

## Gestión educativa: dimensiones, factores y desafíos para la transformación de la escuela<sup>1</sup>

### *Educational management: dimensions, factors and challenges for the transformation of the school*

Gestão educacional: dimensões, fatores e desafios para a transformação da escola

#### **Mary Jessica Cárdenas-Tapia<sup>2</sup>**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA  
AREQUIPA, PERÚ  
mcardenasta@unsa.edu.pe  
<https://orcid.org/0000-0003-0246-1305>

#### **Edwin Alexander Callinapa-Lupaca<sup>3</sup>**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA  
AREQUIPA, PERÚ  
ecallinapa@unsa.edu.pe  
<https://orcid.org/0000-0001-8053-3947>

#### **Colbert Francisco Canaza-Turpo<sup>4</sup>**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA  
AREQUIPA, PERÚ  
ccanazat@unsa.edu.pe  
<https://orcid.org/0000-0003-2884-9041>

#### **Alfredo Cateriano<sup>5</sup>**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA  
AREQUIPA, PERÚ  
acateriano@unsa.edu.pe  
<https://orcid.org/0000-0001-6139-2448>

#### **José Cayllahua<sup>6</sup>**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA  
AREQUIPA, PERÚ  
jcayllahuaa@unsa.edu.pe  
<https://orcid.org/0000-0002-6207-6911>

#### **Aldo Calsin<sup>7</sup>**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA  
AREQUIPA, PERÚ  
acalsin@unsa.edu.pe  
<https://orcid.org/0000-0002-3084-3063>

DOI: <https://doi.org/10.35622/j.rr.2022.09.008>

Recibido: 16-III-2022 / Aceptado: 09-VII-2022 / Publicado: 08-VIII-2022

## Resumen

El presente estudio pretende analizar aspectos que rodean a la Gestión Educativa y que de forma directa impactan en el rol pedagógico y el desempeño de las instituciones educativas. En esa línea, dentro de sus dimensiones se consideran el liderazgo directivo, los niveles de planificación estratégica, la evaluación de la gestión y las características del clima institucional como indicadores que definen su desenvolvimiento y las funciones de la Institución Educativa. De igual modo, aun cuando estas dimensiones puedan condicionar la capacidad de gestión institucional, también se adicionan factores que frenan el desarrollo de

**Correspondencia:** mcardenasta@unsa.edu.pe

<sup>1</sup> Queremos extender nuestro agradecimiento y reconocer al Dr. Walter Choquehuana Quispe de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa (UNSA), por las correcciones y sugerencias desarrolladas durante la asignatura de Gestión y Gerencia Educativa en la Maestría en Ciencias: Educación con Mención en Educación Superior de la UNSA.

<sup>2</sup> Profesora de Educación Primaria del Instituto Superior Jorge Basadre. Bachiller en Ciencias de la Educación por la UNSA. Maestría en Gestión Educacional Universidad Enrique Guzmán y Valle, y Maestrante en Educación Superior por la UNSA.

<sup>3</sup> Docente de Ciencias Sociales, Maestrando en Educación Superior por la UNSA. Fundador de la Revista Educativa "Paradigma Educativa", ex-Investigador de CORPAIDOS-Perú.

<sup>4</sup> Contador Público Colegiado de la Universidad Tecnológica del Perú. Asimismo, es Maestrante en Educación Superior por la UNSA.

<sup>5</sup> Bachiller en Literatura y Lingüística por la UNSA, y Maestrante en Educación Superior por la misma Casa de Estudios.

<sup>6</sup> Licenciado en Educación en la Especialidad de Ciencias Sociales, Maestrante en Educación Superior por la UNSA.

<sup>7</sup> Ingeniero Mecatrónico de la Universidad Católica de Santa María y Maestrante en Educación Superior por la UNSA.

ISSN: 2710-0499 ISSN-L: 2710-0480

Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución 4.0.



un buen desempeño institucional, principalmente, aquellos relacionados con la parte administrativa, la falta de capacitación y actualización y la propia realidad precaria del centro educativo. Por último, en base a estos presupuestos de líneas generales, este estudio termina desprendiendo algunos desafíos para la gestión educativa y la transformación de la escuela después de la pandemia del COVID-19.

**Palabras clave:** COVID-19, gestión educativa, calidad de la educación, gestión pedagógica, liderazgo directivo.

### Abstract

This monograph aims to analyze aspects that surround Educational Management and that directly impact the pedagogical role and performance of educational institutions. In this line, within its dimensions, management leadership, strategic planning levels, management evaluation and the characteristics of the institutional climate are considered as indicators that define its development and the functions of the Educational Institution. In the same way, even when these dimensions can condition the institutional management capacity, there are also factors that hinder the development of good institutional management, mainly those related to the administrative part, the lack of training and updating, and the precarious reality itself. of the educational center. Finally, based on these assumptions, this study ends by revealing some challenges for educational management and the transformation of the school in the framework of the COVID-19 pandemic.

**Keywords:** COVID-19, educational management, quality of education, pedagogical management, managerial leadership.

### Resumo

Este estudo tem como objetivo analisar aspectos que cercam a Gestão Educacional e que impactam diretamente no papel pedagógico e no desempenho das instituições de ensino. Nessa linha, dentro de suas dimensões, a liderança gerencial, os níveis de planejamento estratégico, a avaliação da gestão e as características do clima institucional são considerados indicadores que definem seu desenvolvimento e as funções da Instituição de Ensino. Da mesma forma, mesmo quando essas dimensões podem condicionar a capacidade de gestão institucional, também há fatores que retardam o desenvolvimento de um bom desempenho institucional, principalmente aqueles relacionados à parte administrativa, a falta de capacitação e atualização e a própria realidade precária do centro educativo. Por fim, com base nesses pressupostos gerais, este estudo termina por revelar alguns desafios para a gestão educacional e a transformação da escola após a pandemia do COVID-19.

**Palavras-chave:** COVID-19, gestão educacional, qualidade da educação, gestão pedagógica, liderança gerencial.

## INTRODUCCIÓN

Promover y garantizar el logro de los aprendizajes, así como de cumplir con las finalidades planteadas por una Institución Educativa (IE) pública o privada, están directamente condicionadas por la capacidad de gestión institucional, actividad necesaria en poder no

solamente relacionar la enseñanza y el aprendizaje entre estudiantes, profesores y la comunidad educativa, mediante procesos bien definidos como la planificación, coordinación, ejecución, control y evaluación (Mejía, 2021); sino también, en poder superar los términos de calidad, equidad, eficiencia, requerimiento y declives presentados por indicadores educativos que restan el impacto de la IE (Jiménez, 2022).

De igual manera, no se pueden desterrar cuatro factores que permiten reforzar la estructura y el funcionamiento de la IE. El primero, referido al aspecto institucional que tiene el propósito de identificar las diferentes formas de organización de los actores educativos, de tal manera que busque perfeccionar la labor de todo el equipo. El segundo, tiene que ver con la dimensión pedagógica que involucra el quehacer de la IE y la relación directa con los resultados de los logros de aprendizaje, teniendo en cuenta el Proyecto Curricular Institucional (PCI), las programaciones, sesiones de aprendizaje, estrategias didácticas, metodológicas, la evaluación de los aprendizajes y la disposición de materiales y recursos didácticos (Romero y Santa, 2021).

El tercer factor está ligado a la parte administrativa, el que precisamente orienta al director y las acciones de conducción en materia de recursos económicos, humanos y materiales relacionados con la IE, promoviendo procesos de evaluación del desempeño de los miembros de la comunidad educativa. Por último, el factor comunitario integra necesidades y demandas requeridas por la población, desarrollando dinámicas de participación e impulsando relaciones entre los padres de familia y la IE, con tal de adquirir y articular alianzas estratégicas en aras de incentivar la calidad educativa (Romero y Santa, 2021). De modo que, alcanzar la calidad educativa tiene una relación directa con la gestión educativa institucional, permite articular la parte administrativa, pedagógica y el desempeño docente, donde planificar, organizar, dirigir y controlar acciones son requisitos básicos para brindar una educación de calidad. A esto se suman las acciones que despliegan los docentes en los diferentes niveles para administrar el proceso docente educativo según las demandas de la sociedad (Cedeño y Sotomayor, 2020). En ese sentido, el presente estudio pretende analizar aspectos que rodean a la gestión educativa institucional y que de forma directa impactan en el rol pedagógico y el desempeño de las instituciones educativas.

## MÉTODO

Este estudio asume de base la investigación documental o la revisión bibliográfica de trabajos depositados en repositorios de impacto. Interponiendo en su despliegue el rastreo de archivos digitales en importantes motores de búsqueda como es Scopus, SciELO, Latindex 2.0, Redalyc, entre otros. De igual modo, como filtro principal se utilizó descriptores o palabras clave de interés (Huanca-Arohuana, 2020; 2021; 2022a; 2022b; 2022c; 2022d; Huanca-Arohuana y Geldrech, 2020; Tineo-Zaga et al., 2021; Mamani y Huanca-Arohuana, 2022; Calisaya-Mamani et al., 2022).

Posteriormente a ello, se realizó la selección de documentos respetando los criterios de inclusión y exclusión, proceso que ha permitido afinar estudios pertinentes para el trabajo en



tratamiento tomando en cuenta el idioma, el año de publicación y el factor impacto. Finalmente, una vez consolidado las diferentes publicaciones se (Canaza-Choque y Huanca-Arohuanca, 2020; Canaza-Choque, Escobar-Mamani y Huanca-Arohuanca, 2021; Canaza-Choque et al., 2022) empleó la técnica del fichaje textual, el análisis documentario y la interpretación de contenidos, respondiendo, argumentando y discutiendo temáticas relacionadas a la Gestión Educativa Institucional (Canaza-Choque, 2019; 2021a; 2021b; 2022).

## DESARROLLO

### Concepción general sobre gestión educativa

La gestión educativa perfila la manera en que está organizada la institución, que además, predice subprocesos de planificación institucional que, en diferentes aspectos, son los que se establece para lograr resultados satisfactorios y de calidad, entre cosas que se pueden considerar son: la gestión pedagógica y curricular, el progreso de procedimientos metódicos y base administrativa para la gestión educación; promover la búsqueda de soluciones innovadoras y progresivas persistentemente difícil de manejar. También incluye el acto principal de gobierno, que es un elemento intermedio entre los objetivos específicos a alcanzar y planificación (Marconi, 2016).

De lo mismo, la gestión educativa es una disciplina discreta que aspira a fortalecer el desempeño de los planteles e instituciones educativas en un país determinado mediante la aplicación de técnicas, instrumentos y conocimientos de administración. De manera que se trata de una administración educativa gestionable, orientado a intentar pensar el proceso educativo moderno como un todo organizado, administrable y sistémico (Romero Medina, 2018).

Bajo esta dimensión y premisa, la gestión educativa es entendida como un proceso organizado de métodos y orientado a la optimización eficaz de procesos y proyectos internos de las instituciones privadas y públicas, con el objetivo de perfeccionar eficientemente los procedimientos educativos, directivos, comunitarios y administrativos que en ella se desplazan.<sup>8</sup> La IE es autónoma e independiente de definir sus criterios de gestión educativa más adecuadas y encaminados a responder con las necesidades educativas resultantes de la comunidad estudiantil, más las exigencias legales de corte nacional e internacional (Velázquez y Ávila, 2017; Zúñiga, 2020).

Asimismo, se considera que la gestión educativa (administración) es un proceso que induce al orden jerárquico en la institución, por tanto, la administración educativa facilita la estructura y la coordinación de cualquier actividad educacional, con el propósito de lograr

---

<sup>8</sup> De acuerdo a Cabrejos y Torres (2014), se requiere promover y desarrollar directamente una gestión educativa con liderazgo en educación, que implica una labor única de “transformacional”, que no se limite únicamente a trabajar en las condiciones existentes y con las metas dadas, sino que vaya más allá de las condiciones de mejoramiento de la IE y del aula mejorando las prácticas docentes, alumno y por tanto el logro de aprendizaje.

identificación y el cumplimiento de los objetivos de educación institucionales y la administración en el campo de la educación es un proceso concebido para integrar recursos educativos y coordinar actividades especializadas e interdependientes, en busca del cumplimiento de los objetivos educativos propuestos (Becker et al., 2015).

### **Características de la gestión educativa como proceso de alta calidad**

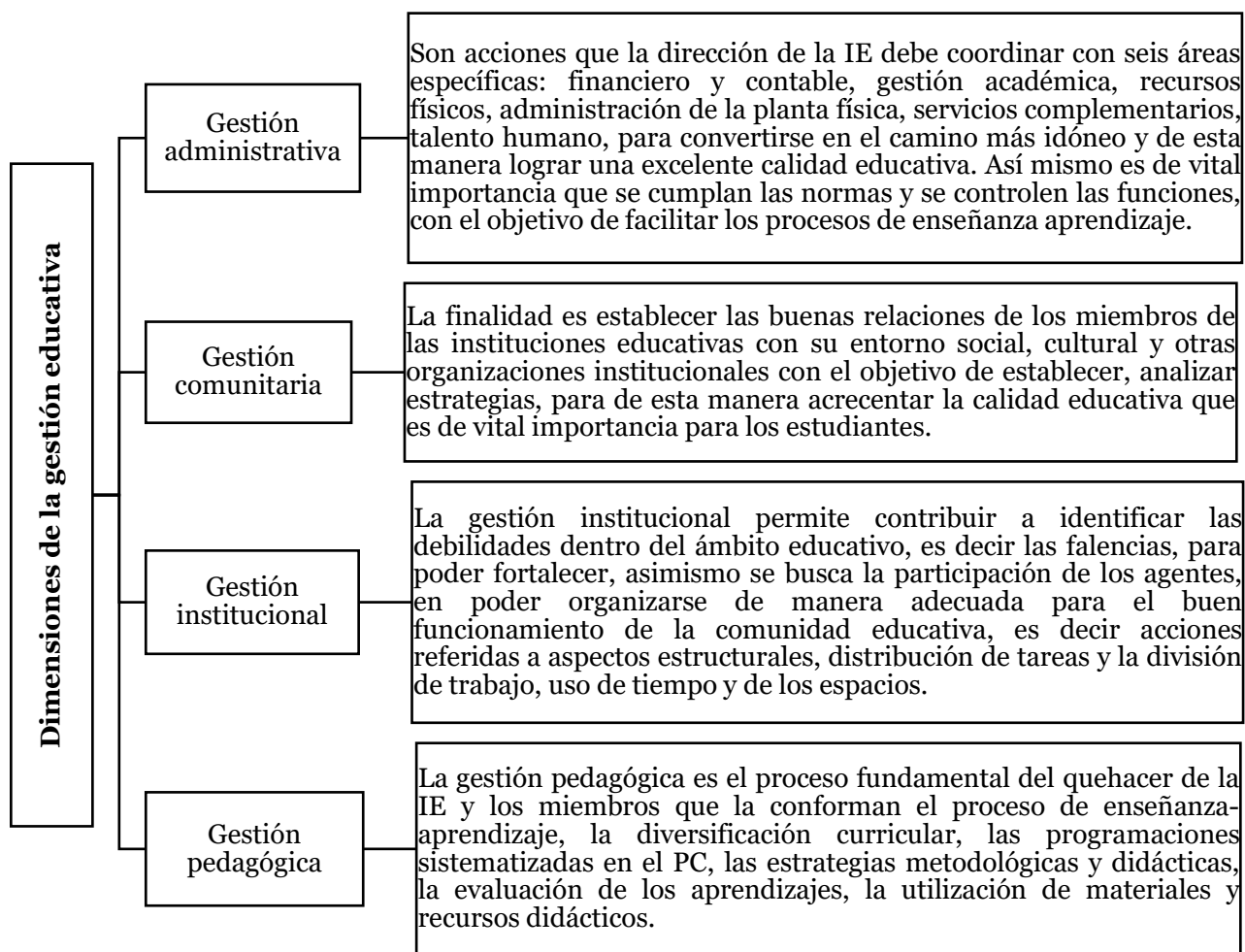
Cabe señalar que la gestión educativa como proceso de alta calidad, se admite como un difícil proceso social mediante el cual las personas se involucran en actitudes de la vida misma que son de su interés particular (Vela y Cáceres, 2019). Al respecto, se considera que la participación, es una relación de mutua transformación, aquí, el participante establece y transforma al objeto o acontecimiento en el cual participa, y por el hecho de hacerlo, es también evolucionado (Cánovas, 2013).

En este sentido, se considera que la participación constituye una forma de actuación humana en la que los ciudadanos ejercen sus derechos y deberes sociales, políticos, económicos, territoriales, entre otros, en un espacio público que hacen y rehacen con su mediación. Desde el punto de vista, el proceso de participación educativa, popular, civil, política, ciudadana, o como se le desee designar, logra varias connotaciones determinantes, adecuadas al marco geoespacial, histórico, sociopolítico y cultural en el que se anota su afirmación (Muñoz, 2013).

El Consejo Nacional de Acreditación (CNA, 2014), sustenta que la gestión educativa como proceso de alta calidad, es el resultado de gestiones planteadas por múltiples actores. naturalmente, los diferentes actores que actúan en el mismo ámbito de políticas deberían coordinar sus actividades para políticas coherentes.

La gestión educativa como proceso de alta calidad constituye un fenómeno emergente, congruente con procesos respectivamente novedosos que adquieren importancia a partir de los cambios sociales, políticos y culturales que, desde la segunda mitad del siglo XX, que afrontan las sociedades de la actualidad avanzada. Estos cambios, que atraviesan todos los ambientes de la vida social, han repercutido en el ámbito de la política institucional, poniendo en cuestión el ejemplo del Estado como gobierno democrático, sistema de colaboración social y como modelo territorial (Briceño, *et al.*, 2020).

**Figura 1.** Dimensiones de la gestión educativa



**Fuente:** Marconi (2016) y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2011).

Todo esto tiene que ver principalmente con las acciones propias del establecimiento educativo, que lo distinguen de otros y que se caracterizan por los lazos que los miembros construyen con el saber para el proceso de enseñanza aprendizaje y los modelos didácticos, las teorías de la enseñanza y aprendizaje, las estrategias que están sujetas al ejercicio docente, la importancia y estima que se otorga al saber, así como a los criterios de evaluación de los procesos y resultados.

Igualmente, la gestión educativa comprende usualmente las siguientes cuatro áreas de la gestión escolar: la primera, el área directiva tiene la misión de orientar y promover la mejora de una IE, la organización se especializa en coordinar las necesidades de esa institución para integrar su propia cultura educativa. Esto significa que le corresponde ejercer la dirección y el control administrativo del plantel, así como actualizar y revisar las dinámicas lúdicas, sociales y psicológicas que acompañan la actividad educativa.

La segunda tiene que ver con la área pedagógica y académica, es el encargado de aprender, es decir, hablar de lo que pasa en clase. Esto implica desarrollar, actualizar y revisar el plan de

estudios, teniendo en cuenta la experiencia en el tema y las sugerencias de la comunidad académica, así como los acuerdos con otros miembros de la comunidad educativa, en particular para las formas de evaluación. La tercera refiere al área financiera y administrativa, este se trata de sistemas de información y registro de estudiantes, la prestación de servicios adicionales y, sobre todo, garantizar que la institución pueda continuar existiendo en el tiempo, administrando bien sus recursos humanos y de capital. Esto también incluye reglamentos, inventario, etc.

Por último, el área de la comunidad, este cuarto componente se refiere al componente social de la acción educativa, a través de la promoción de la participación ciudadana, el intercambio de proyectos, el estímulo a los investigadores, la promoción del desarrollo profesional y otros aspectos que relacionan a la comunidad educativa como individuos que viven en torno al aprendizaje y desean una convivencia pacífica y mutuamente beneficiosa.

### **Teorías científicas de la gestión educativa**

Taylor Frederick (1875) considera el enfoque tradicional de la gestión, el objetivo es aumentar la eficiencia de la industria a través de una distribución organizada y completa para aumentar el rendimiento laboral de los trabajadores. El objetivo principal es aumentar la producción de la industria a través de una mayor eficiencia a nivel operativo. Aquí es donde comienza el estudio de la división del trabajo ya que las actividades del puesto y las personas que lo desempeñan forman la unidad principal de la organización.<sup>9</sup>

Taylor (1875) formuló estos principios con el objetivo de lograr ahorros materiales y aumentar la eficiencia del trabajo, teniendo en cuenta el análisis del tiempo, el movimiento, la selección de trabajadores, los incentivos, los sistemas de trabajo y la educación y la especialización. Algunos autores han rechazado la práctica de llamar a la ciencia principios basados psicológicamente; determinó que sólo sería una actividad que agrega valor al éxito económico de la empresa, desconociendo la salud física y la motivación de los trabajadores (Pestana, 2005). A pesar de estas diferencias, la teoría de Taylor sigue siendo válida en algunas empresas, cuyo aporte es el uso del método científico en la gestión y su desarrollo como una rama del conocimiento.

### **Los estilos de gestión pedagógica**

La sociedad ha pasado de una situación estable y rígida a otra cambiante y flexible, ello demanda realizar ajustes. Vivimos un proceso de constante cambios que no sólo afecta al

---

<sup>9</sup> Respecto a ello, Taylor (1875) propuso cinco principios específicos de gobernanza, que confieren poderes y deberes a la gestión, los cuales son: 1) principio de planeamiento, la labor no planificada del trabajador debe ser reemplazada por un trabajo organizado; 2) principio de preparación, los trabajadores deben ser clasificados teniendo en cuenta sus aptitudes y habilidades para mejorar la productividad; 3) principio de control, el trabajo debe ser monitoreado con la finalidad de comprobar su eficacia; y, 4) principio de ejecución, para que el trabajo se realice de manera disciplinada, es necesario que se distribuyan las responsabilidades y funciones organizadamente.

sistema en su conjunto, sino también a las organizaciones y a las personas que forman parte de él (UNESCO, 2011).

Quien gestionen requiere de un instrumento precioso: la palabra. La palabra, el lenguaje, a la vez que nos constituye como sujetos, construye nuestras posibilidades de hacer en el mundo. La palabra puede servir para incrementar las posibilidades del hacer colectivo, pero también puede ser el obstáculo que defina el malentendido, la distancia, la doble moral; dependerá de qué espacio le asignemos y de cómo la utilicemos (Gabella, 2018).

El diálogo constituye la herramienta necesaria para una gestión se requiere de formas para poder alcanzar las metas previstas y lograr transformaciones que requiere la escuela nueva de hoy.

El director es el conductor, armonizador, autoridad, en algunas oportunidades convoca, propone en otras, hace respetar, conduce y cumple con los acuerdos. De acuerdo con las características e identidades del director, son las que determinan el tipo de gestión que se lleve a cabo. El gran desafío para un director es ser eficiente en la gestión y democrático en la conducción (Cejas, 2009). La gestión del director comprende dimensión administrativa, organizacional, pedagógica; que demanda la necesidad de adoptar estilos que generen cambios que se concretice en el logro de los indicadores previstos en los compromisos de gestión.

Ante ello surge la necesidad de aplicar estilos de gestión educativa que no se centran de manera personalista; deben ser entendidos de acuerdo al contexto en el que se desarrolle. Se pueden dar tantos estilos de gestión educativa como modelos organizativos (Aranda, 2002). Ello depende de la relación social y el apoyo mutuo entre el directivo y los actores de la educación.<sup>10</sup>

### **El estilo interpersonal**

Esta teoría sostiene que el responsable de la dirección de una IE propicia la comunicación con los agentes educativos, prefiere escuchar directamente las opiniones o sugerencias de ellos mismo; ello le permite conocer opiniones. Al mismo tiempo crea un clima de confianza, demuestra flexibilidad. Pero no se puede estar beneficiando a todos, creará resentimientos entre el personal (Cajamarca, 2019).

Este enfoque es considerado como un modelo feudalista, otorga beneficios a otros, con la finalidad de quedar bien con ello; se da una relación de lealtad hacia la persona, pero no al cargo. En ese sentido, el estilo interpersonal, como gestión permite que el director pueda comunicarse e interactuar con su comunidad educativa, se orienta hacia la persona. El estilo

---

<sup>10</sup> Desde la teoría socio crítica de Stephen J. Ball, la relación entre directores y los otros actores educativos pueden distinguirse cinco estilos principales que son: el interpersonal, administrativo, político, antagónico y el autoritario (Aranda, 2002).



apropiado es el que permite al director ejercer su función sin dejar de lado que es maestro (Aranda, 2011).

### **Estilo administrativo**

En este estilo de gestión el director es el jefe ejecutivo que trabaja o se reúne con un equipo administrativo conformado por el subdirector, profesores con mayor antigüedad. No consulta, prefiere solicitar opiniones basadas en la orden del día y actas en las que registran los acuerdos. Este directivo se encarga de planificar, organizar, controlar. La comunicación del director con el personal es de abajo hacia arriba, cuando se reúnen y cambia el sentido, cuando realiza anuncios formales (Aranda, 2002).

Este estilo es muy tradicional en las instituciones educativas, puesto que los directores prefieren trabajar con los docentes de confianza; no da la oportunidad de propiciar un trabajo en equipo o colaborativo. Este estilo de gestión demuestra un director burócrata que se encuentra en su oficina cerrada y en su escritorio, los actores educativos se sienten al margen. La preocupación radica en habilidades administrativas, dejando de lado las habilidades docentes; siendo las necesarias que un director debe considerar (Cajamarca, 2019).

### **El estilo político**

Estilo de gestión que propicia el debate público, en el que el director es un destacado participante. Se producen diálogos e intercambios de opiniones relacionadas a las acciones educativas; se le considera un liderazgo político (Cajamarca, 2019) Cabe precisar que el estilo de gestión político no es el adecuado dentro de la gestión educativa institucional; el director debe mantenerse al margen de situaciones públicas que expongan a la institución.

### **Estilo antagónico**

El director antagónico presenta habilidades para responder a los ataques de los adversarios, para convencer a los que duden y lograr gestionar compromisos con los aliados, el director es reconocido por los temas e ideologías que genera. Utiliza estrategias que le permiten motivar a los aliados; mientras a sus adversarios, logró persuadirlos y contentarlos. Los ataques de los que se hace referencia son verbales, el hecho de tener diferentes puntos de vista permite la formación de grupos (Cajamarca, 2019). Este estilo de gestión sabe sobrellevar las situaciones que se les presente con los actores educativos, al mismo tiempo sabe cómo convencer a quien no esté de acuerdo para contribuir con el logro de los objetivos previstos (Mejía y Olvera, 2010).

### **Estilo autoritario**

El director busca imponerse, porque ignora la oposición, no acepta elaboración de ideas ajenas a las que él considere. Este modelo autoritario es considerado como un liderazgo crítico. El director autoritario pretende mantener el control organizativo de la IE, formar



alianzas estratégicas, desarrollar habilidades. Es la manipulación, el signo que se identifica en una gestión autoritaria; se evidencia al controlar las discusiones para que no salgan de límites, también la asistencia de los opositores en las reuniones (Cajamarca, 2019)

### **La dirección: oposición y control**

Las instituciones educativas, ejercen un control sobre la consecución de los resultados, por ello la necesidad de decidir por programas, recursos que mejoren u optimicen el servicio educativo. Dado ello la dirección tiene la misión de oposición y control, lo que genera ciertos dilemas entre los actores educativos. Los estilos de gestión constituyen formas de dar solución, son los medios para alcanzar el mismo fin; en el que el director cumple un rol fundamental teniendo presente la autonomía y la participación. La autonomía relacionada a los docentes, pero que son conscientes del régimen institucional. Si los docentes son autónomos, aceptan las restricciones sobre la toma de decisiones (Aranda, 2002).

La participación de los actores educativos queda limitada sólo a participar, sin poder tomar decisiones sólo consultar, lo que no es obligatorio. Aunque en algunas oportunidades se consulta para tratar de llegar a algún consenso. Las propuestas de cambio constituyen resistencia, en vista de que los actores educativos consideran un desafiar al director; donde hace uso de recursos para reducir la fuerza de la oposición. La relación entre oposición y control, así como la de alumno y docente es igual, es importante dejar hacer siempre de manera democrática (Cajamarca, 2019).

### **Teoría situacional de Hersey y Blanchard**

Requiere un enfoque personalizado, debido a la diversidad de los miembros del personal; tener presente la madurez profesional y psicológica de cada persona motivará comportamientos diferentes. Un director no puede tratar a todos de la misma manera, precisa conocer la relación entre el nivel de desarrollo del grupo y estilo de liderazgo, el ser humano crece, se desarrolla y pasa por etapas producto de la competencia y el interés personal; lo que nos hace diferentes (Aranda, 2002).

Competencia, conjunto de conocimientos adquiridos a través de instrucción, experiencia que un miembro de grupo es capaz de realizar como: habilidad para resolver problemas, adquisición de destrezas y capacidades, conocimiento de los objetivos, supervisión. Interés, seguridad en sí mismo (autonomía) y motivación (entusiasmo) que la persona pone en marcha. Se puede observar: independencia y criterios de actuación, reconocer los objetivos de la institución, estar motivados por los logros que pretendemos alcanzar.

### **Liderazgo**

Capacidad que una persona posee para ejercer influencia y orientar a sus seguidores para lograr una visión. Un líder debe poseer: valores, plantear ideas, tener la capacidad de convencer a otros para tomar decisiones. El liderazgo consiste en influir en las personas, de



tal manera que estén dispuestos en participar entusiastas en el logro de metas propuestas (Cajamarca, 2019).

De igual modo, es importante precisar que el director debe tener la capacidad de liderazgo, no imponer ideas, ni designar responsables de manera subjetiva, tampoco prestarse a comentarios o supuestos. La labor del director es más humana, empática, se comprende que debe propiciar el trabajo colaborativo entre los actores educativos; con la finalidad de direccionar a la IE hacia los indicadores planteados (García, Bunaguro y Vásquez, 2006). Es de comprender que se presenten dificultades, pero su capacidad de liderazgo le permite sobrellevar situaciones que durante su gestión se puedan dar.

Las instituciones educativas deben hacer frente a desafíos que se puedan presentar, a consecuencia de la presión del contexto. La responsabilidad de formar niños y jóvenes como ciudadanos útiles y que realmente sean productivos en su comunidad y por ende en la sociedad. Se requiere de directores que conozcan cómo administrar recursos, promover el interés, participación, organizar prácticas pedagógicas para la mejora de la calidad de la educación (Risco, 2015).

### **Liderazgo gerencial**

El liderazgo gerencial es un proceso de dirigir las actividades que realiza un grupo e influir en ellos, para alcanzar las metas, es decir dirigir la conducta del grupo hacia los fines determinados. También es considerado, como un conjunto de habilidades gerenciales que influye en la forma de ser o actuar de un grupo de trabajo con la finalidad de que el equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas (Cajamarca, 2019).

Así, la gestión educativa requiere de directores que demuestran un liderazgo gerencial, promover la integración, la empatía del grupo de trabajo; encaminado hacia el logro de metas y objetivos. Es necesario, que el director haga uso de sus habilidades de gestión, sociales porque su función es administrar el recurso humano para los fines que la IE estime conveniente (Morgado, Zavala y Argüelles, 2019).

### **Teorías sobre el liderazgo**

Las actuaciones de los gerentes pueden variar de un contexto a otro. Es necesario que los gerentes conozcan las diferentes teorías sobre los estilos de liderazgo. Cajamarca (2019) manifiesta las teorías del liderazgo pueden clasificarse en: A) Teoría de los rasgos: hace referencia a las cualidades y características personales, que permite diferenciar a los líderes que no lo son; son cuatro los rasgos de personalidad a considerar en un líder exitosos: inteligencia, integridad, madurez, impulso hacia los logros; B) Teoría del comportamiento: precisa que lo que diferencia a los líderes son sus conductas específicas, sus diferencias individuales propias de cada persona: tenemos tres estilos de liderazgo: liderazgo autocrático, liderazgo democrático, liderazgo liberal.

## **Gerencia liderazgo y participación**

Es necesario que en la IE se instaure un sistema gerencial basado en el liderazgo y participación, en la que se comprometen los actores educativos para lograr el cambio planeado (Graffe, 2002). Los actores educativos se ven comprometidos en la medida que el gerente directivo lo integre y se identifiquen con la misión de la IE; la participación activa de sus miembros traerá como consecuencia una buena gestión educativa institucional.

## **Gerencia y participación de la institución educativa**

El sistema gerencial a instaurar en la escuela señala la necesidad de crear la iniciativa de mejora, de qué se puede lograr a través de liderazgo de proyectos que mejoren la práctica pedagógica, la gestión escolar. Este estilo da énfasis en la priorizar la participación de los actores, aprovechar de sus energías y las potencialidades de cada uno; es así que se construirá una organización inteligente. Es responsabilidad del gerente educativo que la visión institucional esté orientada a la transformación de la institución escolar, su gestión y además de las prácticas pedagógicas (Graffe, 2002).

## **Manejo, control de procesos y motivación**

Por un lado, una gestión educativa exige del directivo un manejo holístico en el que aplique el sistema de conocimiento profundo, en el que se tiene que comprender que ningún gerente podrá optimizar la calidad del servicio educativo sin haber considerado a la IE como un sistema (Graffe, 2002).

Por otro lado, la motivación se define como el impulso interno para concretar y lograr algo que nos proponemos. Sin la motivación no se podría alcanzar un objetivo, son influencias internas o externas que nos conducen al éxito y al logro personal y profesional (Cajamarca, 2019). De esta forma, la motivación es el estímulo que todo director debe poseer para su gestión, comprometerse con los objetivos a concretar, esa motivación le genera el impulso a transmitir al grupo de trabajo que conlleva al logro de objetivos y a la calidad educativa (Gómez y González, 2018).

En tal sentido, la motivación laboral influye tanto estímulos internos como externos que el personal puede recibir de su centro laboral, familia, amigos, de él mismo. Aparte de la motivación que pueda recibir el trabajador, la recompensa económica o salario que percibe es también uno de los factores que le permitirá satisfacer sus necesidades, y elevar el desempeño laboral (Cajamarca, 2019).

Es importante que el actor educativo sienta que se le reconoce su labor no sólo con un buen salario, sino con estímulos de parte de la institución. El director debe considerar estos aspectos de tal manera que su grupo de trabajo brindará un mejor servicio y se sentirá más comprometido en el servicio de calidad (Vessuri, Cruces, Ribeiro y Ramírez, 2008).

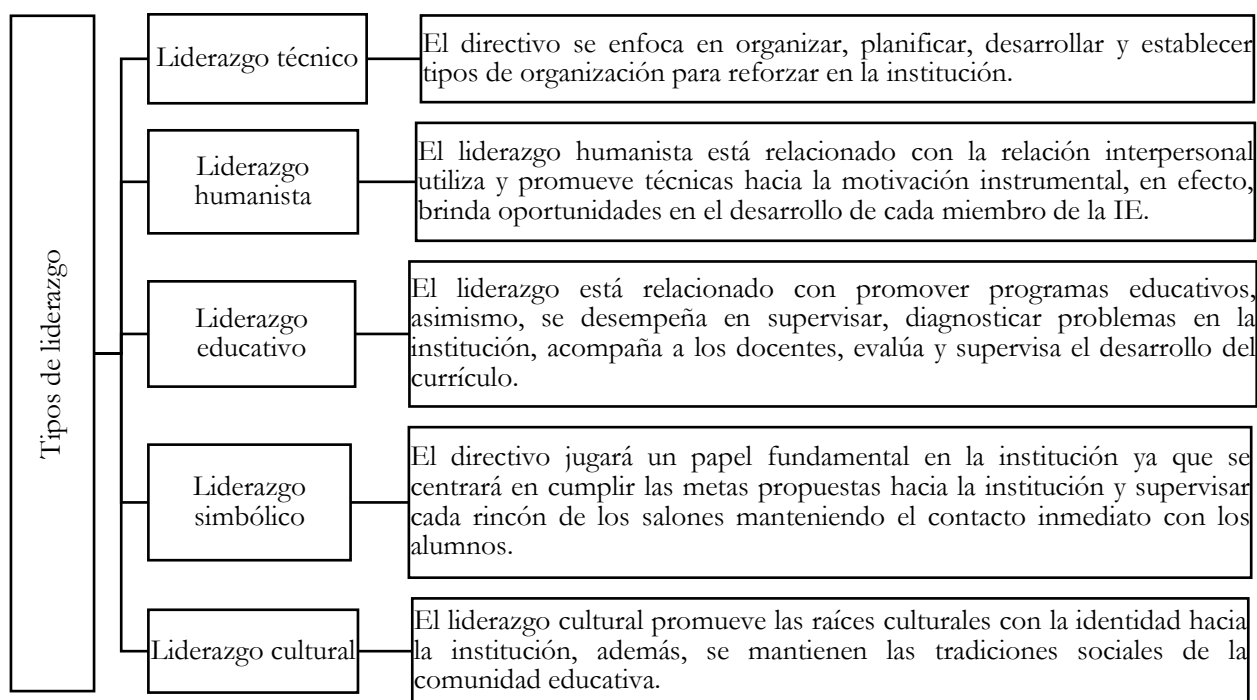
## Dimensiones de la gestión educativa institucional

La gestión educativa institucional dependerá y se enfocará en los diferentes elementos de la gestión, asimismo, se considera las dimensiones en el trabajo diario de las instituciones educativas los cuales son los siguientes componentes:

### Liderazgo directivo

En el centro educativo es muy importante tener el manejo en la institución de un líder en el sistema directivo según Maya *et al.* (2018) la IE su función del directivo básicamente se centra en liderar la institución, asimismo, el liderazgo directivo principalmente se enfoca en mejorar el plantel educativo y el mejoramiento del proceso del aprendizaje del alumno. Desempeñar el puesto de liderar una institución es un reto, es decir, se busca el cambio en la institución para así lograr buenos resultados dentro del estándar de la calidad educativa. Así, desarrollar el liderazgo significa que el directivo es la persona que lidera y dirige un grupo de organización, asimismo, hay cinco tipos de liderazgo.

**Figura 2.** Tipos de liderazgo



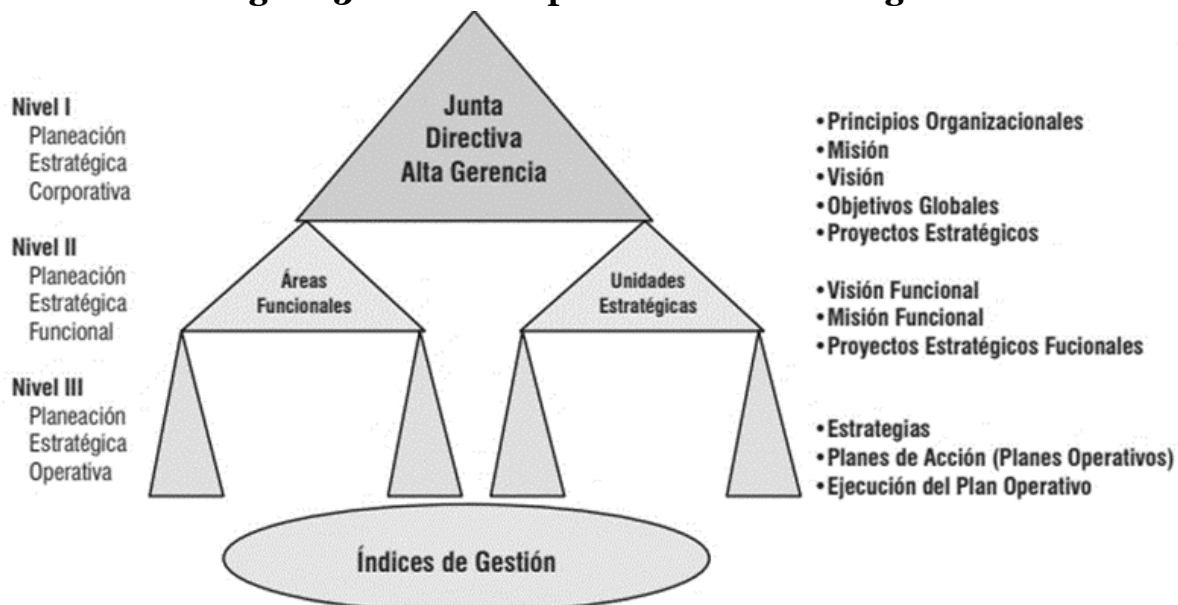
**Fuente:** Bolívar (2010) y Maya y otros (2018).

### Planificación estratégica

La gestión educativa institucional este ligado con la planificación estratégica en el cual lleva un proceso administrativo donde existe organización, para dirigir y controlar la IE según Bracho y Carruyo (2011) la planificación estratégica para el sector educativo se requiere que los gerentes lleguen a potencializar hasta qué punto puede llegar en el cambio educativo y si

se encuentra en buenas y óptimas condiciones y si son capaces de actuar en situaciones de cambio. Es importante mencionar que, en cada nivel de la planificación existen funciones que se desarrollan, y que de manera cohesionada se articulan entre sí.

**Figura 3. Niveles de planificación estratégica**



**Fuente:** Bracho y Carruyo (2011).

- La planificación corporativa: La planificación corporativa se define por contribuir y definir los objetivos y misiones que contribuye en parte de la toma de decisiones en el sector institucional. En el campo educativo básicamente se enfoca en los objetivos planteados junto con la visión y misión, es decir, tener claro de manera precisa la producción de servicio educativo.
- La planificación táctica: la planificación táctica en el sector institucional cada institución se ve como una unidad de estrategia, de este modo, cada institución debe plantear y formular un plan estratégico proyectándose en el futuro, es por ello, que se deberá realizar correcciones y ajustes de manera que se va presentando cada situación que ocurriera en la IE.
- La planificación operacional: la planificación operacional se precisa en un tiempo de corto plazo se desarrolla un plan que se vincula con programas y objetivos de medición, asimismo, intervienen todos los responsables del centro educativo para así poder llegar al objetivo de los planes planteados.

## Tipos de planes

Hay cuatro tipos de planes estratégicos. Primero, referido al procedimiento, aquí, se presenta un plan o método para situaciones futuras, evidentemente, busca ayudar a contribuir con las actividades de la institución. Segundo, el presupuesto: Se presenta plan u opciones operacionales, es decir, se relaciona con el dinero manejado dentro de la institución por un periodo determinado. El tercero, tiene que ver con los programas, es decir, este mismo

desarrollo se apoya del presupuesto de la institución donde se maneja para poder llegar a los objetivos y políticas planteadas. Por último, el cuarto se relaciona con los reglamentos, aquí, las instituciones educativas cumplen un reglamento formal y esencial e importante para cada uno de los miembros del plantel educativo y ayuda a tener disciplina para lograr las metas propuestas (Lema, 2004).

## **Evaluación de la gestión educativa y el clima institucional**

La evaluación de la gestión es un proceso en el cual se recoge información para así tomar decisiones para así mejorar la calidad institucional para el autor Farfán *et al.* (2016) señala que la evaluación de la gestión educativa interviene todos los participantes involucrados y existen tres niveles de evaluación los cuales son: eficiencia, cobertura y calidad institucional. Manifestar el tema de calidad institucional o educativa es formar a estudiantes competentes y crear vínculos de hábitos, normas y valores, de esta manera, se relaciona con los conocimientos. El desarrollo de la metodología en relación con las organizaciones de esta manera es importante para así lograr la eficiencia y calidad.

Cabe considerar, el recojo y análisis de información permitirá observar cómo se encuentra la institución cada año, es por ello, que servirá para mejorar constantemente la planificación de la gestión educativa. En Cuba inicia el método de la evaluación educativa, es decir, incentiva al liderazgo, y todos los involucrados y participantes deberán estar comprometidos a participar de manera constante en la democracia.<sup>11</sup>

A lo anterior se suma el clima institucional, la misma que se enfoca en producir un ambiente entre los integrantes que laboran dentro de la institución según Calcina (2013) el clima institucional también llamado organizacional, es de suma importancia para los centros educativos donde se organizan competitivamente y buscan con mayor precisión la producción y la mejora de los servicios ofrecidos. Dentro del ambiente educativo se relaciona con los valores, normas, creencias que comparten cada miembro de la institución, así pues, el ambiente se desarrolla por el contacto físico en el que se da la relación interpersonal que está ligado con el trabajo diario.

Se puede ver día tras día el cambio temperamental de las personas y sus actitudes, se puede observar al momento de su día de pago, la entrega de gratificación, el aumento del sueldo, la reducción personal administrativa o docentes, asimismo, el clima se caracteriza por ser constante y permanente, es decir, las instituciones educativas presentan una estabilidad en el clima laboral con ciertos cambios. En efecto, se ve influenciado por el compromiso de los trabajadores. Es por ello que los trabajadores alteran el clima educativo y afecta en gran parte a todo el grupo que labora.

---

<sup>11</sup> Se identifica tres momentos importantes en dicho método los cuales son: 1) la planeación dentro de los estándares de trabajo; 2) Observación dentro y fuera de clases; 3) Conclusiones de cómo les fue en el proceso de clase desde la autoevaluación; y, 4) La gestión educativa se centra en mejorar constantemente el área administrativa e identificar las fortalezas y debilidades al momento de tomar decisiones, asimismo, mejorar las habilidades para así favorecer el aprendizaje del estudiante.

Para el Ministerio de Educación (MINEDU, 2017) el clima se ve reflejado en el ambiente del centro educativo y los procesos de constante mejora, existe tres tipos de elementos como son los siguientes:

- La característica física del centro educativo
- El tamaño de la institución.
- La organización y orden de los salones.
- Disposición de la calidad de recursos digitales educativos y materiales.
- Comodidad y seguridad de los trabajadores.

### **Capacitación del personal**

La capacitación personal consiste en prepararse para afrontar nuevas situaciones y nuevas realidades según Senlle y Gutiérrez (2005) el sector educativo la capacitación en los docentes es primordial e importante para lograr con satisfacción la necesidad del estudiante ante los servicios que presta la institución, además, el personal en la institución se encontrara en actualización permanente, es importante invertir en el desarrollo del docente y de los trabajadores para que tengan una continuación en actualización del sector educativo.

De acuerdo con Siliceo (2004) el personal es necesario tener capacitaciones que aportará la institución, asimismo, se encontrará un personal desarrollado y desempeñará bien las funciones encomendadas. La capacitación en la institución lleva un proceso sistemático que se emplea en todos los miembros de la organización, es decir, el apoyo mutuo para poder llegar a un constante mejoramiento hacia los resultados para así crecer individualmente y tener una sólida base educativa.

Dichas capacitaciones obtendrán buenos resultados como son los siguientes:

- El mejoramiento de la calidad educativa.
- El aumento de la productividad.
- Nuevas habilidades y actitudes de los miembros.
- Mayor agrupación en la institución.
- El propósito de la capacitación

El desempeño docente según Montenegro (2003) es fundamental el desarrollo del cumplimiento de las funciones, el desempeño se caracteriza por diferentes campos en los centros educativos, asimismo, se evalúa el rendimiento y desempeño del docente. El desempeño docente en una acción, en el campo de la docencia se expresa por medio de competencias de una manera muy esencial para el docente estará preparado para cualquier situación que se presente en el salón de clases, el propósito en el campo de la educación es transformar las acciones de actuar y pensar.

- El desempeño docente se ejerce en campos de acción.
- Se presentan cuatro niveles de la labor docente los cuales son los siguientes.



- Desarrolla la acción del docente sobre sí mismo.
- El aprendizaje que se desarrolla en el salón.
- El desempeño institucional.
- El desempeño sociocultural.

El docente tiene que estar capacitado y actualizarse en los campos que se desempeña, es decir, se relaciona con el aprendizaje de los alumnos y el docente se enfrentará en sin números de actividades donde plantean su sesión, preparar y organizar el dictado de clases, cabe resaltar, la acción docente es de suma importancia en el trabajo y desarrollo de la que se desenvuelve el docente y se enfrenta de manera directa en el entorno educativo.

## **El desempeño y sus funciones**

Para Estrada (2014) el docente deberá realizar las siguientes funciones dentro de la institución. El primero, está relacionado con el diagnóstico, aquí el docente se someterá a evaluaciones en un tiempo determinado, de este modo, tendrá una guía para la superación, habilidad y capacidad de superación docente. En segundo lugar, se encuentra el instructivo, donde los docentes evaluados se incorporan en niveles experiencias en el aprendizaje hacia los estudiantes. En tercer lugar, se localiza la función educativa, el mismo que se relaciona con los resultados de la evaluación de suma importancia en el desempeño de la docencia y las actitudes que presenta el docente como educador. En cuarto lugar, está la función desarrolladora, que se relaciona con los resultados evaluados de los docentes es por ello que se manifiesta el proceso de la madurez de autoevaluarse su trabajo laboral.

Los principales aspectos que orientan el desempeño del docente son los modelos que se enfocan y evalúan está considerado por la formación del docente y el desempeño que realiza, asimismo, existe diferentes elementos como son los siguientes: A) La evaluación del docente y la capacidad del rendimiento; B) Los criterios de evaluación; C) Evaluaciones tanto subjetivas como objetivas; D) Evaluaciones tanto sumativa como formativa.

## **La gestión educativa institucional para mejorar el desempeño directivo**

Cuando hablamos de la gestión educativa institucional, es necesario precisar que esta se concibe como movilización de todos los recursos para lograr un mayor logro institucional durante un tiempo determinado, para ello confluye actividades del equipo directivo, sobre los docentes, la familia, estudiantes; en las universidades los egresados que reemplazan a la familia o a los padres (Martín, Loredó, y Álvarez, 2018).

Las acciones realizadas individualmente por cada grupo mencionado y las tomadas de forma coordinada, colegiada o asociada es de suma importancia, puesto que fortalecen las acciones y las actividades ya sea fuera o dentro de la organización educativa. Para tener mejores logros es conveniente considerar por lo menos ciertos elementos, que detallo en seguida, acciones de gestión pedagógica del desempeño directiva que influye directamente en actividades del

desempeño docente en el aula durante la construcción de sus aprendizajes, habilidades y recursos de los estudiantes (Pareja, 2020).

### **Actuaciones de gestión pedagógica del equipo directivo**

En expresiones llanas la gestión directiva, es realizada por el director o la máxima autoridad en una organización educativa, el cual puede ser una escuela, un colegio, entre otros similares, su gestionar del equipo directivo, muchas veces depende el mayor o menor logro de los aprendizajes, para desarrollar mejor sus actividades es imprescindible recurrir a ciertos elementos que direccionan, optimizaran y modelan con la excelencia del poder del líder directivo.

### **Diagnóstico**

Este es uno de los puntos de partida, que implica recoger datos de problemas más resaltantes, al mismo tiempo auxilia identificar los hechos, causas, orígenes de cuestiones que no permiten avanzar a la organización educativa por parte del equipo directivo, considerando, un diagnóstico cuadrangular primero a la institución u organización educativa, luego lo social, la familia y finalmente los estudiantes nivel alcanzado en sus aprendizajes, siguiendo un protocolo determinado con grado de fuerza científica, rigurosa, minuciosa, mientras más seria y madura sea esta actividad, será el corazón y cerebro para hallar soluciones genuinas. Recoger los datos para analizar acuciosamente, examinar con sumo cuidado, medir su trascendencia de la cuestión para minimizar su incidencia en el logro de los objetivos de la institución en mención, es imprescindible.

### **Planificación**

Es trazar la visión concreta, fijar la misión principal de una organización educativa, formular objetivos con precisión, crear posibles estrategias, diseñar política de la organización formativa, si es posible en un mapa o ruta secuencial para guiarse mejor, integrando potencialidades y sus debilidades de distintos recursos habidos y por haber. Durante el planeamiento de las acciones y planteo de actividades es primordial que esta sea concertada, consensuada, tomando en consideración el pasado, presente y futuro institucional para proyectarse con armonía, solidaridad esta actividad debe incorporar elementos afectivos armoniosos, ya que esto influirá de forma amena y agradable a los docentes en su mejor desempeño en el aula.

### **Organización**

Es la más importante ya que determina quien ejecutará las actividades diseñadas, cómo o de qué manera se ejecutará, en qué momento o cuándo se llevará dicha tarea, aparte de eso, es aquí donde se arma acciones, se orquestan diversas actividades, se ubican el recursos humanos de manera estratégica y el puesto correcto, el gasto de recurso financiero de manera inteligente y racional, el uso de materiales diestramente, empleo de metodologías

potenciadoras que emplearán los talentos potenciales para accionar cada actividad o tarea señalada con el fin de cumplir una a una posibles objetivos y metas estratégicamente ideadas. Es aquí donde se miden fuerzas y capacidades para accionar diversidad de recursos, acciones, tareas educativas, la secuencia sistemática de las actividades diseñadas con antelación, la jerarquía de las priorizaciones desde la más importante hasta poca importancia, entre otras

## **Dirigir**

Es dirigir todos los recursos existentes para la consecución de los objetivos diseñados con antelación, que han de garantizar los resultados esperados, en el tiempo previsto, en el momento deseado, con los recursos existentes gracias al ingenio humano. De acuerdo al Marco de Buen Desempeño Directivo cumple con varias misiones por un lado orienta la escuela, generando una participación horizontal, con el predominio de la diversidad de ideas, globalidad o integralidad en diversas acciones en un marco afectivo y armonioso para todos, a pesar de vivencias diametralmente opuestas, que implique convivencia pacífica entre pares en logro disciplinado de sus objetivos idealmente diseñados (MINEDU, 2014).

## **Ejecución de actividades o acompañamiento directivo**

### **Principios**

- Mejora progresivo y secuencial de la práctica de liderazgo educativo transformacional, sobre el potencial del docente y este sobre los estudiantes.
- Comunicación plana y asertiva, se expresan ideas al nivel del interlocutor de forma horizontal y en función de sus capacidades cognitivas detectadas.
- Aprendizaje permanente del entorno recurriendo a una observación muy fina, detallada, analizada, reflexionada y puesta para la movilización de los liderados.
- Cooperación integral convergente, conseguirla es casi imposible, sin embargo, con una adecuada comunicación horizontal se consigue con facilidad.

### **Técnicas**

Individuales y grupales, para el primer caso diálogos amenos con objetivos previamente establecidos, esquelos, incluye felicitaciones, expresión de afectividad, elogios oportunos, entre otras las habidas. En cuanto a grupales podemos citar reuniones asociadas o seminarios, tertulias educativas, micro talleres, otras que tengan para poder re-integrarla en acciones de grupos de forma colaborativa, recíproca.

### **Prácticas**

Vienen a ser experiencias educativas vivenciadas en la dirección del talento profesional, en una organización educativa, en un marco de interculturalidad mega-diverso. En este acápite incluyen una gama muy diversa, mientras más variada mejor, optimiza como el fuego a la

pradera, como la motivación inspiradora, también es necesario que sea armoniosa, dinámica y laxa.

## Control

Se configura como coordinar los recursos del potencial humano, poder financiero, uso adecuado de los materiales, tecnológico, conocimiento y demás elementos para lograr resultados deseados en una organización educativa. El líder directivo su función principal en este hito institucional es medir el desempeño de lo ejecutado comparando con las metas alcanzadas, objetivos trazados, si se ha logrado en la forma deseada. Posterior a esto es recomendable generar la mayor reflexión necesaria, para saber porque se logró o porque no se logró, que se debe hacer para alcanzar dichos objetivos.

## Desempeño del liderazgo directivo

Se debe entender que la gestión institucional para Sovero (2007) conjunto de actividades y operaciones para realizar funciones directivas para apoyar gestión pedagógica. En consecuencia, el desempeño directivo es potenciador de la actuación del docente para que pueda alcanzar altos niveles estándares de actuación sobre los estudiantes, en consecuencia, deberá cumplir lo mencionado en Marco de Buen Desempeño Docente (MINEDU, 2014). La misma que se precisa a continuación:

- Organizar la escuela para cumplir con sus funciones asignadas.
- Acompañamiento pedagógico a los docentes.
- Comportamiento ético en su actuación.
- Promoción de la autoevaluación y aprendizajes oportunos y continuos de estudiantes.
- Promoción de estilo de vida saludable y manejo de riesgo del estudiantado.

También la función del líder directivo es alinear conductas de los docentes, analizan acciones para maximizarla, inyectar mayor energía en su desempeño a los docentes, mejorar su formación, capacitar y actualizar, además de seguir una secuencia dentro del proceso de la gestión para alcanzar la calidad deseada<sup>12</sup> (Menchén, 2019).

---

<sup>12</sup> De acuerdo al trinomio histórico modular, en la historia de la humanidad desde que aparece la escuela como una organización educativa estuvo siempre dirigido por alguien que tiene mayor experiencia vivenciada como formador o parte de la acción directiva, aplicando su mayor conocimiento para encaminar por rumbos aceptables durante un tiempo determinado, en la actualidad sucede igual para ello seleccionan, forman con ciertas habilidades directivas, motivan íntegramente, inspiran para mejor realización de su función y su responsabilidad, finalmente en el futuro, este talento profesional tendrá mayores exigencias en cuanto manejo tecnológico, funciones directivas más precisas, modernizadas para causar mayor impacto en la comunidad educativa circundante. Los sucesos humanos son testigos de cómo se ha desarrollado cada organización educativa, en los depositarios de la memoria que son las comunidades educativas, a lo largo de su historia (Cardemore y Sisti, 1997).



## **Gestión de recursos humanos**

Por parte del líder directivo es vital, la importancia de colocar en puestos claves profesionales dotados con solvente preparación, vincular armoniosamente, inspirando a la acción que van a cumplir, como docentes extraordinarios, inducir a su mejor desempeño de los docentes, compartiendo y consensuando en la visión, valores, estrategias de organización, competencias organizativas e individuales.

## **Gestión del conocimiento**

El dominio máximo de la gestión del conocimiento es trascendental y transformador en la transferencia del conocimiento, habilidades, valores, para el desarrollo de competencias ya sea a nivel institucional y la docencia en el aula, en el que ambos entes deben ser capaces de capturar la información importante, organizar didácticamente, almacenar para luego distribuir ya sea formalmente en capacitación o entrenamiento profesional o en reuniones reflexiva como colegiados.

## **Uso de habilidades directivas**

Estas habilidades potenciales se centran en saber conducir armónicamente diversas voluntades, la dirección clara genera actuación ordenada y predispuesta, a esto debe añadirse comunicación horizontal, amable, sobre todo responsable, empática y de preferencia cara a cara.

- Influir con el comportamiento y estilo de vida.
- Inspirar de forma positiva y trascendental.
- Movilizar los recursos oportunamente alineando al resultado anhelado.
- Dinamizar la organización educativa.
- Conducir en función de las necesidades.

## **Funciones directivas para el desarrollo de los aprendizajes**

Se puede concretar en ideas siguientes, que el líder directivo, promueve diversas formas de mejoramiento del profesional del educador, en su dominio disciplinar, manejo potencial de su metodología, genera también espacios de reflexión continua de docentes, estimula su iniciativa, investigación en áreas referentes a su competencia, reflexión de su actuación cotidiana, cronograma aleatoriamente el monitoreo oficial, pero incentiva al cumplimiento de acciones docentes de forma profesional, contemplando criterios claros y compartidos anticipadamente en reuniones consensuadas y compartidas para evitar conflictos posteriores, igualmente se implementan las necesarias (Lozano, 2016).

En consecuencia, organiza las diferentes tareas, priorizan metas comparables y propósitos posibles de alcanzar en función progresiva de IE, evalúa calidad y desempeño docente, mejora elementos que son poco trabajados hasta que estas sean necesarias y urgentes, entre otras.

## **Acciones del docente**

Las acciones docentes son de suma importancia para el mejor logro de los aprendizajes de los estudiantes, es por ello que la actuación del líder directivo centra toda su actuación sobre este recurso, que es los docentes, de ello depende que se traduzca el pleno conocimiento de su dominio disciplinar, conocimiento cabal de sus estudiantes, acciones pedagógicas, planificación colegiada para el mejor desarrollo de las competencias, adecuada condición afectiva para mejor diálogo cultural, vivencia pacífica, forjar ciudadanos críticos, conducción adecuada y solvente evaluación formativa, concordada con los instrumentos con PEI esencia fundamental para IE, Proyecto Curricular (PC), Reglamento Interno que regula el comportamiento de toda la comunidad educativa (Salazar, 2006).

## **Posibles casos de darse en una organización educativa**

Pueden también acompañar profesionales educadores con mayor preparación que el cuerpo directivo, mayor formación académica, especializados o entrenados, lo cual puede incrementar la fuerza potencial de su actuación del equipo directivo, lo cual permitirá el mejor logro de sus resultados en menor tiempo, ya que la suma de esfuerzos es constructora de nuevos peldaños de excelencia directiva. En caso contrario, pueden actuar de forma rebelde, al no canalizar adecuadamente su interés, motivaciones, por ejemplo, uno especializado en ciencias no ofrecerá un adecuado desempeño, puede llevar a la ruina, esto implica reflexionar correctamente, individualmente como directivo y si fuera necesario en forma colectiva, ambas son importantes puesto que va encaminado a una solución pacífica.

El otro caso puede presentar es que todo sus dirigido estén plenamente identificado con su actuación profesional, como educadores, con los instrumentos de gestión educativa institucional, sus procederes, hitos más importantes en su implementación, su puesta en funcionamiento, aplicación de reflexiones personales y colectivas, incluido toda la comunidad educativa en su totalidad, los cuales llevaran sus actividades a un buen puerto, es el ideal esperado por los líderes directivos que llevan a la excelencia a sus estudiantes, logrando los perfiles de egreso consideradas en el diseño curricular, forjando los nuevos ciudadanos para la sociedad que requiere en el futuro y con plena satisfacción a cada estudiante que valoran a sus maestros, escuelas, sus padres, su pueblo, también a sus compañeros de su aula.

## **Factores que dificultan la gestión institucional**

Mediante los estudios realizados podemos concluir que los factores que dificultan la gestión institucional son: el factor administrativo, la falta de capacitación y actualización y los contextos vulnerables.

Según Lourdes Carrillo (2012) un administrador debe de tener las siguientes tres habilidades:

- Técnicas, esta habilidad consiste en tener la capacidad para poder aplicar los conocimientos, los métodos y las técnicas, como también instrumentos oportunos y

pertinentes para realizar trabajos específicos concernientes a la realidad de cada institución en sus diferentes niveles académicos.

- De relaciones humanas, esta habilidad nos permite tener la capacidad de elegir, nombrar, delegar cargos para trabajar entre los miembros de la organización, como también tener la habilidad de comunicarse, descubriendo sus aspiraciones y actitudes, que van a trabajar en un liderazgo efectivo que busque necesariamente el desarrollo de la institución.
- Conceptuales, en este tipo de habilidades nos lleva a desarrollar una capacidad de comprender, asimilar, manejar, las tareas de complejidad y actuación en la organización.

Entonces es importante trabajar en estas tres habilidades, traerá como resultado que la organización tenga muchas posibilidades de desarrollo, y por ende tendríamos resultados de calidad en la gestión educativa.

### **El liderazgo del director**

Asimismo, se debe resaltar el liderazgo de las instituciones educativas, el cómo está siendo manejado el proceso de enseñanza y aprendizaje en sus diferentes ciclos, vemos el problema del liderazgo en los directivos, como la falta de preparación, actualización y experiencia va a llevar a tener un resultado negativo en la gestión institucional y como consecuencia va a afectar en el servicio de la calidad educativa, el tema entonces es tener una calidad de servicio y de enseñanza como también la implementación de recursos o materiales educativos que necesiten la organización, por otro lado está la tarea de ellos de contribuir con la investigación aportando sus proyectos en beneficio de la comunidad educativa y por ende del país (Ñañez-Silva y Lucas-Valdez, 2019).

Entonces un director debe tener un liderazgo con capacidad de lograr estabilidad en las relaciones de comunicación y trabajo entre los actores de la organización, debe ser competente, manejar bien la inteligencia emocional, trabajar con integridad y valores. En otras palabras, si el líder trabaja bien, va a guiar la dinámica de la organización eficientemente, funcionando en equipo, entendiendo el aporte que tiene cada miembro de la organización; y no teniendo división en la organización, haciendo que tenga una armonía en el grupo, creando la unidad, incentivando las fortalezas y remediando las debilidades, motivándolos, dándoles confianza y cierto reconocimiento por las tareas que cumple el personal (Ñañez-Silva y Lucas-Valdez, 2019).

Por otro lado también el director, tiene que trabajar en las relaciones humanas, de mediar con los diferentes estamentos de la comunidad educativa, estamos hablando de los docentes, administrativos, personal de trabajo interno, padres de familia y estudiantes; el saber escuchar y consensuar puntos discrepantes, comprender las situaciones y problemas del contexto y proyectos que no se han terminado que para la comunidad educativa es prioritario, entonces la función del director es muy determinante en la administración de una institución.

## La capacitación y actualización

Según Elera (2010) nos dice que es muy importante para que se pueda llevar a cabo una buena gestión institucional se necesita de la organización, con una correcta administración de un personal, capacitado y actualizado, buscando siempre las alianzas innovadoras e inteligentes entre las organizaciones públicas y las privadas, estamos hablando las buenas gestiones, como también las buenas negociaciones. las cuales van a ofrecer trabajo, y también apoyando los proyectos innovadores.

Hernández (2003) nos indica que la calidad en los últimos veinte años es un tema fundamental del que se ha hablado en las políticas educativas en diferentes países, y que compiten por una mejor calidad educativa en el mundo. Entonces hemos visto las políticas educativas en los muchos gobiernos, y la participación también de muchos organismos multilaterales en las cuales discrepan y tratan de solucionar temas de interés educativo, que finalmente surge una nueva utopía en la actualidad, el lograr una educación de calidad, para todos, la universalización, democratizando la calidad el cual es un reto para el sistema actual educativo por muchos motivos en nuestro país.

Entonces para lograr una gestión eficiente institucional con respecto al proceso de enseñanza y aprendizaje, es importante los programas de capacitación y actualización, que se parte de un punto importante, tener en cuenta la formación integral del estudiante; tanto en lo académico como en sus competencias.

La educación hoy en día demanda de una constante actualización, más aún con el tema digital y el tema de la pandemia, pues en el caso de los docentes deben de estar en constante capacitación y actualización en las áreas que enseñan y en las estrategias de enseñanza psicoafectivas, como también las diferentes herramientas didácticas. Y por eso vemos las deficiencias en gestionar la enseñanza y aprendizaje, que son estrategias que no desarrollan las competencias, vemos los errores, en la aplicación de los instrumentos de gestión de muchas instituciones como es caso el PEI, el PAT, PCI, y los Proyectos de Innovación, entonces hay que tomar en cuenta estos factores ya que la aplicación de estas herramientas pedagógicas va a dar resultados en la obtención de resultados eficientes dentro de una organización educativa.

En esta línea según Elmore (2010), nos dice que la gestión institucional eficaz se basa en realizar un consenso colectivo o la implementación de estructuras, obviamente del proyecto institucional educativo, pero con una característica importante que es compartido por los elementos que participan en el proceso educativo, en el que debe de haber un monitoreo transparente estamos hablando de las normas organizacionales de la institución.

En conclusión, las universidades, institutos superiores e instituciones educativas requieren programas de actualización en su sistema de gestión, ya que la realidad actual es muy diferente a las otras generaciones, la realidad actual muestra un cambio total, como las nuevas modalidades pedagógicas que la sociedad exige. Otro aspecto importante es referente



a la calidad del sistema educativo peruano, y a todo ello le agregamos el contexto de la pandemia del COVID 19, vemos que la brecha educativa se ha incrementado, ya que incluso con las clases virtuales la calidad de enseñanza ha empeorado, porque no se puede gestionar bien la enseñanza de esa manera, y que la enseñanza que se da virtualmente no es mejor, porque no puede reemplazar a la enseñanza presencial.

## **Los recursos humanos y materiales**

Según Buitrón (2006) afirma que los factores importantes para la calidad de las instituciones de enseñanza son los materiales educativos, los recursos humanos, con una adecuada administración, con el proceso de la aplicación de la evaluación, y el logro de los objetivos planteados y los contenidos necesarios.

Hay que comprender que es importante desarrollar la gestión institucional para lograr una calidad de servicio para la organización, y por ende brindar una calidad de enseñanza, se necesita de varios recursos tanto materiales y humanos porque todo ello es necesario para la formación integral del educando, preparándolos para que sean buenos ciudadanos. Entonces si queremos ver resultados óptimos en una gestión institucional de calidad, tenemos que tomar en cuenta la conducción de los recursos humanos, los cuales son muy importantes para las instituciones educativas y universidades, porque ellos nos van a llevar a obtener buenos resultados en lo que se refiere a los objetivos trazados, y ello es mediante el trabajo que van a realizar. Los recursos humanos son muy importantes, ya que si no hay el personal adecuado y necesario no se podrá evidenciar una buena gestión educativa.

En este aspecto, también debemos analizar que el personal de trabajo en una institución tiene que ser el adecuado para cumplir una buena gestión y por ende dar un buen servicio, y la realidad es que no hay personal profesional para la especialidad solicitada, reemplazando a este personal profesionales de otras materias y normalmente bachilleres, que solo ejercen el trabajo por trabajar y no por vocación o formación profesional, etc. Haciendo así que la calidad de gestión sea negativa.

Referente a los recursos materiales que tenemos que analizar son aquellos recursos que pueda tener la institución, por muy buena que sea la voluntad de trabajar en una organización educativa, no se puede lograr una buena gestión educativa sin estos recursos como la infraestructura, la tecnología, los servicios básicos que son elementales para el desarrollo de los objetivos de cada institución. Cuando una institución sabe lo que posee en sus recursos tanto humanos y materiales puede tener una ideología y por ende puede proyectarse a la sociedad ofreciendo servicios de calidad para la comunidad.

## **Los recursos financieros**

Para una buena gestión institucional educativa tenemos que tomar en cuenta este aspecto, y todo ello nos lleva al contexto del lugar de la institución, porque cada institución presenta su propia problemática, interna y externamente, entonces tiene que ver el factor financiero, las

posibilidades de cada región no son lo mismo, cada una de ellas tiene sus propios problemas y por consiguiente el presupuesto también para una gestión educativa no es lo mismo.

En este aspecto vemos como los gobiernos de turno no han apoyado al sector educación en las diferentes instancias, un aspecto es referente a las remuneraciones en las instituciones públicas, y el apoyo a las empresas privadas de educación en el Perú. Lastimosamente los diferentes gobiernos que hemos vivido por muchos años fueron pésimos administraciones del sector educativo en sus diferentes niveles, como también vemos el tema de la corrupción, por intereses diversos en quienes dirigen la gestión educativa, aquí también podemos resaltar el tema de la burocracia y la división de muchos sindicatos de la educación. Respecto a la participación de la comunidad y los padres de familia en las organizaciones educativas, solo vemos que sólo son espectadores manejados y no son actores sociales en beneficio de la institución.

### **Desafíos de la gestión educativa institucional**

Según Barbera *et al.*, (2020), los retos de la gestión educativa en escenarios de acceso remoto ante la crisis del COVID-19 no solo constituyen un tratado técnico en cuanto al acceso y uso de plataformas de clases y recursos educativos, sino que también se resalta el desarrollo de habilidades digitales por parte de los docentes con reducida exposición a tales tecnologías. Desde este ángulo, el cuerpo docente se enfrentó a un reto que tiempo después se transformara en la oportunidad y posibilidad de explorar y aprender a usar herramientas para generar temas de clases y hacer un uso adecuado de recursos auditivos y visuales, tales como blogs, portafolios digitales, vídeos, wikis, entre otros.

### **Desafíos de la gestión educativa**

La gestión educativa del nuevo cambio aunada al ámbito educativo presencial implica el adelanto de planes y programas dirigidos a mejorar todas las capacidades de la escuela. Esto, con el objetivo de mejorar la calidad, la comunicación entre los participantes involucrados en la enseñanza y el aprendizaje, sino que también la de fortalecer los papeles que cada uno de ellos cumple dentro del sistema educativo. Además de proporcionar la capacitación integral adecuada para reducir la resistencia al cambio moderno generando líneas estratégicas que optimicen la organización estructurada de las funciones de la institución.

En esta secuencia de ideas, se puede afirmar que el desarrollo de cada uno de los procesos educativos se puede interpretar desde su gestión educativa, entendida como un proceso pertinente que permite la operación y desarrollar eficientemente la docencia superior, la investigación y extensión, así como los medios en recursos financieros, material humanos y físicos, con el fin de lograr resultados únicos importantes para la IE y la sociedad (Sánchez, 2016), con el objetivo de lograr los estándares de calidad que requiere el Estado, en consecuencia con los requerimientos de esta materia han planteado los organismos internacionales vigentes.

Así mismo se puede afirmar que la calidad educativa es un tema que traspasó las fronteras de las industrias y empresas prestadoras de servicios en el sector educativo, apuntando hacia el camino de la excelencia académica bajo el precepto de perfección y transparencia del proceso educativo, situación que lo ha conducido a buscar, generar y consolidar métodos que respondan a los estándares de aseguramiento y acreditación de la calidad, que le garanticen de manera segura la obtención de la certificación requerida para su funcionamiento en condiciones aprobadas internacionalmente.

Como se ha planteado, la UNESCO (2005) cuando indica que dentro de los principios básicos que garantiza la calidad educativa se encuentra el papel que desempeña la educación en la promoción de las actitudes y los valores relacionados con una buena conducta cívica, así como en la creación de condiciones propicias para el desarrollo afectivo y creativo del educando. Además, para que se pueda lograr esta meta debe valerse de las herramientas que proporcionen una planificación estratégica vista desde la gestión educacional, a fin de alcanzar dichos estándares internacionales, mediante el desarrollo una serie de acciones planificadas estratégicamente a través del PEI.

Se debe de destacar que el PEI debe estar diseñado para responder de forma clara a las políticas tanto de la Universidad como del Estado, ya que tal como lo plantea Cantú (2017), la reformulación de la gestión educativa universitaria “está convocada a reconvertir sus procesos en el marco de la perspectiva de la calidad, la mejora continua y la competitividad”, entendiendo que la excelencia educativa no se adquiere ni se mejora, sino que es un proceso continuo de reconstrucción.

En otras palabras se manifiesta tal como lo señala López (2006, p. 26) “la calidad es un concepto relativo asociado al proyecto institucional educativo, a sus objetivos, finalidades y resultados definidos, a su eficiencia y costo, a su aptitud para cumplir su compromiso social o bien para satisfacer las necesidades” de sus usuarios, destinatarios o clientes, por lo cual se puede afirmar que la gestión proporcionará los insumos precisos para determinar el impacto global de los planes y programas que la universidad ha desarrollado para disminuir las desigualdades educativas vigentes.

Esto con el objeto de alcanzar mejores niveles de calidad educativa, consolidar y reconstruir oportunamente el sistema de aseguramiento de la calidad educativa y ofrecer mejores oportunidades educativas, mediante el fortalecimiento de competencias individuales y colectivas que fortalezcan la autonomía institucional.

## **Desafíos para las escuelas**

De acuerdo a Piñero Martín *et al.*, (2021) citado en Tobón, (2016), el primer reto es rediseñar los currículos de enseñanza acorde a las demandas del mundo presente y venidero, incorporando recursos tecnológicos y saberes del entorno; currículos inter y transdisciplinarios que formen posgraduados emprendedores con un sólida idea de vida, pensamiento crítico, complejo y sistémico, que administren el conocimiento, la



metacognición y se aplique las diversas perspectivas de investigación para sumar a mejorar las condiciones de vida de la comunidad.

El segundo reto, dispondrá de renombrar, en el contexto actual, el uso de herramientas de acceso directo, libre y de fácil aplicación que, en un inicio del impacto de la pandemia del COVID-19 (Canaza-Choque, 2020; 2021), según Didriksson *et al.* (2020) tanto los estudiantes como los profesores no contaban con el equipo o con acceso directo o conexión estable a internet para realizar la transición de la presencialidad a la educación remota, marcando también una brecha socioeconómica entre los actores (Carranza-Marchena y Zamora-Sánchez, 2020).

En consecuencia, Pineda, Casanova y Bracho (2020), indican que las tecnologías son esenciales para favorecer el desarrollo de las dimensiones y competencias generales en todo el proceso de cambio e innovación, con los cuales financian los requerimientos presentes de una sociedad globalizada.

### **Competencias tecnológicas**

Conforme a Carranza-Marchena y Zamora-Sánchez (2020) la necesidad de competencias tecnológicas fue otro reto relevante que encaró el cuerpo de docente ante la emergencia de la pandémica; en términos generales y específicos, esto conlleva a que el procedimiento de aprendizaje del personal académico en cuanto a la aplicación eficaz de recursos digitales se aplicará de manera repentina y acelerada. Como bien lo afirma García Peñalvo (2020), esta carencia se interpreta como la brecha competencial en la educación digital, la cual fue más notoria en los últimos años.

Por otra parte, Sandí y Sanz (2018), las competencias tecnológicas también conocidas como competencias TIC o digitales, se pueden definir como el conjunto de conocimientos y habilidades que tiene cada personal docente y que esta permite el dominio ideal de diversos recursos tecnológicos necesarios para su labor docente. Sin embargo, durante el cambio contextual creado a partir de la pandemia, los profesores se vieron forzados no únicamente a saber o conocer herramientas tecnológicas TIC, sino que también a aplicarlas apropiadamente durante la mediación pedagógica.

### **Desafíos de la gestión educativa para la postpandemia**

La pandemia en nuestro entorno ha evidenciado la importancia de priorizar los procesos de fortalecimiento al profesor en esquemas presenciales y no presenciales de enseñanza para garantizar la calidad educativa superior. En este contexto, los procesos formativos aplicados son cruciales para brindar a los docentes herramientas que lleven a la nivelación de los aprendizajes y la atención socioemocional de los niños, adolescentes y jóvenes. En el 2022 es importante incorporar proactivamente esquemas de monitoreo y evaluación constante de los programas de formación hasta ahora adelantados y visibilizar las experiencias entre las



entidades territoriales y las instituciones educativas para identificar prácticas escalables de sus participantes.

Los mismos equipos de profesores pueden fomentar la apropiación de herramientas de evaluación del aprendizaje cómo evaluar para avanzar, y su integración en el diseño estratégico de los programas de auto nivelación para los estudiantes. Adicionalmente, acompañar a las instituciones educativas en la incorporación de contenidos digitales de calidad en los esquemas no presenciales de enseñanza y aprendizaje

## **La gestión educativa y su relación con los protocolos de emergencias**

La gestión educativa es el conjunto de reglas establecidas por guía o por hábito para ceremonias y actos oficiales solemnes; como evolución detallada de un proceso de desempeño científica, técnica, médica, etc. agrupación de reglas que se establecen en el proceso de comunicación entre dos sistemas (RAE, 2020). Al estar conformado por una serie de reglas, conductas y acciones anheladas que se regulan desde el mencionado instrumento, puede tomar la calificación de protocolo de actuación y coherentemente se debe considerar entre las partes involucradas.

Del mismo modo, también se le considera como una norma o una serie de hechos que se establecen por hábito, por acuerdo o conveniencia. En resumen, un protocolo de acción puede ser entendido como un instrumento, reglamento, proceso o directiva que establece cómo se debe proceder ante determinadas disposiciones, sucesos o contextos, en tal sentido retomamos la que proporciona la Organización Mundial de la Salud (OMS) que hace alusión a la gestión de los riesgos sanitarios en escenarios de emergencia.

## **CONCLUSIONES**

Finalmente, independientemente del nivel de enseñanza, el tipo de gestión o los diversos ámbitos, la gestión educativa se encarga de experimentar las diversas acciones, actividades, procesos y funcionamientos que envuelven el radio de impacto interno-externo de la IE. De tal modo que, el campo de la gestión educativa actúa no sólo teniendo en cuenta al personal administrativo, directivo y docente de una determinada IE, sino, esta debe expandir el interés y la demanda de toda la comunidad educativa y de los principales aliados estratégicos. Así, por muy pequeña que sea o de la magnitud que corresponda, la principal institución rectora en educación en su amplio dominio debe reforzar tales prácticas directivas, pedagógicas e institucionales para su propia transformación.

## **Consideraciones éticas y financiamiento**

### **Conflicto de intereses / Competing interests:**

Los autores declaran que no incurren en conflictos de intereses.

### **Rol de los autores /Authors Roles:**

No aplica.

### **Fuentes de financiamiento / Funding:**

Los autores declaran que no recibió un fondo específico para esta investigación.

### **Aspectos éticos / legales; Ethics / legals:**

Los autores declaran no haber incurrido en aspectos antiéticos, ni haber omitido aspectos legales en la realización de la investigación.

## **REFERENCIAS**

- Aranda, L. I. (2002). *Estilos de gestión según género en el diseño*. Lima: Proquest.
- Aranda, L. I. A. (2011). *Estilos de gestión según el género en el diseño del proyecto educativo institucional en institutos superiores*. Lima: PUCP-CENTRUM.
- Atalaya, O. (2016). *Liderazgo del director y el clima institucional del Consorcio Educativo UGEL 07 - 2013*.
- Bracho, K., y Carruyo, N. (2011). *Planificación estratégica y gestión del gerente educativo en Instituciones de educación primaria*.
- Barbera Alvarado, N., Hernández Buelvas, E., y Vega Martínez, A. (2020). Desafíos de la gestión pedagógica en la virtualidad ante la crisis del COVID-19. *SUMMA. Revista Disciplinaria En Ciencias Económicas y Sociales*, 2(Especial), 43–48.
- Becker, F. G., Cleary, M., Team, R. M., Holtermann, H., The, D., Agenda, N., ... فاطمی, ح. (2015). No 主観的健康感を中心とした在宅高齢者における健康関連指標に関する共分散構造分析Title. *Syria Studies*, 7(1), 37–72.
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33.
- Cabrejos, H., y Torres, L. (2014). El liderazgo transformacional como apoyo en la gestión pedagógica del director. *UCV - HACER: Revista de Investigación y Cultura*, 3(2), 3–8.
- Calisaya-Mamani, J., Yana-Salluca, M., Pineda-Serruto, J., Adco-Valeriano, H., Yana-Salluca, N., & Huanca-Arohuanca, J. W. (2022). Inteligencias múltiples y competencias básicas en educación universitaria. *Horizontes. Revista de Investigación En Ciencias de La Educación*, 6(24), 1010–1022.
- Canaza-Choque, F. A. (2019). De la educación ambiental al desarrollo sostenible: desafíos y tensiones en los tiempos del cambio climático. *Revista de Ciencias Sociales*, (165), 155–172.
- Canaza-Choque, F. A. (2020). Educación superior en la cuarentena global: disrupciones y transiciones. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 14(2), 1–10.
- Canaza-Choque, F. A. (2021). Educación y pos pandemia: tormentas y retos después del COVID-19. *Revista Conrado*, 17(83), 430–438.
- Canaza-Choque, F. A. (2021). En la era del desgarramiento: Tensión y retransformación de la identidad cultural en los dominios de la globalización. *La Vida y la Historia*, 8(2), 47–54.
- Canaza-Choque, F. A. (2021). Nuestro legado: el Buen Vivir, la infaltable alternativa para desestructurar el modelo hegemónico de colonización de la naturaleza. *Revista Revoluciones*, 3(6), 78–91.
- Canaza-Choque, F. A. (2022). El último día del presidente Martín Vizcarra, Perú 2020:



Perder la corona y el poder en un final turbulento. *Revista Peruana de Derecho y Ciencia Política*, 2(2), 1–16.

- Canaza-Choque, F. A., Escobar-Mamani, F., y Huanca-Arohuana, J. W. (2021). Reconocer a la bestia: Percepción de peligro climático en estudiantes de educación secundaria. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(2), 417–434.
- Canaza-Choque, F. A., y Huanca-Arohuana, J. W. (2020). Disputas por el oro azul: gobernanza hídrica y salud pública. *Revista de Salud Pública*, 21(5), 1–7.
- Canaza-Choque, F. A., Huanca-Arohuana, J. W., Yabar, P. S., Cornejo, G., Mamani, D., Pérez, K., y Cavero, H. N. (2022). Escuela-Montaña: desmontar el poder desde la altura. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 24(2), 139–148.
- Cánovas, J. F. S. (2013). Participación educativa y mediación escolar: una nueva concepción en la escuela del siglo XXI. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, (59), 1-28.
- Cardemore, G., y Sisti, E. (1997). Trabajo y rehabilitación psicosocial: una perspectiva histórica. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría.*, 17(64), 663-677.
- Carranza-Marchena, P., y Zamora-Sánchez, G. (2020). Desafíos y oportunidades en tiempos del COVID-19: contexto pedagógico desde la Universidad Nacional y la Universidad Estatal a Distancia. *Innovaciones Educativas*, 22(Especial), 162–170.
- Cedeño, M. C. B., y Sotomayor, V. M. A. (2020). Influencia de los procesos administrativos en la calidad productiva de las instituciones de educación superior y extensiones universitarias de Manabí. *Recimundo*, 4(3), 251-266.
- García, L. R., Leal, C. A. P., Bunaguro, L. E. M., y Vásquez, J. A. G. (2006). El paradigma gerencial de la educación superior. En el contexto de las organizaciones virtuales. *Laurus*, 12(22), 179-190.
- Gómez, M., y de González, M. S. (2018). Inteligencia emocional del gerente educativo y clima laboral en escuelas Bolivarianas Venezolanas. *Revista arbitrada interdisciplinaria koinonía*, 3(5), 10-26.
- Huanca-Arohuana, J. W. (2020). Caleidoscopio social al Covid-19: pánico y desesperación en tiempos de aislamiento. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(6), 226–231.
- Huanca-Arohuana, J. W. (2021). Narrativas de guerra y resistencia: participación de la mujer austral del Perú en la Guerra del Pacífico. Encuentros. *Revista de Ciencias Humanas, Teoría Social y Pensamiento Crítico*, 13, 50–59.
- Huanca-Arohuana, J. W. (2022a). Combate cuerpo a cuerpo para entrar a la Liga de los Dioses: Scopus y Web of Science como fin supremo. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27, 663–679.
- Huanca-Arohuana, J. W. (2022b). El derecho real en contextos de pandemia: un análisis exegético a la sociedad peruana. *Revista Derecho*, 10, 1–16.
- Huanca-Arohuana, J. W. (2022c). “Hemos aprendido a la mala a hacer este tipo de educación”. Narrativas sobre educación en tiempos de pandemia. *Educação, Ciência e Cultura*, 27(1), 1–13.
- Huanca-Arohuana, J. W. (2022d). Otros Dioses también respiran: Amuyawi (pensar) desde la Muchedad y el método imprecativo-contrapoder frente a la epistemología universal. *Revista de Filosofía*, 40(2).
- Huanca-Arohuana, J. W., & Geldrech, P. (2020). Planificación educativa y gestión pedagógica-estratégica-operacional en las instituciones del nivel inicial en el sur del



- Perú. Revista Conrado, 16(76), 369–376.  
<https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1497>
- Jiménez, S. M. (2022). Gestión educativa y liderazgo educativo; las TIC en la mejora de la competitividad. *Revista Asociación Latinoamericana de Ciencias Neutrosóficas*, 19, 66–74.
- Lema, J. P. (2004). La guía estratégica el corazón del plan estratégico. *Revista EIA*, (2), 9-16.
- Lozano Ramírez, M. (2016). El marketing interno como proceso de aprendizaje organizacional. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(2), 87-97.
- Mamani, D., & Huanca-Arohuana, J. W. (2022). Programa de Intervención Psicomotriz en niños especiales del nivel inicial en el sur del Perú. *ReHuSo*, 7(2), 16–27.
- Martín Pérez, C. E., Loredó Carballo, N. A., y Álvarez Álvarez, N. M. (2018). Procedimiento para la gestión de competencias. *Retos de la Dirección*, 12(2), 40-63.
- Mejía, N. (2021). Gestión educativa y liderazgo transformacional de los directivos en la educación básica regular. *Revista Publicando*, 8(29), 79–86.  
<https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2191>
- Mejía, F., y Olvera, A. (2010). Gestión escolar: un asunto de mercado, de Estado o de sociedad. Algunas experiencias internacionales. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 40(1), 9-52.
- Menchén Bellón, F. (2019). *Cómo capacitar excelentes docentes innovadores: El sistema creativo del ser humano*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- MINEDU. (2014). *Marco del buen desempeño docente*. Lima: MINEDU.
- MINEDU. (2017). *Marco del buen desempeño docente*. Lima: MINEDU.
- Morgado, C., Zavala, J. J. A., y Argüelles, J. I. (2019). Gerencia transformacional desde el accionar docente directivo para el abordaje del Contexto Escolar. *Cienciamatria*, 5(9), 48-72.
- Muñoz, L. P. (2010). La participación educativa de padre, madre y/o apoderado en el centro educativo mito o realidad. *REXE-Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 9(17), 107-114.
- Ñañez-Silva, M. V., y Lucas-Valdez, G. R. (2019). Liderazgo del director en la calidad de la gestión institucional: un reto en la educación actual. *Investigación y postgrado*, 34(1), 167-180.
- Pareja, M. Q. (2020). La gestión pedagógica en la mejora del desempeño docente. *Investigación valdizana*, 14(1), 7-14.
- Piñero Martín, M. L., Esteban Rivera, E. R., Rojas Cotrina, A. R., y Callupe Becerra, S. F. (2021). Tendencias y desafíos de los programas de posgrado latinoamericanos en contextos de COVID-19. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 123–138.  
<https://doi.org/10.52080/rvg93.10>
- Romero, S. L., y Santa, H. R. (2021). Factores que intervienen en la gestión educativa. *Revista Varela*, 21(58), 77–85.
- Romero Medina, G. M. (2018). Calidad educativa: engranaje entre la gestión del conocimiento, la gestión educativa, la innovación y los ambientes de aprendizaje. *Revista de Estudios y Experiencias En Educación*, 17(35), 91–103.
- Salazar, M. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden. *UNIREvista*, 1(3), 1-12.



- Senlle, A., y Gutiérrez, N. (2005). *Calidad en los servicios educativos*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa.
- Sovero, F. (2007). *Cómo dirigir una Institución Educativa*. Lima: Editores Importadores S.A.
- Tineo-Zaga, Y., Casa-Coila, M. D., & Huanca-Arohuanca, J. W. (2021). Gestión pedagógica y cultura organizacional en la Institución Educativa Andrés Bello de Yunguyo, Perú. *Educación y Sociedad*, 19(1), 153–169.
- UNESCO. (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Lima: Lance Gráfico.
- Velázquez, C. E. E., y Ávila, R. M. V. (2017). Proyecto de gestión educativa para la preparación de especialistas en relaciones internacionales. *Revista Científica Ecociencia*, 4(6), 1-25
- Vessuri, H., Cruces, J. M., Ribeiro, R. J., y Ramírez, J. L. (2008). El futuro nos alcanza: mutaciones previsibles de la ciencia y la tecnología. *Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe*, 55-86.
- Zúñiga, M. A. R. (2020). Gestión educativa y práctica docente: reflexiones sobre la dimensión investigativa. *Ciencia y Educación-Revista Científica*, 1(2), 48-64.