas con empresas y se modernizan los programas educativos en función de las demandas del mercado laboral, los estudiantes tienen mayores oportunidades de crecimiento y empleo. Sin embargo, también se observa que la falta de integración estructurada de estas estrategias podría limitar su impacto, por lo que se recomienda seguir fortaleciendo la conexión entre la educación y el mundo laboral.

En general, los datos cuantitativos y cualitativos reflejan avances importantes en la gestión educativa, pero también ponen en evidencia desafíos persistentes. Para lograr una mejora real, es fundamental que las escuelas refuercen la transparencia, la inclusión de la comunidad en la toma de decisiones y la adaptación a las nuevas tecnologías. También es crucial seguir apostando por un liderazgo basado en el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la formación continua.

En conclusión, la educación no se trata solo de números y estadísticas, sino de las personas que forman parte de ella. Son los directivos, docentes, estudiantes y familias quienes construyen el día a día de una escuela. Cuando la gestión educativa se enfoca en fortalecer estos lazos y responder a las necesidades reales de su comunidad, el impacto es mucho más significativo y duradero.

### 3.4. Análisis del modelo actual

El actual modelo de evaluación del desempeño de los directivos de Educación Básica Regular está estructurado en tres dimensiones y once subdimensiones que determinan el liderazgo pedagógico en gestión escolar de los directivos sujetos a evaluación como parte de la Política Educativa y de la Política Nacional de la Modernización de la Gestión Pública enmarcada en el objetivo de desarrollo sostenible Educación de Calidad.

Entre las deficiencias que presenta la evaluación a los directivos como parte de la Política Educativa se inicia con el personal responsable del *monitoreo y evaluación*, ya que, en el perfil requerido tiene que contar con conocimiento de la función directiva, es decir, debe contar con experiencia como directivo y acreditar una formación académica acorde con su rol; además, en dicha evaluación se aplica dimensiones y criterios de manera estándar para todas las regiones sin considerar el aspecto *intercultural*, lo cual es muy

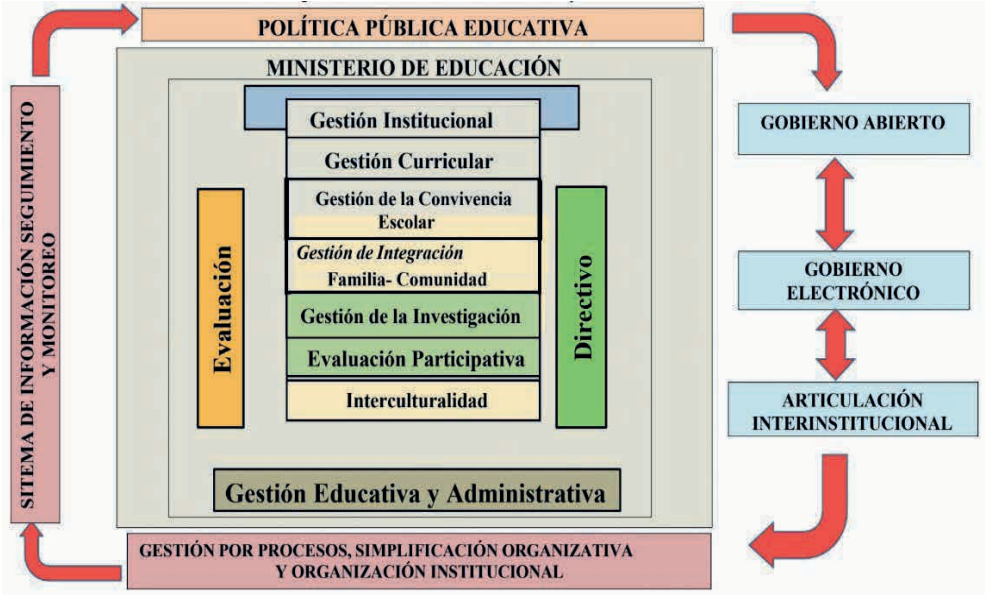
valioso a tener en cuenta el contexto sociocultural debido a la diversidad pluricultural que presentan nuestras regiones.

De acuerdo con el estudio de investigación realizado a la evaluación del desempeño es conveniente también señalar que se tiene que enfatizar en la evaluación de la *gestión de investigación* en la cual el directivo tiene que desarrollar las competencias investigativas para mantener una aproximación y colaboración recíproca entre la investigación y el desempeño directivo, aspecto fundamental para identificar y enfrentar la problemática de sus instituciones educativas a través de la aplicación de los planes de acción.

Otro aspecto que se debe atender en la evaluación al directivo es la *articulación interinstitucional* en la cual él evidencie acciones de gestión institucional, por ejemplo entre salud y educación con el propósito de afianzar aprendizajes y desarrollar una política de prevención; por último, la *evaluación* debe ser *participativa* por quienes forman parte de la comunidad educativa evitando restricciones en la aplicación de las encuestas, esto se explica si el directivo cumple funciones en instituciones educativas integradas por los niveles educativos de inicial, primaria y secundaria la encuesta tiene que ser aplicada a los diferentes actores que representan el nivel educativo correspondiente.

### 3.5. Propuesta de un modelo de evaluación

Figura 1: Modelo de evaluación del desempeño directivo



Nota: Tomado de Huamán Monteza, 2020

El análisis de los resultados de la encuesta aplicada a docentes y directivos de Educación Básica Regular, junto con la evaluación del modelo vigente de desempeño

directivo, llevó a la propuesta de un Modelo de Evaluación del Desempeño Directivo basado en distintos enfoques y paradigmas.

Este modelo integra la Gestión de la Investigación (González et al., 2007), destacando la importancia de la colaboración entre docentes y directivos en la formulación y ejecución de planes de acción para resolver problemas educativos. Asimismo, incorpora el Enfoque Intercultural (Vélez, 2008), que resalta la necesidad de adaptar la educación a la diversidad cultural de la región Cajamarca.

Otro componente clave es la Gestión de Integración Familia-Comunidad (Sarmiento y Zapata, 2014), que enfatiza el impacto positivo de la participación de los padres en el aprendizaje de sus hijos. De manera similar, Simon (2016) sostiene que la relación estrecha entre escuela, familia y comunidad genera una sinergia que mejora los resultados educativos.

El modelo también se apoya en el Enfoque por Competencias (Tobón, 2006), que plantea que el desempeño directivo debe evaluarse en función de su idoneidad y compromiso en un contexto específico, asegurando una retroalimentación efectiva para fortalecer la gestión escolar en Cajamarca.

Finalmente, la propuesta se sustenta en el Paradigma Posburocrático de la Gestión Pública Barzelay (1998), promueve una administración más eficiente de los recursos del Estado. En el contexto peruano, esto se alinea con la Modernización de la Gestión Pública al 2021, la cual busca optimizar el uso de los recursos públicos a través de transparencia, participación y coordinación intersectorial, garantizando un servicio educativo de calidad.

## CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN

La calidad de la educación en la región Cajamarca está profundamente ligada al liderazgo de sus directivos. Una gestión ineficaz no solo dificulta la creación de una cultura de altas expectativas, sino que también limita la posibilidad de alcanzar mejoras significativas en el aprendizaje. La OECD destaca que un liderazgo escolar sólido es clave para el éxito educativo, y el Ministerio de Educación refuerza la idea de que un líder pedagógico no solo debe establecer metas, sino también fortalecer a su equipo docente. Esto se refleja en la experiencia de un director que mencionó: *“Antes, las decisiones eran tomadas en solitario; ahora, trabajamos en equipo, lo que ha mejorado la colaboración y el compromiso de los docentes”*.

Para mejorar la gestión escolar, el estudio identificó dimensiones clave como liderazgo, participación comunitaria, ejecución, evaluación, monitoreo, investigación y gestión. A través de encuestas, se aplicó un instrumento con un alto grado de confiabilidad, lo que permitió diseñar estrategias concretas para fortalecer la labor directiva. Un subdirector comentó sobre la importancia de esta transformación: *“Ahora, con una gestión basada en evidencia, podemos fijar metas realistas y medir su impacto en el aprendizaje de los estudiantes”*.

Sin embargo, aún persisten retos. Un 60.6% de los docentes encuestados indicó que sus directivos a veces fomentan el trabajo en equipo y desarrollo profesional, y un 39.4% mencionó que lo hacen solo de manera ocasional. A pesar de estos desafíos, algunos directivos han impulsado estrategias para mejorar la colaboración dentro de sus instituciones. Un director compartió su experiencia: *“Las reuniones de retroalimentación y el intercambio de buenas prácticas han generado un mayor sentido de equipo y han fortalecido el compromiso de los docentes”*.

Otro aspecto crítico es la participación comunitaria. Un 10.2% de los docentes siente que sus directivos no generan espacios de integración con la comunidad. Esto contrasta con la visión de Ulloa (2015), quien sostiene que la educación debe involucrar a todos los actores. Algunos directivos han intentado cambiar esta realidad promoviendo la participación activa de las familias. Un coordinador académico mencionó: *“Cuando los padres participan en la planificación escolar, la confianza en la institución aumenta y se fortalece el sentido de pertenencia”*.

La transparencia en la gestión es otro desafío. Los encuestados consideran que la rendición de cuentas se realiza de manera ocasional, y solo un bajo porcentaje cree que es un proceso transparente y sistemático. Un subdirector explicó cómo han intentado mejorar este aspecto: *“Antes, la rendición de cuentas era solo un trámite. Ahora, realizamos reuniones periódicas con los padres y docentes para que conozcan cómo se gestionan los recursos y los avances de la escuela”*.

La toma de decisiones también presenta retos. Un 59.1% de los encuestados señaló que los directivos identifican problemas educativos y buscan soluciones solo en algunas ocasiones. Para mejorar esto, algunas instituciones han apostado por el análisis de datos. Un director compartió su experiencia: *“Antes, muchas decisiones se tomaban por intuición. Ahora, utilizamos herramientas digitales para analizar el rendimiento académico y planificar acciones concretas”*.

La digitalización ha sido una herramienta clave en la gestión escolar, aunque su implementación ha enfrentado resistencia. Un subdirector comentó: *“Si veo que un docente tiene dificultades con la plataforma digital, puedo intervenir de inmediato y brindarle apoyo. Antes, me enteraba semanas después”*. Sin embargo, no todos han recibido la capacitación necesaria. Un directivo admitió: *“Hay docentes que han trabajado toda su vida con papel y lápiz. Para ellos, la transición a lo digital no ha sido fácil”*.

Para superar estos obstáculos, algunas instituciones han promovido la capacitación tecnológica y el aprendizaje colaborativo. Un director explicó: *“Hemos formado equipos donde los docentes con más experiencia en tecnología ayudan a sus compañeros. Esto ha hecho que la adaptación sea más fluida”*.

El liderazgo educativo también es clave en la promoción de la mejora continua. Un director relató cómo han cambiado sus estrategias: *“Antes, los docentes solo aplicaban exámenes tradicionales. Ahora, gracias a la formación, han incorporado metodologías como la autoevaluación y la coevaluación”*. Sin embargo, algunos docentes mostraron resistencia inicial. Un subdirector comentó: *“Al principio, algunos temían que esto significara más trabajo. Pero con el tiempo, han visto que mejora su enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes”*.

La cultura organizacional también juega un papel fundamental en la identidad escolar. Un director expresó: *“Promovemos valores como la responsabilidad y la colaboración a través de programas de formación docente y actividades con los estudiantes”*. Además, el bienestar del personal ha sido una prioridad para algunos directivos. Un subdirector explicó: *“Ofrecemos espacios de apoyo emocional para los docentes. Sabemos que su bienestar impacta directamente en la calidad de la enseñanza”*.

En cuanto a la vinculación con el sector productivo, las instituciones han trabajado en alianzas estratégicas para mejorar la empleabilidad de los estudiantes. Un director comentó: *“Hemos firmado convenios con empresas locales para que nuestros estudiantes realicen pasantías y adquieran experiencia antes de graduarse”*. A nivel curricular, algunos han incorporado herramientas digitales y laboratorios virtuales para preparar mejor a los jóvenes. Un coordinador académico mencionó: *“Queremos que los alumnos no solo usen la tecnología, sino que la entiendan y la apliquen en la vida real”*.

En conclusión, la investigación refleja que, si bien se han logrado avances en liderazgo, innovación y participación comunitaria, aún persisten desafíos en la transparencia, la capacitación tecnológica y la gestión del cambio. La resiliencia en la gestión educativa

requiere flexibilidad, apoyo emocional y trabajo en equipo para superar crisis. Además, la implementación de cambios educativos necesita comunicación efectiva y la participación de todos los actores de la comunidad.

El reto no solo es mejorar la gestión directiva, sino transformar la cultura escolar para que docentes, estudiantes y familias trabajen juntos en la construcción de una educación de calidad. Como dijo un director: *“La educación está cambiando, y nosotros debemos cambiar con ella. Si no nos adaptamos, estamos dejando atrás a nuestros estudiantes”*.



# CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 5.1 Conclusiones

1. El análisis cuantitativo y cualitativo evidenció que el liderazgo directivo es clave para la mejora educativa, destacando la necesidad de fortalecer el trabajo en equipo y la participación comunitaria. Sin embargo, se identificaron limitaciones en el modelo de evaluación del Ministerio de Educación, ya que presenta deficiencias en el desarrollo de competencias investigativas, enfoque intercultural y retroalimentación efectiva. La percepción de los directivos sobre la evaluación refleja que el proceso actual carece de continuidad y acompañamiento, siendo visto más como un trámite que como una herramienta de mejora. Como respuesta, se diseñó y validó un nuevo modelo de evaluación basado en liderazgo pedagógico, gestión del talento humano y participación comunitaria, el cual fue respaldado por expertos por su pertinencia y capacidad para optimizar la gestión escolar y elevar la calidad educativa.
2. La tecnología se ha convertido en una herramienta clave en la gestión educativa, permitiendo agilizar procesos administrativos, tomar decisiones más informadas y fortalecer la comunicación en la comunidad escolar. Sin embargo, su implementación aún enfrenta desafíos, especialmente en la capacitación del personal y la resistencia al cambio. Para que esta transformación digital sea realmente efectiva, es fundamental acompañar a los docentes y directivos en el proceso de adaptación, brindándoles formación continua y apoyo personalizado.
3. La evaluación y la mejora continua son pilares esenciales en la gestión educativa. Más allá de ser un simple trámite administrativo, una evaluación bien diseñada permite identificar áreas de mejora, fortalecer el liderazgo directivo y asegurar una educación de calidad. Es necesario que estos procesos incluyan retroalimentación efectiva y herramientas que realmente ayuden a los directivos a crecer profesionalmente, en lugar de convertirse en una carga burocrática más.
4. El liderazgo educativo no solo implica tomar decisiones estratégicas, sino también inspirar y motivar a los docentes. La formación en liderazgo es clave para crear equipos de trabajo colaborativos, fomentar la innovación y mejorar el aprendizaje de los estudiantes. Un directivo que se preocupa por el desarrollo profesional de su equipo genera un ambiente de trabajo positivo, donde los docentes se sienten valorados y comprometidos con la educación.
5. La ética y la transparencia en la gestión escolar fortalecen la confianza dentro de la comunidad educativa. Cuando los directivos son claros en sus decisiones y rinden cuentas de manera abierta, se genera un ambiente de respeto y credibilidad. Facilitar el acceso a la información y promover la participación activa de docentes, estudiantes y familias ayuda a consolidar una escuela más democrática y justa.
6. El uso responsable de los recursos financieros es fundamental para garantizar un servicio educativo de calidad. Una buena planificación presupuestaria permite que los fondos se destinen a lo que realmente importa: mejorar la infraestructura, capacitar a los docentes y ofrecer mejores oportunidades a los estudiantes. Cuando

los recursos se gestionan de manera eficiente, toda la comunidad escolar se beneficia.

7. La resiliencia en la gestión educativa es crucial para afrontar los desafíos del día a día. Desde crisis sanitarias hasta cambios en las políticas educativas, los directivos deben estar preparados para adaptarse y encontrar soluciones creativas. La clave está en mantener una comunicación abierta, involucrar a toda la comunidad en la toma de decisiones y fortalecer el sentido de pertenencia dentro de la institución.

8. Un ambiente de trabajo positivo tiene un impacto directo en la calidad educativa. Promover valores institucionales, cuidar el bienestar emocional de docentes y estudiantes, y fomentar espacios de diálogo y resolución de conflictos contribuyen a un clima escolar más armonioso. Cuando los directivos se preocupan por el bienestar de su equipo, se crea un entorno en el que todos pueden dar lo mejor de sí.

9. La vinculación con el sector productivo es una oportunidad invaluable para los estudiantes. Asegurar que la educación esté alineada con las necesidades del mercado laboral no solo mejora la empleabilidad, sino que también permite a los jóvenes desarrollar habilidades prácticas que los preparen mejor para su futuro. La colaboración con empresas y organizaciones puede transformar la educación en un puente real hacia nuevas oportunidades.

10. En definitiva, una gestión educativa efectiva requiere directivos comprometidos con la innovación, la transparencia, el bienestar de su equipo y la formación de ciudadanos preparados para el futuro. La clave está en un liderazgo humano, cercano y estratégico, que transforme la escuela en un espacio de crecimiento, aprendizaje y oportunidades para todos.

## 5.2 Recomendaciones

1. Reforzar el liderazgo directivo y la gestión escolar. Para que la educación realmente mejore, es clave que los directores se conviertan en líderes que inspiren a su equipo, fomenten el trabajo en equipo y fortalezcan la conexión con la comunidad. Por su parte, el Ministerio de Educación debe rediseñar la evaluación directiva, enfocándose en lo que realmente importa: el liderazgo pedagógico, el desarrollo del talento humano y la participación de la comunidad.

2. Aprovechar la tecnología para mejorar la gestión educativa. La digitalización es una gran oportunidad, pero solo será efectiva si docentes y directivos cuentan con el apoyo y la formación necesaria para sacarle el máximo provecho. El Ministerio de Educación debe garantizar capacitaciones constantes en herramientas digitales, mientras que los directores pueden impulsar su uso estratégico en la escuela, ayudando a mejorar la enseñanza y optimizar procesos administrativos.

3. Transformar la evaluación en una herramienta de crecimiento. La evaluación del desempeño directivo no debe verse como un trámite más, sino como una oportunidad de aprendizaje. Para lograrlo, el Ministerio de Educación debe asegurarse de que

los resultados se traduzcan en recomendaciones útiles y en un acompañamiento real. A su vez, los directores deben usar esta información para mejorar su gestión, desarrollar nuevas estrategias y fortalecer su liderazgo.

4. Formar directores que inspiren y motiven. Un buen líder no solo administra, sino que inspira a su equipo y motiva a los docentes a dar lo mejor de sí. Es importante que el Ministerio de Educación ofrezca formación en liderazgo transformacional, y que los directores trabajen en crear un ambiente donde sus docentes se sientan valorados, respaldados y con ganas de seguir aprendiendo.

5. Fomentar la ética y la transparencia en la escuela. La confianza en una institución educativa se construye con transparencia y rendición de cuentas. El Ministerio de Educación debe garantizar mecanismos claros para que la comunidad educativa tenga acceso a la información, mientras que los directores pueden promover una gestión abierta, donde cada decisión se comunique de manera clara y todos puedan participar activamente.

6. Administrar los recursos con eficiencia y responsabilidad. Cada sol destinado a la educación debe ser aprovechado de la mejor manera. El Ministerio de Educación debe mejorar la planificación del presupuesto escolar, asegurando que los fondos lleguen a donde más se necesitan. Los directores, por su parte, pueden optimizar los recursos de sus instituciones, priorizando mejoras en infraestructura, capacitación docente y acceso a materiales educativos.

7. Desarrollar una mentalidad resiliente ante los desafíos. La educación está en constante cambio y los directores deben estar preparados para enfrentar crisis, adaptarse y encontrar soluciones creativas. Es fundamental que el Ministerio de Educación brinde herramientas y estrategias para que los directivos gestionen mejor los cambios. A su vez, los directores pueden fomentar una cultura de flexibilidad y adaptación, asegurando que toda la comunidad escolar participe activamente en la toma de decisiones.

8. Crear un ambiente escolar positivo y saludable. Un buen clima institucional hace que la enseñanza y el aprendizaje sean más efectivos. El Ministerio de Educación debe diseñar políticas que prioricen el bienestar emocional de docentes y estudiantes, mientras que los directores pueden implementar espacios de escucha, actividades de integración y estrategias de resolución de conflictos para hacer de la escuela un lugar donde todos se sientan cómodos y motivados.

9. Conectar la educación con el mundo laboral. La educación debe preparar a los estudiantes para el futuro, y eso incluye asegurarse de que tengan herramientas para el mundo laboral. El Ministerio de Educación debe impulsar alianzas estratégicas con empresas y organizaciones, y los directores pueden gestionar convenios y programas que permitan a los jóvenes desarrollar habilidades prácticas y acceder a nuevas oportunidades de empleo.

10. Construir una educación centrada en el crecimiento y la innovación. La educación solo será verdaderamente transformadora si se gestiona con visión, compromiso y

humanidad. El Ministerio de Educación debe ofrecer a los directores la formación y las herramientas necesarias para liderar con éxito. Por su parte, los directores deben asumir su rol como agentes de cambio, transformando sus escuelas en espacios donde el aprendizaje, la creatividad y las oportunidades sean el motor del crecimiento de los estudiantes.

## REFERENCIAS

- Abreu, O. L. L., Muñoz, J. J. G., Monter, I. B., & Vilches, M. E. C. (2015). La mejora continua: objetivo determinante para alcanzar la excelencia en instituciones de educación superior. *Edumecentro*, 7(4), 196-215.
- Alcántara, A. R. (2022). Competencias digitales y desempeño docente en los colegios de Latinoamérica. *Desafíos*, 13(1), 25-36.
- Arandia, O., & Portales, L. (2015). Fundamentos de la gestión humanista: una perspectiva filosófica. *AD- minister*, (26), 123-147.
- Arbulú Pérez Vargas, CG (2018). Programa social de empleo temporal trabaja el Perú y la calidad de vida de los habitantes del Distrito de Pícsi.
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica. 6ta.* Fidias G. Arias Odón.
- Armas, M. S., & Bardales, J. M. D. (2020). Gestión Educativa en el desarrollo del aprendizaje en las Instituciones Educativas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1819-1838
- Aravena Kenigs, O. A., Montanero Fernández, M., & Mellado Hernández, M. E. (2022). Percepción de docentes y directivos escolares sobre el acompañamiento pedagógico en aula.
- Banegas Salmeron, J. E. (2016). La gestión educativa y el rendimiento académico de los estudiantes de bachillerato en la Unidad Educativa “16 de Junio” de la ciudad de Machala, provincia de El Oro, República del Ecuador. Periodo lectivo 2015.
- Barba, A. (2010). Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos . Ciudad de Mexico: Gestión y estrategia.
- Barzelay, M. (1998). Atravesando la burocracia. Una nueva perspectiva de la administración pública. Mexico: Fondo de Cultura Económica.
- Bernal, C. A. (2010). Metodología de la Investigación. Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. Colombia: Pearson Educación.
- Blanch, G. A. (2021). *Relevancia de las competencias directivas en la gestión de MiPEs en Argentina para su sustentabilidad y desarrollo en entornos de crisis* (Master's thesis).
- Bravo Navarro, C. A. (2017). Monitoreo y supervisión al equipo directivo y su efecto en la gestión del talento humano de las IE Públicas de San Luis.
- Caballero, A. (2014). Metodología integral innovadora para planes y tesis. Mexico: Cengage Learning Editores.
- Camacho Gómez, M. (2018). Competencias directivas del empresario agroindustrial. *Pensamiento & Gestión*, (44), 13-43.
- Campos, F. B. (2014). Formación de directores de Excelencia: Un mismo objetivo, distintas demandas. Perspectiva Educacional. Formación de Profesores, 111.

Camacho Marín, R., Rivas Vallejo, C., & Gaspar Castro, M. (2020). Innovación y tecnología educativa en el contexto actual latinoamericano.

Carbellido, V. M. N., & Valadez, A. R. J. (2005). *ISO 9000: 2000: Estrategias para implementar la norma de calidad para la mejora continua*. Editorial Limusa.

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Mexico: Mc Graw Hill.

Chinen, M., & Bonilla, J. (2017). Evaluación de impacto del programa de soporte pedagógico del Ministerio de Educación del Perú.

Cavallé, C. (1999). Nuevos retos en la formación de directivos. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (23), 97-103.

Constitución Política del Perú (1993). Constitución Política del Perú 1993.

Contreras, F. G., Villegas, F. V., Rojas, L. P., & Ponce, E. R. (2016). Liderazgo transformacional y su incidencia en la gestión docente: el caso de un colegio en el norte de Chile. *Interciencia*, 41(9), 596-604.

Cortez, C. A. (2018). El currículo nacional y el desempeño docente. *Revista de Investigaciones*, 7(2), 598-606.

Creswel, Plano. (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Los Ángeles: mHOCHSCHULE LIECHTENSTEIN.

Creswell, J. W. (2014). *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. United States of America: Sage, Thousand Oaks.

Criado, J. I. (2016, May). Nuevas tendencias en la gestión pública. INAP.

Cruz Aldana, E. (2018). Modelo humano tecno-estructural de competencias directivas para el autotransporte público de carga en seco.

Da Silva, A. M. P. M., & Gómez, D. A. D. (2018). Inclusión digital y los retos para la innovación educativa en Brasil y Colombia. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 11(3), 81-88.

De La Paz, F. C. (2022). *Vinculación Temprana de Estudiantes con EL Mundo Laboral: Experiencia De diseño De Programa De mentorías Para Una Carrera De Derecho* (Master's thesis, Pontificia Universidad Católica de Chile (Chile)).

De Fez, S. G., & Monzó, J. R. S. (2016). Los equipos directivos en la formación profesional española: una propuesta de formación continua. *Revista Iberoamericana de Educación*, 70, 161-182.

Delgado, M. (2014). La educación básica y media en Colombia: retos en equidad y calidad.

Ferri, G. (2018). Intercultural communication: Critical approaches and future challenges. *Intercultural Communication: Critical Approaches and Future Challenges*. School of Human and Social Sciences, University of West London, London, United Kingdom: Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-73918-2>

- Flores, A. E. Q., Custodio, E. E. V., Rivera, A. S. M., & Falcón, E. P. A. (2020). Gestión administrativa y planeamiento estratégico en la gestión de recursos financieros UGEL-04-2020. *Ciid Journal*, 1(1), 271-282.
- Flores-Flores, H. (2021). La gestión educativa, disciplina con características propias. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 9(1).
- Flores, T. M. P. (2020). Gestión educativa y la mejora del desempeño laboral de los docentes. *Ciencia y educación*, 1(4), 15-26.
- Fullan, M. (2004). Las fuerzas del cambio. Madrid: Akal.
- Galán, J. G. (2017). Transformación De Los Espacios En Los Centros Educativos: Una Adaptación A La Sociedad De Las TIC.
- García-Altés, A., & Argimon, J. M. (2016). La transparencia en la toma de decisiones de salud pública. *Gaceta sanitaria*, 30, 9-13.
- García, B., Loredó, J., Luna, E., & Rueda, M. (2007). Modelo de Evaluación de Competencias Docentes para la Educación. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 108.
- García, J. (2010). Evaluación de la educación para el desarrollo sostenible en universidad en Costa Rica. *Universidades en Costa Rica*.
- García Batán, J., Pimentel Piña, R. V., & Colunga Santos, S. (2016). Formación y desarrollo de la competencia toma de decisiones gerenciales en directivos empresariales a través del posgrado. *Retos de la Dirección*, 10(2), 121-140.
- Gerardo, J., Ulloa, A. (2016). Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones. Concepción. Godet, M. (1989). *Prospectiva y estrategia: enfoques integrados*. París.
- Gértrudix, M., Esteban, N., Gálvez, M. C., & Rivas, B. (2017). *La innovación educativa como agente de transformación digital en la Educación Superior. Acciones para el cambio*. Dykinson SL.
- Gómez, H. E. G., Quintanilla, L. A. H., & Zanelly, G. A. L. (2021). Gestión del cambio en organizaciones educativas pospandemia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 178-191.
- González, N., Zerpa, M. L., Gutierrez, D., & Pirela, C. (2007). La investigación educativa en el hacer docente. *Laurus*, 13(23), 279-309.
- Guerra-López, I. J. (2007). *Evaluación y mejora continua: Conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño*. AuthorHouse.
- Guzmán, B., Castro, S., & Rauseo, R. (2021). Innovaciones educativas y la tecnología educativa en la UPEL-IPC.
- Hernández, R. Fernández, C. Baptista, P.(2014). Metodología de la investigación. Mexico: Mc GRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A.
- Hernández, R., (2014). Metodología de la Investigación. Sexta Edición. México. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

- Huamán, M.(2020). Política educativa: propuesta de un modelo de evaluación para la mejora del desempeño directivo en instituciones educativas públicas de la región Cajamarca, 2019. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/43196>
- Hurtado, J. (1998). Metodología de la Investigación Holística. Venezuela: Fundación Sygal. Hurtado, J. (2006). Investigación cualitativa. Madrid: La Muralla.
- Ibagón, N. (2018). El aumento de la escolarización en América Latina. Retos en contextos de exclusión social. *Revistas Temas III*, 154.
- Infa, S. A., González, M. G., & Bautista, R. A. O. (2021). El liderazgo directivo en la gestión de conflictos de instituciones educativas. *Atenas*, 2(54), 172-188.
- Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Fundación Chile. Área de Educación.
- Ledesma Santivañez, J. J., & Medina Cavero, R. (2021) Gestión del cambio y la resiliencia organizacional de brókeres inmobiliarios en pandemia COVID-19, Lima Metropolitana, periodo 2021.
- López, F. (2016). América Latina: crisis del posneoliberalismo y ascenso de la nueva derecha. Clacso.
- Lorente, Á. L. (2012). Apuntes sobre "El desarrollo profesional" de los directores de los centros docentes. In *Forum Aragón: revista digital de FEAE-Aragón sobre organización y gestión educativa* (No. 5, pp. 23-27). Forum Europe de Administraciones de Educación-Aragón.
- Lung, M. F. (2017). Las funciones que desempeñan el personal de Orientación y sus implicaciones jurídicas en la prestación de los servicios educativos. *Gestión de la educación*, 7(1), 37-72.
- Martínez, H. T. R., Espinoza, P. E. C., Abanto, J. L. A., Tovar, N. J. C., & Vargas, I. M. (2023). Motivación y clima institucional en docentes de la educación básica regular.
- Maureira, O., Moforte, C., & González, G. (2014). Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo: Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares. *Perfiles educativos*, 36(146), 134-153.
- Merchán Zambrano, D. K. (2024). *La innovación educativa en el proceso de enseñanza de los docentes* (Master's thesis, La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena, 2024).
- Ministerio de Educación (2016). Ministerio de educación.
- Miranda, E. (1998). Innovaciones en tecnología educativa. In *Anales de la Facultad de Medicina* (Vol. 59, No. 3, pp. 220-226). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Miranda Aroni, W. (2023). Gestión directiva e innovación pedagógica en docentes de tres instituciones educativas, Abancay, Apurímac, 2023.
- Miras Teruel, J., & Longás Mayayo, J. (2020). Liderazgo pedagógico y liderazgo ético: perspectivas complementarias de la nueva dirección escolar. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 19(41), 287-305.
- Molina, J. L., & Serra, M. M. (2002). *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. LibrosEnRed.



Morín, E. (2010). La mente bien ordenada. Barcelona: Seix Barral.

Moreira, M. A. (2010). Introducción a la tecnología educativa. *DIM: Didáctica, Innovación y Multimedia*, (19), 1-78.

Muñoz, J. M. E. (1995). Tecnología e innovación educativa. *Bordón: Revista de pedagogía*, 47(2), 161-175.

Naciones Unidas (2016). Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible una oportunidad para América Latina y el Caribe. CEPAL.

Nieves, R. D. B. (2014). Construyendo viabilidad política: Argumentación y persuasión en el proceso de diseño y aprobación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública entre los años 2011 y 2013. *Politai: Revista de Ciencia política*, 5(9), 107-128.

Niño, V. M. (2011). Metodología de la investigación. Diseño y ejecución. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

Prado, A. (2021). Conectivismo y diseño instruccional: ecología de aprendizaje para la universidad del siglo XXI en México. *Márgenes Revista de Educación de la Universidad de Málaga*, 2(1), 4-20.

Ricalde, F. A. (2020). Gestión educativa para una educación de calidad. *Revista de Ciencias Naturales*, 2(2), 205-211.

Roldan Gonzales, G. M. (2021). Gestión de recursos financieros y calidad educativa en instituciones educativas del nivel inicial, Camaná, Arequipa, 2020.

Orozco Inca, E. E., Jaya Escobar, A. I., Ramos Azcuy, F. J., & Guerra Bretaña, R. M. (2020). Retos a la gestión de la calidad en las instituciones de educación superior en Ecuador. *Educación Médica Superior*, 34(2).

Osorio Rodríguez, M. N. (2017). Discernimiento de la Ley Reforma Magisterial 29944 en concordancia con la gestión estratégica del Proyecto Educativo Nacional al 2021.

Paredes, J. (2004). Cultura escolar y resistencias al cambio. *Tendencias pedagógicas*, 9, 131-142.

Peña, F. L. M., Peña, F. E. M., & Sánchez, J. D. A. (2017). Formación del docente y su adaptación al Modelo TPACK. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 5(1).

Páez, I., Rincón, A., Astudillo, M., & Bohórquez, S. (2014). Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia. *Revista ean*, (76), 20-43.

Pirson, M., & Von Kimakowitz, E. (2010). Towards a Human Centered Theory and Practice of the Firm Fordham University Schools of Business R (Arandía & Portales, 2015)research Paper No. 2010-006. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1654827>.

Poveda, J. E. G., Tituaña, S. P. P., & Franco, P. Y. V. (2016). Importancia del control interno en el sector público. *Revista publicando*, 3(8), 487-502.

Quiñonez, R. E., & Solis, M. P. (2017). Resiliencia organizacional: ideas para el debate en el contexto ecuatoriano. *Dominio de las Ciencias*, 3(3), 488-504.

Real Academia Española. (1899). *Real academia española*. Imp. de la Viuda de Hernando Recuperado de: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/ Investigacion.pdf>

Resolución Ministerial MINEDU.(2018) “Norma Técnica que Regula la Evaluación del Desempeño en Cargos Directivos de Institución Educativa de Educación Básica en el Marco de la Carrera Pública Magisterial de la Ley de Reforma Magisterial”. (31 de Mayo de 2018). Diario Oficial El Peruano. Lima, Perú.

Ruiz, Ó. R., Menéndez, J. F., & Martín-Castilla, J. I. (2007). Percepción directiva de las relaciones entre responsabilidad social y ética empresarial. *Boletín ICE Económico*, 43-56.

Ruiz, C., & Pinchi, W. (2016). Impacto de la cultura organizacional en la gestión educativa de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ascope–2014. *Revista Ciencia y Tecnología*, 12(1), 85-99.

Rodall, C. S. (2006). Mejorando la rendición de cuentas y la transparencia a través de la participación social: el programa escuelas de calidad en México. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4(1), 38-51.

Sánchez Moncayo, D. I. (2012). *Diseño de un Modelo de Planificación Financiera utilizando el presupuesto como herramienta de gestión, para la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo* (Bachelor's thesis, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo).

Sandó, P. V., Prada, J. J. D. T., & Ramírez, J. G. (2017). Tendencias actuales en la formación especializada de los directores escolares: hallazgos desde la sistematización. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.

Sáenz, B. P., Moreno, J. L. M., Gómez, R. M., Antolín, J. F., & Sanmartín, J. R. T. (2017, December). Calidad, transparencia y ética pública. INAP.

Santaella, C. M., Fernández, F. J. A., & Real, M. R. (2016). Liderazgo distribuido y capacidad de mejora en centros de educación secundaria. *Estudios sobre educación*, 30, 115-143.

Santistevan, M. E. M. (2016). La teoría organizacional: análisis de su enfoque en una administración pública y su diferencia en una administración privada. *Revista enfoques: ciencia política y administración pública*, 14(25), 127-143.

Sarmiento, P., & Zapata, M. (2014). Modelo conceptual sobre la participación de la familia en la escuela: un estudio cualitativo en cuatro localidades del Perú. MISC.

Silva, M. V. Ñ., & Valdez, G. L. (2019). Liderazgo del director en la calidad de la gestión institucional: un reto en la educación actual. *Investigación y postgrado*, 34(1), 167-180.

Simon C. (2016). Escuela, Familia y Comunidad: una Alianza Necesaria para una Educación Inclusiva. *Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva*, 10(1), 17-22.





Solórzano Córdor, D. (2017). Liderazgo del director y la gestión administrativa en la Institución Educativa José Antonio Encinas UGEL 06.

Sulca Romero, J. (2021). Competencias directivas y gestión pedagógica en instituciones educativas del nivel primario del distrito de San Juan Bautista 2020.

- Teyes, R., Montaña, C. A. Q., Luengo, Á., Calderón, K., & Quiva, C. (2020). La resiliencia en directivos de organizaciones educativas religiosas. *Interacción y perspectiva: Revista de Trabajo Social*, 10(2), 117-132.
- Tobón, S. (2006). Aspectos básicos de la formación basada en competencias. Talca: Proyecto Mesesup. Recuperado de [http://maristas.org.mx/gestion/web/doctos/aspectos\\_basicos\\_formacion\\_competencias.pdf](http://maristas.org.mx/gestion/web/doctos/aspectos_basicos_formacion_competencias.pdf)
- Tójar, J. C. (2006). Investigación cualitativa. Madrid: La Muralla.
- Torres, J. (2013). Introducción a las políticas públicas. Bogotá: Instituto de Estudios del Ministerio Público (IEMP).
- Trejo, M. L. L. A. (2022). Clima institucional: una revisión bibliográfica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 1280-1290.
- Valdivia, E. M., Martínez, I. G., & Rodríguez, M. L. H. (2018). El Liderazgo para la Mejora Escolar y la Justicia Social. Un Estudio de Caso sobre un Centro Educación Secundaria Obligatoria. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 16(1), 35-51.
- Valle Peña, L. (2023). Cultura organizacional y clima institucional docente en una institución educativa pública, Tambogrande, Piura, 2022.
- Vázquez, A. P., & Zamorano, M. A. M. (2015). Transparencia, rendición de cuentas y gobernanza: la acreditación ciudadana de la función contralora de los municipios en México. Un análisis de la administración 2010-2013 del municipio de Juárez. *Revista legislativa de estudios sociales y de opinión pública*, 8(15), 75-105.
- Vélez, C. (2008). Trayectoria de la educación intercultural en Ecuador. *Revista Educación y Pedagogía*, (52), 103-112.
- Vidal Ledo, M. J., Carnota Lauzán, O., & Rodríguez Díaz, A. (2019). Tecnologías e innovaciones disruptivas. *Educación Médica Superior*, 33(1).
- Villa, P. (2007). Aprendizaje Basado en Competencias. Una propuesta para la evaluación de las competencias genéricas. Bilbao, España: Ediciones Mensajero.

*Transformando la*  
**GOBERNANZA  
EDUCATIVA:**

UN ENFOQUE PARA MEJORAR  
LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS

-  [www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)
-  [contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)
-  [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
-  [www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)



*Transformando la*  
**GOBERNANZA  
EDUCATIVA:**

UN ENFOQUE PARA MEJORAR  
LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS



[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)



[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)



[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)



[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br)