UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO DE PANAMÁ OESTE
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GESTIÓN INTEGRAL DE CENTROS EDUCATIVOS

TESIS

LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y GESTIÓN DEL CAMBIO: UN ESTUDIO DE CASO SOBRE SU IMPACTO EN LA EFICACIA EDUCATIVA EN EL CENTRO DE EDUCACIÒN BÀSICO GENERAL NUEVO CHORRILLO

ELABORADO POR:
ARROCHA CASTILLO, ENELIS AURORA
CÉD: 2-707-993

PROVINCIA DE PANAMÁ OESTE, DISTRITO DE LA CHORRERA
2026

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO DE PANAMÁ OESTE
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GESTIÓN INTEGRAL DE CENTROS EDUCATIVOS

TESIS

LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y GESTIÓN DEL CAMBIO: UN ESTUDIO DE CASO SOBRE SU IMPACTO EN LA EFICACIA EDUCATIVA EN EL CENTRO DE EDUCACIÒN BÀSICO GENERAL NUEVO CHORRILLO

ELABORADO POR:
ARROCHA CASTILLO, ENELIS AURORA
CÉD: 2-707-993

Opción al Trabajo de Graduación, sometido a la consideración de la Facultad de Ciencias de La Educación de La Universidad de Panamá para optar por el título de Magíster en Gestión Integral de
Centros Educativos.

PROVINCIA DE PANAMÁ OESTE, DISTRITO DE LA CHORRERA
JUNIO, 2026

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

LIDERAZGO DEL DIRECTOR Y GESTIÓN DEL CAMBIO: UN ESTUDIO DE CASO SOBRE SU IMPACTO EN LA EFICACIA EDUCATIVA EN EL CENTRO DE EDUCACIÒN BÀSICO GENERAL NUEVO CHORRILLO

ENELIS A. ARROCHA C.
CÉD: 2-707-993

Magíster John E. Espino S.
Asesor de tesis
Miembro del Comité de tesis _____

Magíster Julio César Suárez Franco
Miembro del Comité de tesis _____

Magíster Griselda Carrillo de González
Miembro del Comité de tesis _____

Panamá Oeste, Distrito de La Chorrera, 30 de junio de 2026.

Panamá Oeste, 16 de marzo de 2026

A quien concierna
Universidad de Panamá
Facultad de Ciencias de la Educación
Programa de Maestría en Gestión Integral de Centros Educativos
E S D

Respetada autoridad:

Por medio de la presente, yo, Yolanda Trujillo, con cédula de identidad 8-415-214, correctora de redacción, ortografía y sintaxis de la tesis realizada por Enelis Arrocha, con cédula de identidad 2-707-993 para optar al título de Magíster en Gestión Integral de Centros Educativos.
Hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

Atentamente,

Yolanda J. Trujillo A.

Yolanda Trujillo

Cédula 8-415-214

Adj. Diploma de licenciatura.

DEDICATORIAS

Dedico esta tesis especialmente a mis padres José Arrocha y Ariela Castillo, quienes hicieron de mi la persona que soy hoy día; por haberme inculcado el valor del trabajo y la perseverancia en mis sueños y metas; a mi esposo Carlos Fernández, por su amor, apoyo incondicional y compañía en cada etapa de este proceso, por ofrecerme la fuerza necesaria para seguir adelante. A mi hijo Giamcarlos Fernández Arrocha, mi mayor motivación e inspiración para seguir luchando por un futuro lleno de oportunidades y felicidad. Gracias por ser mi motor y mi principal motivación para seguir soñando.

Enelis

AGRADECIMIENTOS

Jamás serán suficientes las manifestaciones de gratitud y aprecio a todos aquellos que han aportado a la construcción de mi conocimiento, le agradezco a Dios, que me motiva a levantarme cada día a continuar con mis labores diarias, con esfuerzo y dedicación.

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que hicieron posible la realización de esta tesis. En primer lugar, agradezco a mi familia por su apoyo, paciencia y comprensión durante todo este proceso. A mi esposo Carlos Fernández De León, por su respaldo incondicional y motivación constante. A todos mis amigos y colegas, por sus consejos, colaboración y ánimos en los momentos difíciles.

Le agradezco muy profundamente a mi asesor el magíster John E. Espino S. por su dedicación y paciencia, sin sus palabras y correcciones precisas no hubiese podido lograr llegar a esta instancia tan anhelada. Gracias por su guía y todos sus consejos, los llevaré grabados para siempre en la memoria en mi futuro profesional.

¡Gracias!

ÍNDICE GENERAL

Página

PÁGINA DE APROBACIÓN ……..

DEDICATORIAS ……..…….. i

AGRADECIMIENTOS ……..…….. ii

ÍNDICE DE TABLAS ……..…….. v

RESUMEN EJECUTIVO …… vi

ABSTRACT …….. ix

INTRODUCCIÓN ……..…….. 1

CAPÍTULO 1. ASPECTOS GENERALES ……..……..

1.1 Antecedentes de la investigación ……..…….. 4

1.2 Planteamiento del problema…….. 8

1.3 Justificación …….. 10

1.4 Objetivos de la investigación…… 11

1.4.1 Objetivo general …… 11

1.4.2. Objetivos específicos …… 12

1.5 Alcance ……..…….. 12

1.6 Perspectivas ……..…….. 13

1.7 Delimitación …….. 14

1.8 Limitaciones ……. 15

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO ……

2.1 La gestión educativa en el contexto escolar …….. 18

2.2 Rol del director en las instituciones educativas ……. 22

2.3 Liderazgo educativo y gestión del cambio ……. 28

2.4 Eficacia de la gestión educativa …… 33

2.5 Bases teóricas de las variables de investigación ……. 38

2.5.1 Variable independiente: Gestión educativa del director 38

2.5.2 Variable dependiente: Eficacia de la gestión educativa 43

2.6 Relación entre la gestión educativa del director y la eficacia escolar …….. 48
CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO ……
3.1 Tipos de investigación …… 54
3.2 Diseño de investigación ……. 55
3.3 Fuentes de información …… 56
3.3.1 Materiales …….. 56
3.3.2 Sujetos …… 56
3.4 Población y muestra …….. 57
3.5 Hipótesis …….. 58
3.6 Variables …….. 58
3.6.1 Conceptualización de las variables …… 58
3.6.2 Operacionalización de las variables …….. 59
3.7 Descripción del instrumento …….. 60
3.8 Tratamientos de la información …… 64
3.9 Cronograma de actividades …… 66
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS ……..
4.1 Análisis e interpretación de los resultados …….. 69

CONCLUSIONES …….. 84
RECOMENDACIONES ……. 86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS …… 88
ANEXO ……. 96

ÍNDICE DE TABLAS

Número	Título	Página
1	Operacionalización de la variable independiente	62
2	Operacionalización de la variable dependiente	63
3	Cronograma de actividades de la investigación	66
4	Distribución de los niveles de percepción sobre el liderazgo directivo y la mejora de procesos pedagógicos en el Centro de Educación Básico General Nuevo Chorrillo, según la encuesta docente realizada en el periodo 2025.	70
5	Percepción del personal docente sobre la motivación directiva para la participación en actividades académicas en el Centro de Educación Básico General Nuevo Chorrillo, según encuesta aplicada en el 2025.	71
6	Opinión del personal docente sobre la promoción del trabajo colaborativo por parte de la dirección en el Centro de Educación Básico General 8Nuevo Chorrillo, según la encuesta realizada en el 2025.	72
7	Percepción del personal docente sobre el apoyo y acompañamiento pedagógico de la dirección en el Centro de Educación Básico General Nuevo Chorrillo, según la encuesta aplicada en el 2025.	73
8	Distribución de frecuencias sobre la percepción docente respecto al fomento de la innovación y nuevas estrategias educativas por la dirección en el Centro de Educación Básico General Nuevo Chorrillo. 2025.	74
9	Percepción del personal docente sobre la planificación de actividades académicas y administrativas por la dirección en el Centro de Educación Básico General Nuevo Chorrillo, según encuesta aplicada en el 2025.	75

10	Opinión del personal docente sobre la eficacia en la gestión y uso de los recursos institucionales por la dirección en el Centro de Educación Básico General Nuevo Chorrillo, según encuesta aplicada en el 2025.	76
11	Percepción del personal docente sobre el establecimiento de metas institucionales compartidas por la dirección en el Centro de Educación Básico General Nuevo Chorrillo, 2025.	77
12	Percepción del personal docente sobre la incidencia de la toma de decisiones directivas en el funcionamiento institucional del Centro de Educación Básico General Nuevo Chorrillo, según encuesta aplicada en el 2025.	78
13	Percepción del personal docente sobre la eficiencia en el cumplimiento de las funciones administrativas de la dirección en el Centro de Educación Básico General Nuevo Chorrillo, 2025.	79
14	Percepción del personal docente sobre el nivel de confianza en la relación con la dirección en el Centro de Educación Básico General Nuevo Chorrillo, según encuesta aplicada en el 2025	80

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se desarrolló en el Centro de Educación Básico General Nuevo Chorrillo y tuvo como propósito analizar la relación entre la gestión educativa del director y la eficacia escolar, a partir de la percepción del personal docente. El estudio surge ante la necesidad de comprender cómo las prácticas de liderazgo y gestión directiva inciden en el funcionamiento institucional, el clima escolar y los procesos educativos, en un contexto caracterizado por dinámicas organizacionales cambiantes y crecientes demandas hacia la dirección escolar.

El objetivo general de la investigación fue **analizar la relación existente entre la gestión educativa del director y la eficacia escolar en el Centro de Educación Básico General Nuevo Chorrillo.** Para ello, se plantearon objetivos específicos orientados a: describir las prácticas de gestión directiva, identificar la percepción del personal docente sobre la eficacia de la gestión educativa, examinar la incidencia del liderazgo del director en el clima escolar y en los procesos institucionales.

Metodológicamente, el estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, de tipo descriptivo–correlacional y con alcance de estudio de caso. La población estuvo conformada por la totalidad del personal docente y el director del centro educativo, trabajando con una muestra censal de 26 sujetos. La técnica de recolección de datos fue la encuesta, aplicada mediante un cuestionario estructurado con ítems de respuesta dicotómica (sí/no), diseñado a partir de las dimensiones e indicadores definidos en la operacionalización de las variables. El análisis de los datos se realizó mediante procedimientos estadísticos descriptivos, apoyados en tablas de frecuencia y porcentajes.

Los principales hallazgos evidencian percepciones mayoritariamente desfavorables del personal docente respecto a aspectos clave de la gestión educativa del director, especialmente en dimensiones relacionadas con el liderazgo, la comunicación institucional, la confianza y el clima escolar. Asimismo, los resultados muestran que

una gestión directiva percibida como poco participativa y con limitados espacios de diálogo incide negativamente en la eficacia escolar, entendida no solo en términos de resultados académicos, sino también en la calidad de los procesos institucionales y relacionales.

Las conclusiones del estudio confirman la existencia de una relación significativa entre la gestión educativa del director y la eficacia escolar, validando la hipótesis planteada y reforzando los aportes teóricos que destacan el liderazgo directivo como un factor clave del desempeño institucional. En coherencia con el carácter del estudio de caso, se formulan recomendaciones orientadas a la reflexión institucional, al fortalecimiento de los procesos de comunicación y evaluación de la gestión, y a la realización de futuras investigaciones que profundicen en el análisis de estas variables desde otros enfoques metodológicos.

En síntesis, esta investigación aporta evidencia empírica contextualizada sobre la importancia de la gestión educativa del director como elemento determinante de la eficacia escolar, pues contribuye al campo de la gestión educativa y ofreciendo insumos relevantes para la toma de decisiones y la mejora institucional en contextos educativos similares.

ABSTRACT

This study was conducted at the CEBG Nuevo Chorrillo with the purpose of analyzing the relationship between the school principal's educational management and school effectiveness, based on teachers' perceptions. The research responds to the need to understand how leadership and management practices influence institutional functioning, school climate, and educational processes within a context characterized by organizational complexity and increasing demands on school leadership.

The general objective of the study was to examine the relationship between the principal's educational management and school effectiveness at CEBG Nuevo Chorrillo. Specific objectives included describing the principal's management practices, identifying teachers' perceptions of management effectiveness, and analyzing the influence of leadership on school climate and institutional processes.

The study adopted a quantitative approach with a non-experimental, descriptive–correlational design, framed as a case study. The population consisted of the school principal and the entire teaching staff, resulting in a census sample of 26 participants. Data were collected through a structured questionnaire using dichotomous response options (yes/no), developed according to the dimensions and indicators defined in the operationalization of the variables. Data analysis was conducted using descriptive statistical procedures, including frequency and percentage distributions.

The main findings reveal predominantly unfavorable perceptions among teachers regarding key aspects of the principal's educational management, particularly in dimensions related to leadership, institutional communication, trust, and school climate. The results further indicate that management practices perceived as limited in participation and dialogue negatively affect school effectiveness, understood not only in terms of academic outcomes but also in the quality of institutional and relational processes.

The conclusions confirm the existence of a significant relationship between the principal's educational management and school effectiveness, supporting the research hypothesis and reinforcing theoretical perspectives that identify school leadership as a key internal factor influencing institutional performance. In line with the case study approach, the study offers recommendations focused on institutional reflection, the strengthening of communication and management evaluation processes, and the development of future research using complementary methodological approaches.

Overall, this research provides contextualized empirical evidence on the relevance of educational management in school effectiveness, contributing to the field of educational leadership and offering valuable insights for decision-making and institutional improvement in similar educational settings.

INTRODUCCIÓN

La gestión educativa del director constituye uno de los pilares fundamentales para el funcionamiento y la mejora continua de las instituciones escolares. En el contexto educativo actual, caracterizado por crecientes demandas de calidad, rendición de cuentas y atención a la diversidad, el rol del director trasciende las funciones meramente administrativas y se consolida como un liderazgo estratégico que incide directamente en los procesos pedagógicos, el clima escolar y la eficacia institucional. En este sentido, la manera en que el director organiza lidera y evalúa la gestión educativa se convierte en un factor clave para el logro de los objetivos escolares.

Diversos estudios han evidenciado que la eficacia escolar no depende únicamente de los resultados académicos, sino también de la calidad de los procesos institucionales, las relaciones interpersonales, la participación docente y la capacidad de la escuela para responder a las necesidades de su comunidad educativa. Dentro de este marco, la gestión educativa del director adquiere especial relevancia, ya que influye en variables intermedias como el clima escolar, la motivación docente y la coordinación del trabajo pedagógico, las cuales repercuten en el desempeño global de la institución.

En el Centro de Educación Básica General Nuevo Chorrillo, fue necesario analizar de manera sistemática cómo se percibía la gestión educativa del director y de qué manera esta se relacionaba con la eficacia escolar. La ausencia de estudios específicos que abordaran esta problemática desde una perspectiva contextualizada limitaba la comprensión de los factores que incidían en el funcionamiento institucional y dificultaba la toma de decisiones orientadas a la mejora educativa. En este sentido, la presente investigación se justificó por su aporte al análisis de la gestión directiva como elemento central para fortalecer los procesos escolares y generar conocimiento pertinente para contextos educativos similares.

El propósito de este estudio fue analizar la relación entre la gestión educativa del director y la eficacia escolar en el Centro de Educación Básico General Nuevo

Chorrillo, a partir de la percepción del personal docente. Para ello, se planteó como objetivo general examinar dicha relación, así como objetivos específicos orientados a describir las prácticas de gestión del director, identificar el nivel de eficacia escolar y analizar la incidencia del liderazgo directivo en los procesos institucionales.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y un alcance descriptivo–correlacional, enmarcado en la modalidad de estudio de caso. Esta elección metodológica permitió analizar de manera profunda y contextualizada la realidad institucional del centro educativo, sin intervenir directamente en sus dinámicas internas.

El trabajo se organizó en cinco capítulos. El primero se expuso el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación y las hipótesis de la investigación. El segundo capítulo desarrolló el marco teórico, abordando los principales enfoques conceptuales y empíricos relacionados con la gestión educativa del director y la eficacia escolar. El tercero detalló el diseño metodológico empleado. El cuarto presentó y analizó los resultados obtenidos mediante los instrumentos aplicados. Finalmente, el quinto capítulo incluyó las conclusiones y recomendaciones derivadas del análisis.

A partir de lo anterior, la presente investigación se orientó a dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál fue la relación entre la gestión educativa del director y la eficacia escolar en el Centro de Educación Básica General Nuevo Chorrillo?

CAPÍTULO I
ASPECTOS GENERALES

1.1 Antecedentes de la investigación

La gestión en las instituciones educativas se ha convertido en un tema de creciente relevancia dentro de los sistemas educativos contemporáneos, especialmente en un contexto caracterizado por continuos cambios sociales, tecnológicos y pedagógicos como es el caso de Panamá. En este escenario, se reconoce que los procesos de mejora institucional no dependen exclusivamente de la acción individual de los directivos, sino que requieren la participación y el compromiso del conjunto de los actores educativos, particularmente del equipo docente. La gestión del cambio, en este sentido, demanda el fortalecimiento del trabajo colaborativo, nuevas formas de comunicación y el desarrollo de actitudes orientadas a la innovación y a la mejora continua.

Los antecedentes de investigación relacionados con la eficacia de la gestión educativa y el rol del director en instituciones de educación básica destacan de manera consistente la importancia del liderazgo directivo como un factor fundamental para la mejora de los resultados escolares. Diversos estudios coinciden en señalar que el director no debe limitar su función a tareas administrativas, sino que debe asumir un rol activo como líder pedagógico, capaz de orientar los procesos de enseñanza-aprendizaje y de promover una cultura institucional centrada en el aprendizaje y el bienestar de los estudiantes.

De igual forma, la literatura especializada señala que entre las funciones fundamentales del director se encuentran el establecimiento de metas compartidas y la construcción de relaciones basadas en la confianza y el respeto con el personal docente. Estas acciones favorecen la consolidación de un clima organizacional positivo y el fortalecimiento del trabajo colaborativo, permitiendo que el director actúe como facilitador de estrategias orientadas a la mejora de la convivencia escolar y de los aprendizajes.

Estudios recientes evidencian que los directores que se involucran activamente en los procesos pedagógicos y promueven el trabajo en equipo con los docentes alcanzan mayores niveles de eficacia en la gestión escolar. En este sentido, se ha identificado que la capacidad de liderazgo del director constituye uno de los factores internos más relevantes que inciden en los logros de aprendizaje de los estudiantes, situándose solo por debajo del impacto directo de la práctica docente en el aula.

Antecedentes nacionales

En concordancia con estos planteamientos teóricos, diversas investigaciones desarrolladas en el contexto nacional han analizado el papel del liderazgo del director y su incidencia en la calidad de la gestión educativa y en los resultados escolares. Estos estudios aportan evidencias empíricas que permiten contextualizar el fenómeno en la realidad educativa panameña, constituyéndose en referentes relevantes para el desarrollo de la presente investigación.

Desde esta perspectiva, Paternina (2021) realizó un estudio en Panamá con el objetivo de determinar la relación entre la calidad educativa y el liderazgo del director. Los resultados evidenciaron que una gestión educativa eficaz se manifiesta en la mejora continua de los procesos de enseñanza y aprendizaje, destacando que el rol del director trasciende la administración de recursos y se vincula directamente con la calidad del servicio educativo ofrecido. En consecuencia, el autor concluye que “un liderazgo orientado a la innovación y al mejoramiento permanente contribuye a generar entornos educativos favorables para el Aprendizaje” (p.41). Estos aportes resultan pertinentes para la presente investigación, al resaltar la influencia del liderazgo directivo en la eficacia educativa.

En esa misma línea de análisis, Montenegro (2013), en su investigación titulada *La comunicación como elemento esencial en la gestión educativa: un estudio en el Colegio La Santa Familia*, examinó el papel de la comunicación en la gestión directiva. El estudio determinó que una comunicación eficaz y el uso adecuado del tiempo

constituyen elementos importantes para el logro de los objetivos institucionales, al favorecer un clima organizacional positivo y un desempeño docente productivo. Cabe señalar que “una estructura administrativa bien formulada es un requisito previo para una dirección Eficiente” (p. 6), aspecto que se vincula directamente con el enfoque de liderazgo y gestión asumido en esta investigación.

A su vez, Rodríguez (2012) desarrolló un estudio sobre el liderazgo del gerente administrativo en el Centro de Educación Básica General Naciones Unidas, destacando la importancia de fortalecer actitudes, valores y el trabajo colaborativo en el personal docente. Bajo este enfoque, el autor sostiene que “el liderazgo educativo debe orientarse a la formación integral del ser humano, promoviendo la unidad de voluntades en torno a objetivos comunes, lo cual incide directamente en la calidad educativa y el prestigio institucional” (p. 12).

Antecedentes internacionales

En el ámbito internacional, diversos estudios han analizado el papel del liderazgo directivo y su incidencia en la eficacia de las instituciones educativas, destacando la importancia de una gestión escolar orientada al fortalecimiento de los procesos pedagógicos y a la conducción del cambio organizacional. Estas investigaciones coinciden en señalar que el director, más allá de su función administrativa, cumple un rol estratégico en la construcción de una visión compartida, en la mejora del clima institucional y en la promoción del trabajo colaborativo entre los docentes.

En este marco, los aportes provenientes de distintos contextos educativos permiten ampliar la comprensión del fenómeno estudiado y sirven como referente para contrastar y enriquecer el análisis del liderazgo directivo en relación con la gestión del cambio y la eficacia educativa.

En primer lugar, Salas et al. (2013) realizaron un estudio titulado *Evaluación de la calidad del servicio educativo para determinar el nivel de deserción estudiantil en la*

Unidad Educativa Capitán Pedro Óscar Salas Bajaña. Los resultados evidenciaron que la calidad del servicio educativo está estrechamente relacionada con la creación de condiciones adecuadas para el desarrollo de competencias, habilidades y valores en los estudiantes. De igual manera, se destaca el rol de la gestión directiva en la consolidación de una formación integral, lo cual coincide con los propósitos de la presente investigación (p. 23).

De forma complementaria, Cotera (2022) desarrolló una investigación con el objetivo de analizar la relación entre liderazgo directivo y gestión educativa en el CEBA de Chaclacayo. El estudio concluyó que existe una relación directa entre ambas variables, señalando que la falta de capacitación en liderazgo y las limitaciones presupuestarias constituyen obstáculos para una gestión eficaz. En este sentido, el autor resalta que “el fortalecimiento del liderazgo directivo genera un efecto positivo en la calidad de la gestión educativa y en el entorno institucional" (p. 9).

En la misma línea de análisis, Valencia (2017) examinó la relación entre gestión educativa y liderazgo directivo en instituciones de educación inicial en Perú. Los resultados indicaron que la planificación y el liderazgo participativo favorecen una mejor articulación entre lo administrativo y lo pedagógico, permitiendo una organización institucional más eficiente. Así mismo, el estudio destaca que el liderazgo consultivo facilita la comunicación de una visión compartida y fortalece la gestión del cambio en las instituciones educativas (p. 62).

Finalmente, Anderson (2010) señala que una gestión directiva centrada en el acompañamiento pedagógico y en la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje contribuye a un mejor desempeño docente, evidenciando la importancia del liderazgo pedagógico como factor clave de la eficacia escolar.

1.2. Planteamiento del problema

La gestión educativa del director ha sido reconocida como un pilar fundamental para el éxito de los centros educativos. Su liderazgo y capacidad para impulsar transformaciones resultan esenciales en contextos de constante evolución social, tecnológica y pedagógica. En este sentido, Correa et al. (2017) señalan que la gestión educativa constituye un proceso sistémico orientado al mejoramiento de las organizaciones educativas y de las personas que las integran, posesionando al director como un agente fundamental en la conducción de procesos de mejora continua que trascienden las funciones meramente administrativas.

No obstante, en el CEBG Nuevo Chorrillo se identificaron diversas situaciones que invitaron a la reflexión sobre la dinámica de la gestión directiva y su relación con la eficacia educativa. A pesar de los desafíos y exigencias de cambio presentes en el sistema educativo actual, la institución presenta algunas características que podrían estar incidiendo en sus procesos de mejora, entre las cuales se destacan:

- La presencia de ciertas reservas en algunos sectores del cuerpo docente frente a la incorporación de innovaciones pedagógicas.
- Un clima escolar en el que se perciben tensiones y oportunidades de fortalecimiento del trabajo colaborativo entre los docentes.
- La percepción de niveles variables de motivación entre los miembros del equipo docente.
- Una orientación de la gestión institucional que, según percepciones internas, ha priorizado aspectos administrativos por encima del acompañamiento pedagógico.

Estas situaciones podrían estar asociadas, en parte, a factores vinculados al liderazgo y a la gestión directiva. De manera preliminar, se considera que:

- El estilo de gestión del director podría presentar oportunidades de fortalecimiento en cuanto a la participación del personal docente en los procesos de toma de decisiones.

- Podrían existir dificultades en la articulación efectiva de los ejes de gestión curricular, institucional y político-social, lo que incidirá en la coherencia de las acciones desarrolladas.
- La gestión del cambio no siempre se ha abordado como un proceso sistemático e integral que involucre y prepare al personal docente para la adopción de nuevas formas de pensar y de interactuar dentro de la institución.
- Las decisiones estratégicas relacionadas con los procesos pedagógicos podrían beneficiarse de una mayor visibilidad y priorización dentro de la gestión institucional.

En este contexto, surgió la necesidad de analizar el liderazgo del director y su relación con la gestión del cambio, a fin de comprender cómo estos elementos influyen en la eficacia educativa del Centro de Educación Básico General Nuevo Chorrillo.

Si bien la literatura destaca la importancia del director como agente de cambio, existe una falta de conocimiento específico sobre cómo se ejerce su liderazgo y su gestión en el contexto particular del Centro de Educación Básico General Nuevo Chorrillo, y cuál es el impacto concreto de sus prácticas en los procesos de mejora institucional. Es necesario analizar esta relación in situ para entender las dinámicas reales y proponer mejoras basadas en evidencias.

Teniendo en cuenta esta problemática, la investigación se orienta a responder las siguientes preguntas:

- **¿De qué manera el liderazgo y las prácticas de gestión del director inciden en la gestión del cambio y el fortalecimiento de la eficacia educativa en el Centro de Educación Básico General Nuevo Chorrillo?**

Cómo preguntas secundarias tenemos:

- ¿Cómo influye el estilo de liderazgo del director en la motivación laboral y el compromiso del personal docente hacia las metas institucionales?
- ¿De qué forma las prácticas de gestión directiva favorecen (o limitan) la creación de un clima escolar colaborativo y la adopción de innovaciones pedagógicas?
- ¿Qué relación existe entre los mecanismos de toma de decisiones participativas y la capacidad de la institución para resolver problemas de carácter pedagógico y administrativo?
- ¿En qué medida la priorización del acompañamiento pedagógico sobre las tareas administrativas impacta en la coherencia de la gestión curricular del centro educativo?

1.3. Justificación

La gestión educativa del director constituye un eje fundamental para el logro de la eficacia educativa, especialmente en contextos caracterizados por constantes transformaciones sociales, pedagógicas y tecnológicas. Diversos estudios han demostrado que el liderazgo directivo influye de manera significativa en el clima institucional, el compromiso docente, la innovación pedagógica y el rendimiento académico de los estudiantes, convirtiendo al director en un agente clave de cambio dentro de las instituciones educativas (Correa et al., 2017; Parra, 2020).

Desde una *perspectiva teórica*, esta investigación resultó relevante porque permitió profundizar en la comprensión del liderazgo del director y su relación con la gestión del cambio educativo, sustentándose en enfoques contemporáneos de gestión y liderazgo escolar. En el contexto nacional, donde aún se evidencia una limitada formación especializada en gestión educativa, el estudio contribuyó a fortalecer el conocimiento académico sobre el rol estratégico del director en la conducción de procesos de mejora continua en las instituciones escolares.

En el ámbito institucional, la investigación cobró especial importancia al centrarse en el Centro de Educación Básica General Nuevo Chorrillo, donde se han identificado situaciones que afectan la eficacia educativa. Así mismo, se observó un predominio de prácticas de gestión orientadas principalmente a lo administrativo, con menor énfasis en el liderazgo pedagógico y en la gestión del cambio.

Desde el punto de *vista práctico*, los resultados del estudio permitieron analizar cómo el liderazgo del director incide en la gestión del cambio institucional y en la eficacia educativa, generando insumos que pudieron orientar la toma de decisiones, el fortalecimiento del liderazgo pedagógico y la implementación de estrategias de mejora en la institución. De igual forma, el estudio podrá servir como referencia para otros centros educativos con características similares, aportando orientaciones aplicables al fortalecimiento de la gestión directiva.

Finalmente, la investigación tiene *relevancia social y educativa*, ya que una gestión directiva eficaz, basada en el liderazgo y en la capacidad de promover el cambio, contribuye a mejorar la calidad del servicio educativo, beneficiando no solo a los docentes y directivos, sino también a los estudiantes y a la comunidad educativa en general. En este sentido, el estudio respondió a la necesidad de consolidar instituciones educativas más eficientes, participativas y orientadas al logro de aprendizajes significativos.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

Con base en la problemática identificada y considerando la relevancia del liderazgo del director y la gestión del cambio en el fortalecimiento de la eficacia educativa, la presente investigación se orienta a comprender cómo las prácticas de gestión directiva inciden en los procesos institucionales y pedagógicos del CEBG Nuevo Chorrillo. En

este sentido, se formula el siguiente objetivo general, el cual guía el desarrollo del estudio y delimita su alcance analítico dentro del contexto educativo seleccionado.

- Evaluar la incidencia del liderazgo directivo en la gestión del cambio institucional y su impacto en la eficacia educativa del Centro de Educación Básico General Nuevo Chorrillo, a través del análisis de las estrategias de conducción, el clima escolar y la percepción docente.

1.4.2. Objetivos específicos

A partir del objetivo general planteado, se derivaron los siguientes objetivos específicos, los cuales permitieron desagregar el fenómeno de estudio en aspectos concretos y analizables. Estos objetivos orientaron la recopilación y el análisis de la información, facilitando una comprensión más profunda del liderazgo del director y de la gestión del cambio, así como de su influencia en la eficacia educativa del Centro de Educación Básico General Nuevo Chorrillo.

- Identificar las principales características del liderazgo del director en el Centro de Educación Básico General Nuevo Chorrillo y su relación con la gestión del cambio institucional.
- Analizar las estrategias de liderazgo empleadas por el director para orientar y motivar al personal docente, así como su incidencia en el clima escolar.
- Examinar la forma en que la gestión del cambio promovida desde la dirección influye en las prácticas pedagógicas y en la eficacia educativa de la institución.
- Valorar la percepción del personal docente sobre la gestión directiva y su impacto en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

1.5. Alcance

La presente investigación tiene un alcance descriptivo y analítico, ya que se orienta a caracterizar y analizar la influencia del liderazgo del director y la gestión del cambio en la eficacia educativa del Centro de Educación Básico General Nuevo Chorrillo.

El estudio se desarrolla bajo la modalidad de estudio de caso, lo que permite una aproximación profunda y contextualizada a la realidad institucional, considerando las percepciones y experiencias de los actores educativos involucrados.

Desde el enfoque descriptivo, la investigación busca identificar las características del liderazgo directivo, las prácticas de gestión implementadas y las condiciones del clima escolar existentes en la institución. De igual manera, se describen las dinámicas relacionadas con la gestión del cambio y su incidencia en los procesos pedagógicos y organizacionales.

Desde el enfoque analítico, el estudio examina la relación entre el liderazgo del director, la gestión del cambio y la eficacia educativa, interpretando cómo estos elementos interactúan dentro del contexto específico del Centro de Educación Básico General Nuevo Chorrillo. No se pretende establecer relaciones causales ni generalizar los resultados a otras instituciones, sino comprender el fenómeno estudiado en su propio contexto.

La investigación no contempla la implementación de programas de intervención ni la manipulación de variables, sino que se limita al análisis de la información recolectada, con el propósito de generar aportes teóricos y prácticos que contribuyan a la reflexión sobre la gestión directiva y la mejora de la eficacia educativa en instituciones de educación básica.

1.6. Perspectivas

La presente investigación ofrece diversas perspectivas a partir de los resultados que se obtengan sobre el liderazgo del director y la gestión del cambio en el Centro de Educaciòn Bàscio General Nuevo Chorrillo. En primer lugar, desde una perspectiva *institucional*, el estudio permitirá contar con un diagnóstico contextualizado de las prácticas de liderazgo y gestión directiva, lo cual podrá servir como insumo para la

reflexión y la toma de decisiones orientadas al fortalecimiento de la eficacia educativa y del clima escolar.

Desde una perspectiva *académica*, los hallazgos contribuirán al cuerpo teórico relacionado con el liderazgo educativo, la gestión del cambio y la eficacia escolar, especialmente en el contexto de la educación básica general. Igualmente, la investigación podrá constituirse en un referente para futuros estudios que aborden estas variables desde enfoques similares o comparativos, ampliando el conocimiento sobre la gestión directiva en contextos educativos específicos.

En una perspectiva *práctica*, los resultados podrán orientar a directores y equipos directivos en la identificación de oportunidades de mejoras en sus estilos de liderazgo y en los procesos de gestión del cambio, promoviendo prácticas más participativas, colaborativas y centradas en lo pedagógico. Aunque la investigación no contempla la implementación de intervenciones, sus conclusiones podrían servir de base para el diseño de estrategias de mejora institucional y programas de formación directiva.

Finalmente, desde una perspectiva *social y educativa*, el estudio aporta elementos que favorecen la reflexión sobre la importancia del liderazgo del director como factor importante en la mejora de la calidad educativa, beneficiando indirectamente a los docentes, estudiantes y a la comunidad educativa en general. De este modo, la investigación se proyecta como un aporte significativo para el fortalecimiento de instituciones educativas comprometidas con la mejora continua y la gestión del cambio.

1.7. Delimitación

La presente investigación se delimita en los siguientes aspectos:

El estudio se desarrolla en el Centro de Educaciòn Bàsico General Nuevo Chorrillo, ubicado en Panamá, considerando su contexto institucional y organizacional

específico. No se incluyen otras instituciones educativas ni se pretende realizar comparaciones interinstitucionales (delimitación espacial).

La investigación se circunscribe al período académico correspondiente al año lectivo 2025 en el que se desarrolla el estudio, tomando como referencia las prácticas de liderazgo y gestión directiva vigentes durante dicho período (delimitación temporal).

La población objeto de estudio está conformada por el director y el personal docente del Centro de Educación Básico General Nuevo Chorrillo. No se contempla la participación directa de estudiantes, padres de familia, ni personal administrativo distinto al equipo docente, salvo en lo que respecta a información institucional relevante. (delimitación poblacional).

El estudio se centra en el análisis del liderazgo del director y la gestión del cambio, así como su relación con la eficacia educativa, considerando aspectos como el clima escolar, las prácticas de gestión directiva y la percepción del personal docente. No se abordan otras variables externas, tales como políticas educativas nacionales, infraestructura, recursos financieros o condiciones socioeconómicas del entorno, salvo cuando estas se mencionan de manera contextual (delimitación temática).

La investigación se desarrolla bajo un enfoque descriptivo–analítico, utilizando la modalidad de estudio de caso. No se contempla la implementación de programas de intervención ni la manipulación de variables, limitándose al análisis e interpretación de la información recolectada (delimitación metodológica).

1.8. Limitaciones

La presente investigación presenta algunas limitaciones que es importante reconocer para una adecuada interpretación de sus resultados. En primer lugar, al desarrollarse bajo la modalidad de estudio de caso, los hallazgos obtenidos se circunscriben al contexto específico del Centro de Educación Básico General Nuevo Chorrillo, por lo

que no se pretende generalizar los resultados a otras instituciones educativas con realidades diferentes.

En *segundo lugar*, la investigación se apoya en gran medida en la percepción del personal docente y del director, lo cual implica un componente subjetivo propio de los estudios de carácter descriptivo–analítico. Si bien se adoptan estrategias para asegurar la rigurosidad y la coherencia de la información recolectada, las opiniones y valoraciones de los participantes pueden estar influenciadas por experiencias personales, expectativas o dinámicas internas de la institución.

En la misma línea, el acceso a información institucional y la disponibilidad de tiempo del personal docente y directivo pueden haber limitado la profundidad de algunas indagaciones, especialmente en lo referente a la recopilación de datos durante períodos de alta carga laboral académica.

En suma, la investigación no contempla la implementación de acciones de intervención ni el seguimiento longitudinal de los cambios en la gestión directiva, lo cual limita la posibilidad de evaluar el impacto de posibles mejoras en el mediano o largo plazo. No obstante, estas limitaciones no restan validez al estudio, sino que orientan la interpretación de los resultados y abren oportunidades para futuras investigaciones.

CAPÍTULO 2
MARCO TEÓRICO

2.1. La gestión educativa en el contexto escolar

Concepto de gestión educativa

Méndez Carpio et al. (2024) definieron la gestión educativa como la capacidad de dirigir y guiar a las instituciones mediante la integración de los aspectos administrativos y organizacionales, lo que permite a los directivos asegurar la eficiencia de los servicios ofrecidos. Desde esta perspectiva, la gestión educativa se concibe como un proceso sistémico e integral, a través del cual se planifican, organizan, dirigen y evalúan los recursos y acciones institucionales, con el propósito de garantizar el logro de los objetivos educativos y promover la mejora continua de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

En este sentido, la gestión educativa trasciende la administración de recursos y se orienta a la conducción estratégica de la institución escolar, articulando de manera coherente las dimensiones pedagógica, administrativa y organizacional. Este enfoque permite responder de forma pertinente a las demandas del contexto educativo y favorece la construcción de una educación de calidad, centrada en el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes. En este proceso, el liderazgo del director adquiere un papel fundamental, al actuar como eje articulador entre lo administrativo y lo pedagógico, orientando a la comunidad educativa hacia mayores niveles de eficacia escolar.

De manera complementaria, Chicaiza Machay (2026) señala que la gestión educativa constituye una acción intencionada y estratégica desarrollada por el equipo directivo para crear, sostener y fortalecer un ambiente institucional que favorezca el desempeño docente, el clima escolar positivo y el rendimiento académico de los estudiantes. La eficacia de esta gestión depende, en gran medida, del liderazgo del director y de su capacidad para coordinar esfuerzos colectivos, promover la participación docente y liderar procesos de cambio orientados a la mejora educativa.

Importancia de la gestión en instituciones educativas

La gestión en las instituciones educativas constituye un elemento fundamental para garantizar el adecuado funcionamiento de los centros escolares y el logro de los objetivos formativos. A través de una gestión eficaz, las instituciones pueden organizar de manera coherente sus recursos humanos, materiales y pedagógicos, orientándolos hacia las mejoras continuas de los procesos de enseñanza y aprendizaje, lo cual repercute directamente en la calidad del servicio educativo ofrecido (Corrales Félix & González Castro, 2023).

En el contexto educativo actual, caracterizado por constantes transformaciones sociales, tecnológicas y pedagógicas, la gestión educativa adquiere una importancia estratégica. En este sentido, no se limita únicamente a la administración de recursos, sino que implica la conducción de procesos institucionales que inciden de manera directa en la calidad educativa, el clima escolar y el rendimiento académico de los estudiantes. Una gestión pertinente permite a las instituciones responder de forma oportuna a las demandas del entorno y a las necesidades de su comunidad educativa.

También, la relevancia de la gestión educativa radica en su capacidad para articular las dimensiones administrativas y pedagógicas de la institución. Cuando la gestión se orienta al fortalecimiento de los procesos pedagógicos, se generan condiciones favorables para el desempeño docente, la innovación educativa y la implementación de estrategias didácticas que promuevan aprendizajes significativos. Esta articulación resulta clave para alcanzar mayores niveles de eficacia escolar (Navarrete Criollo et al., 2024).

De igual manera, una gestión educativa eficaz contribuye a la construcción de un clima organizacional positivo, sustentado en la comunicación, la participación y el trabajo colaborativo. En este proceso, el director desempeña un papel esencial como líder institucional, al promover ambientes de confianza y compromiso que inciden

directamente en la motivación del personal docente y en la cohesión del equipo de trabajo.

Desde una perspectiva de mejora continua, la gestión educativa también permite establecer mecanismos sistemáticos de evaluación y seguimiento que facilitan la toma de decisiones informadas. Estos procesos favorecen la identificación de fortalezas y áreas de mejoras, posibilitando la implementación de acciones correctivas orientadas a optimizar el desempeño institucional y los resultados educativos.

En otras palabras, la gestión en las instituciones educativas se configura como un factor determinante para el logro de una educación de calidad. Su importancia radica en la capacidad de orientar estratégicamente a la comunidad educativa, promover el liderazgo pedagógico, gestionar el cambio y asegurar la eficacia de los procesos educativos, aspectos que sustentan y justifican el desarrollo de la presente investigación.

Enfoques contemporáneos de la gestión educativa

La gestión educativa contemporánea se caracteriza por una concepción integral y dinámica del quehacer institucional, orientada a responder a los desafíos que enfrenta el sistema educativo en contextos de cambio permanente. A diferencia de los modelos tradicionales, centrados principalmente en el control y la administración de recursos, los enfoques actuales priorizan el liderazgo pedagógico, la participación de los actores educativos y las mejoras continuas de los procesos escolares.

En este marco, uno de los enfoques más relevantes es el enfoque sistémico, el cual concibe a la institución educativa como un sistema conformado por elementos interrelacionados que interactúan de manera constante. Desde esta perspectiva, la gestión educativa busca articular las dimensiones pedagógicas, administrativas, organizacional y comunitaria, reconociendo que las decisiones adoptadas en una de ellas, inciden directamente en el funcionamiento global de la institución. Este enfoque

resulta especialmente pertinente para el análisis de la eficacia de la gestión del director en contextos escolares complejos (Ortiz Quenama et al., 2025).

De manera complementaria, el enfoque participativo enfatiza la importancia de la colaboración y de la toma de decisiones compartidas como ejes de la gestión institucional. Este modelo promueve la participación del personal docente, administrativo y de la comunidad educativa en los procesos de gestión, fortaleciendo el compromiso institucional y el sentido de pertenencia. La gestión participativa se asocia con un liderazgo democrático que favorece la construcción de una visión compartida y la generación de consensos necesarios para la implementación de los procesos de cambio.

De igual forma, el enfoque pedagógico de la gestión sitúa el proceso de enseñanza y aprendizaje como el eje central de las decisiones institucionales. Desde esta perspectiva, el director orienta la gestión hacia el acompañamiento docente, la innovación pedagógica y el seguimiento sistemático de los resultados académicos, asegurando que los aspectos administrativos estén al servicio de lo pedagógico. Este enfoque se vincula directamente con la noción de liderazgo pedagógico y con las mejoras de la eficacia escolar.

Por otro lado, el enfoque de gestión del cambio y el mejoramiento continuo reconocen que las instituciones educativas deben adaptarse de manera permanente a las transformaciones del entorno social, tecnológico y pedagógico. Este enfoque plantea la necesidad de planificar, implementar y evaluar los procesos de cambio de forma sistemática, involucrando al personal docente y promoviendo la formación continua. En este contexto, el liderazgo del director resulta fundamental para reducir resistencias y consolidar una cultura institucional orientada al aprendizaje organizacional (Méndez Carpio et al., 2024).

De esta manera el enfoque de calidad educativa incorpora principios como la evaluación, la eficiencia, la eficacia y la satisfacción de los actores educativos. Desde

esta perspectiva, la gestión educativa se orienta al logro de resultados, al mejoramiento de los procesos institucionales y a la rendición de cuentas, sin perder de vista el carácter humano y social de la educación.

En conjunto, los enfoques contemporáneos de la gestión educativa destacan la necesidad de un liderazgo directivo flexible, participativo y orientado al aprendizaje institucional. La capacidad del director para integrar estos enfoques en su práctica cotidiana influye directamente en la eficacia de la gestión educativa y en el logro de los objetivos institucionales, lo que justifica su análisis en el marco de la presente investigación.

2.2. Rol del director en las instituciones educativas

El director constituye una figura pedagógica dentro de las instituciones educativas, ya que sobre él recae la responsabilidad de orientar, coordinar y dinamizar los procesos administrativos, pedagógicos y organizacionales que inciden directamente en el funcionamiento escolar. En el contexto educativo contemporáneo, su rol ha evolucionado desde una función predominantemente administrativa hacia una concepción más amplia, que lo reconoce como líder pedagógico y agente de cambio institucional.

Diversos enfoques teóricos coinciden en señalar que el director no solo gestiona recursos materiales y humanos, sino que también influye de manera directa en la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje, en el clima escolar y en la motivación del personal docente. En este sentido, el rol del director adquiere una dimensión estratégica, al convertirse en el principal articulador entre las políticas educativas, los proyectos institucionales y las necesidades de la comunidad educativa (Rosales-Eguía et al., 2022).

Desde la perspectiva de la gestión educativa, el director debe promover una visión compartida que oriente las acciones del colectivo escolar hacia objetivos comunes,

favoreciendo la participación, la comunicación efectiva y el trabajo colaborativo. Este enfoque contribuye a fortalecer el compromiso del personal docente y administrativo, generando condiciones propicias para el desarrollo continuo de los procesos institucionales y el logro de mayores niveles de eficacia escolar (Docentes 2.0, 2024).

De igual manera, el rol del director implica la capacidad de tomar decisiones oportunas y pertinentes, considerando el contexto sociocultural de la institución y las características de su comunidad educativa. La adaptación a los cambios y la gestión de la innovación se convierten, por tanto, en competencias esenciales del liderazgo directivo, especialmente en escenarios marcados por procesos de transformación educativa (Burbano Vallejo et al., 2024).

En consecuencia, el director se consolida como un actor fundamental en la construcción de ambientes escolares positivos, en la orientación pedagógica del profesorado y en la promoción de prácticas educativas que impacten favorablemente en el rendimiento académico y en el desarrollo integral de los estudiantes. Esta concepción del rol directivo sustenta la necesidad de analizar su influencia en la eficacia de la gestión educativa, eje central de la presente investigación.

El director como líder pedagógico

El liderazgo pedagógico del director se ha consolidado como uno de los factores más influyentes en la gestión escolar de la calidad educativa y en la eficacia de las instituciones escolares. A diferencia de los enfoques tradicionales centrados exclusivamente en la administración, el liderazgo pedagógico sitúa al director como un agente activo en la orientación, el acompañamiento y la supervisión de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Desde esta perspectiva, el director asume la responsabilidad de promover prácticas educativas coherentes con los objetivos institucionales, impulsando la reflexión pedagógica, el trabajo colaborativo y la innovación didáctica. Al respecto, Chero

Pacheco (2022) sostiene que su función no se limita a la supervisión formal del desempeño docente, sino que implica la generación de espacios de diálogo profesional que favorezcan el intercambio de experiencias, la construcción colectiva del conocimiento y la mejora continua de la práctica educativa.

Diversos autores coinciden en señalar que los directores que ejercen un liderazgo pedagógico efectivo contribuyen significativamente al fortalecimiento del clima escolar y al incremento del compromiso del personal docente con el aprendizaje de los estudiantes. Este tipo de liderazgo se caracteriza por el establecimiento de metas claras, el seguimiento sistemático de los resultados académicos y el acompañamiento constante al profesorado, aspectos que inciden positivamente en la eficacia escolar.

Así mismo, el liderazgo pedagógico implica la capacidad del director para articular de manera coherente las dimensiones administrativas y pedagógicas de la gestión institucional, asegurando que los recursos, la organización del tiempo y las decisiones estratégicas estén al servicio del proceso educativo. De este modo, el director se posesiona como mediador entre las políticas educativas y la práctica docente, facilitando la implementación de estrategias orientadas a la mejora del rendimiento académico y al logro de aprendizajes significativos.

En contextos de cambio y transformación educativa, el liderazgo pedagógico del director adquiere una relevancia aún mayor. Suárez Guamán et al. (2025) destacan que la capacidad del director para motivar, orientar y acompañar al equipo docente resulta determinante para la adopción de innovaciones pedagógicas y la consolidación de una cultura escolar centrada en el aprendizaje y el mejoramiento de la calidad educativa. En este sentido, el análisis del liderazgo pedagógico del director permite comprender su influencia en la eficacia de la gestión educativa y en los resultados alcanzados por la institución, lo que justifica su abordaje en la presente investigación.

Funciones y responsabilidades del director

El director de una institución educativa desempeña un conjunto de funciones y responsabilidades que resultan determinantes para el adecuado funcionamiento de la organización escolar y para el logro de los objetivos educativos. Estas funciones abarcan dimensiones administrativas, pedagógicas y comunitarias que, lejos de operar de manera aislada, deben integrarse de forma coherente para garantizar una gestión educativa eficaz.

En el ámbito administrativo, el director es responsable de la planificación, organización y control de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución. Esta función implica la toma de decisiones estratégicas orientadas a optimizar el uso de los recursos disponibles, así como el diseño de mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan valorar el cumplimiento de los planes y proyectos institucionales. De acuerdo con Barriga Velásquez (2022), una gestión administrativa eficiente constituye la base sobre la cual se sostienen y fortalecen los procesos pedagógicos, al asegurar condiciones organizativas adecuadas para el desarrollo de la labor educativa.

Desde la dimensión pedagógica, el director asume un rol fundamental en la orientación y supervisión del proceso de enseñanza y aprendizaje. Montalvo García y Olea Deserti (2021) destacan que esta responsabilidad implica promover prácticas educativas alineadas con el currículo y con las metas institucionales, así como facilitar el acompañamiento docente, fomentar la innovación pedagógica y generar espacios de reflexión profesional. Estas acciones contribuyen a la optimización del desempeño docente y refuerzan el papel del director como líder pedagógico y agente de transformación educativa.

Asimismo, el director desempeña un papel principal en la gestión del clima organizacional y en la construcción de relaciones interpersonales basadas en la comunicación, el respeto y la colaboración. Entre sus responsabilidades se encuentra la promoción de un ambiente escolar positivo que favorezca la participación del personal docente y administrativo, fortaleciendo el sentido de pertenencia y el compromiso institucional. Según Soto Ruiz (2019), un clima organizacional saludable

incide directamente en la motivación del personal y en la cohesión del equipo de trabajo.

En relación con la comunidad educativa, el director actúa como representante institucional, estableciendo vínculos de cooperación con las familias, las autoridades educativas y otros actores sociales del entorno. Esta función contribuye a fortalecer la identidad institucional, a generar apoyo para la implementación de proyectos educativos y a responder de manera pertinente a las necesidades y características del contexto socio-comunitario.

En conjunto, las funciones y responsabilidades del director requieren competencias sólidas en liderazgo, gestión y toma de decisiones, así como una visión integral de la institución educativa. El desempeño adecuado de estas funciones influye directamente en la eficacia de la gestión educativa, en el clima escolar y en los resultados académicos de los estudiantes, lo que justifica su análisis como un eje central de la presente investigación.

Estilos de liderazgo en la gestión educativa

El liderazgo en la gestión educativa se manifiesta a través de diversos estilos que influyen de manera significativa en la dinámica institucional, el clima escolar y los procesos de enseñanza y aprendizaje. Estos estilos reflejan la forma en que el director ejerce su autoridad, toma decisiones y se relaciona con los distintos miembros de la comunidad educativa, particularmente con el personal docente, incidiendo directamente en la eficacia de la gestión escolar.

Desde la perspectiva del liderazgo pedagógico, se reconocen diversos enfoques que orientan la acción directiva. Entre ellos destacan el liderazgo transformacional, enfocado en inspirar y motivar a docentes y estudiantes para alcanzar metas compartidas; el liderazgo distributivo, que promueve la colaboración y la participación de los actores educativos; y el liderazgo instructivo, centrado en la mejora continua de

la práctica docente y en el fortalecimiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje. De acuerdo con Rodríguez Pico (2024), estos enfoques comparten características esenciales como la capacidad de comunicar una visión clara, la empatía, la toma de decisiones informadas y basadas en evidencias, así como el compromiso con el desarrollo profesional permanente, sustentados en principios de equidad, inclusión e innovación educativa.

Uno de los estilos tradicionalmente identificados en el ámbito educativo es el liderazgo autoritario o directivo, caracterizado por una toma de decisiones centralizada y un control riguroso de las actividades institucionales. Si bien este estilo puede resultar funcional en situaciones de emergencia o crisis, cuando se requiere una respuesta inmediata, su aplicación prolongada puede limitar la participación docente y afectar negativamente el clima organizacional, tal como señalan Moreira Saltos et al. (2025).

En contraste, el liderazgo democrático o participativo se orienta hacia la colaboración, la comunicación abierta y la toma de decisiones compartidas. Este estilo favorece el compromiso del profesorado, fortalece el sentido de pertenencia institucional y contribuye a la construcción de una visión colectiva de la escuela. En el contexto educativo, el liderazgo participativo se asocia con una mayor eficacia en la gestión escolar y con mejores resultados académicos.

Otro estilo relevante es el liderazgo transformacional, el cual se centra en la capacidad del director para inspirar, motivar y promover cambios significativos dentro de la institución. Este enfoque impulsa la innovación pedagógica, fomenta el desarrollo profesional docente y consolida una cultura organizacional orientada a la mejora continua. Benalcázar Balarezo et al. (2025) destacan que este tipo de liderazgo resulta especialmente pertinente en contextos educativos que enfrentan procesos de cambio y transformación.

Por otra parte, el liderazgo pedagógico enfatiza la orientación y el acompañamiento sistemático de los procesos de enseñanza y aprendizaje. En este estilo, el director

prioriza las decisiones pedagógicas sobre las administrativas, promoviendo la reflexión docente, el trabajo colaborativo y el seguimiento de los resultados académicos de los estudiantes, lo que lo convierte en uno de los enfoques con mayor impacto en la calidad educativa.

Finalmente, el liderazgo situacional o contingente plantea que no existe un único estilo de liderazgo eficaz, sino que el director debe adaptar su accionar a las características del contexto, del personal docente y de las situaciones específicas que enfrenta la institución. Este enfoque resulta especialmente relevante en entornos educativos diversos y cambiantes, donde las dinámicas institucionales requieren respuestas flexibles y contextualizadas (Del Pino-Marchito et al., 2025).

En síntesis, los estilos de liderazgo en la gestión educativa no se presentan de manera aislada, sino que suelen combinarse en la práctica directiva. La capacidad del director para equilibrar y articular distintos estilos de liderazgo, en función de las demandas del contexto institucional, incide directamente en la eficacia de la gestión educativa, en el clima escolar y en el logro de los objetivos educativos, lo que refuerza su relevancia para la presente investigación.

2.3 Liderazgo educativo y gestión del cambio

Concepto de liderazgo educativo

El liderazgo educativo se concibe como la capacidad de influir de manera ética, intencional y estratégica en los miembros de la comunidad educativa, orientando acciones, decisiones y procesos hacia el logro de los objetivos institucionales y la mejora de los aprendizajes. A diferencia de los enfoques tradicionales centrados en la autoridad formal, el liderazgo educativo pone el énfasis en la influencia pedagógica y organizacional del directivo, así como en su capacidad para promover una visión compartida que guíe el quehacer institucional (Bush, 2019).

En este sentido, diversos autores coinciden en señalar que el liderazgo educativo trasciende el cumplimiento de funciones administrativas, al implicar un compromiso directo con los procesos de enseñanza y aprendizaje. Leithwood, Harris y Hopkins (2020) destacan que un liderazgo escolar efectivo es aquel que incide positivamente en el desempeño docente y en el clima institucional, creando condiciones favorables para el aprendizaje de los estudiantes y el fortalecimiento de la cultura escolar.

Desde una perspectiva sistémica, el liderazgo educativo se entiende como una práctica situada y contextualizada, que responde a las características sociales, culturales y organizativas de cada institución. Spillane (2018) introduce el concepto de liderazgo distribuido, enfatizando que el liderazgo no se concentra exclusivamente en la figura del director, sino que se construye de manera colectiva a través de las interacciones y responsabilidades compartidas entre los distintos actores escolares.

También, el liderazgo educativo que se encuentra estrechamente vinculado con la gestión escolar, en tanto que articula procesos de planificación, toma de decisiones y evaluación institucional. De acuerdo con Bolívar (2015), un liderazgo educativo sólido permite al director actuar como mediador entre las políticas educativas y la práctica escolar cotidiana, favoreciendo la coherencia institucional y el desarrollo de procesos orientados al desempeño continuo de la calidad educativa.

En relación con los objetivos de la presente investigación, el concepto de liderazgo educativo adquiere especial relevancia, ya que posibilita analizar de qué manera el estilo de liderazgo del director influye en la gestión institucional y en la implementación de estrategias orientadas al cambio y al logro de objetivos efectivos en la calidad educativa. Este enfoque teórico sustenta la necesidad de estudiar el liderazgo directivo como un factor clave en la eficacia de la gestión escolar y en el fortalecimiento de los procesos educativos.

Liderazgo participativo y colaborativo

El liderazgo participativo y colaborativo se fundamenta en la inclusión activa de los distintos miembros de la comunidad educativa en los procesos de toma de decisiones institucionales. Este enfoque parte del reconocimiento de que la participación docente, el diálogo profesional y el trabajo en equipo fortalecen el compromiso colectivo y contribuyen a una gestión educativa más eficaz y coherente con las necesidades del contexto escolar (Murillo & Krichesky, 2015).

Desde esta perspectiva, el director deja de asumir un rol centralizador para convertirse en un facilitador del liderazgo compartido, promoviendo espacios de participación y corresponsabilidad. Harris (2014) sostiene que el liderazgo colaborativo favorece el desarrollo profesional docente y la consolidación de comunidades de aprendizaje, en las que el intercambio sistemático de saberes y experiencias se traduce en la mejora de las prácticas pedagógicas y de los resultados educativos.

Asimismo, el liderazgo participativo incide de manera significativa en el fortalecimiento del clima organizacional, al propiciar relaciones sustentadas en la confianza, el respeto mutuo y la corresponsabilidad. Day y Sammons (2016) señalan que las instituciones educativas con altos niveles de colaboración presentan una mayor capacidad para enfrentar desafíos, adaptarse a los cambios y sostener procesos de innovación a largo plazo.

En contextos educativos caracterizados por la diversidad y la complejidad, el liderazgo colaborativo adquiere una relevancia particular, ya que posibilita la integración de múltiples perspectivas en la identificación de problemas, la planificación institucional y la toma de decisiones. En este sentido, Bolívar (2019) destaca que este tipo de liderazgo fortalece la cohesión del equipo docente y mejora la coherencia entre los objetivos institucionales y las prácticas educativas desarrolladas en el aula.

En correspondencia con los objetivos de la presente investigación, el liderazgo participativo y colaborativo se constituye en una dimensión clave para analizar cómo la promoción de la participación y el trabajo conjunto, impulsados por el director, influyen en la gestión educativa y en la capacidad institucional para implementar cambios significativos, sostenibles y orientados a la mejora de la eficacia escolar.

Gestión del cambio en contextos educativos

La gestión del cambio en contextos educativos se entiende como el conjunto de estrategias, procesos y acciones orientadas a planificar, implementar y consolidar transformaciones institucionales que respondan de manera pertinente a las demandas sociales, pedagógicas y tecnológicas del entorno. En este sentido, Fullan (2011) sostiene que el cambio educativo efectivo no ocurre de forma espontánea, sino que requiere liderazgo, una visión compartida y el compromiso activo de la comunidad educativa.

Sin embargo, los procesos de cambio en las instituciones educativas suelen enfrentar resistencias asociadas a prácticas arraigadas, culturas organizacionales rígidas o limitaciones estructurales. Por ello, la gestión del cambio no se limita a la introducción de innovaciones, sino que implica el acompañamiento sistemático de los actores involucrados, a través de procesos de comunicación efectiva, formación continua y apoyo permanente, que permitan reducir la incertidumbre y fortalecer la disposición al cambio (Hargreaves & Shirley, 2018).

En este marco, el rol del director adquiere una relevancia central, al actuar como agente de cambio capaz de movilizar a la comunidad educativa hacia nuevas formas de organización, gestión y trabajo pedagógico. Kotter (1996) destaca que el liderazgo directivo resulta decisivo para generar un sentido de urgencia, construir alianzas estratégicas y sostener los procesos de transformación en el tiempo, evitando que los cambios se diluyan o queden inconclusos.

Asimismo, la gestión del cambio en educación debe considerar las particularidades del contexto institucional, las necesidades del estudiantado y las capacidades profesionales del personal docente. Desde una perspectiva estratégica, implica alinear los objetivos del cambio con la misión y visión institucional, promoviendo transformaciones planificadas y coherentes, y evitando acciones aisladas o improvisadas que dificulten la mejora sostenida (Bolívar, 2015).

En coherencia con los objetivos específicos de la presente investigación, este apartado permite analizar cómo la gestión del cambio, impulsada por el liderazgo del director, influye en la mejora de los procesos de gestión educativa y en la capacidad de la institución para adaptarse de manera efectiva a los desafíos actuales, contribuyendo así a una mayor eficacia institucional.

Teoría de la contingencia aplicada a la gestión escolar

La teoría de la contingencia sostiene que no existe un único modelo de gestión o liderazgo universalmente válido para todas las organizaciones, ya que la eficacia de las prácticas directivas depende de su adecuación a las condiciones específicas del contexto en el que se desarrollan. En el ámbito educativo, esta teoría adquiere especial relevancia al reconocer la diversidad de realidades escolares y la complejidad de los entornos institucionales, los cuales demandan respuestas diferenciadas por parte de los directivos (Mintzberg, 2017).

Aplicada a la gestión escolar, la teoría de la contingencia plantea que el director debe ajustar su estilo de liderazgo y sus estrategias de gestión a variables como el tamaño de la institución, el contexto sociocultural, el nivel educativo, la cultura organizacional y las características del equipo docente. En este sentido, Bush (2019) enfatiza que la flexibilidad directiva constituye una competencia esencial para responder de manera efectiva a entornos educativos dinámicos y cambiantes.

Desde esta perspectiva, el liderazgo educativo se concibe como una práctica situacional y contextualizada, en la cual el director combina distintos estilos de liderazgo de acuerdo con las necesidades, los desafíos y el momento de desarrollo institucional que atraviesa la escuela. Esta capacidad de adaptación permite abordar de manera más eficaz problemas específicos, favoreciendo la toma de decisiones pertinentes y oportunas.

Asimismo, la teoría de la contingencia aporta un marco conceptual para comprender los procesos de gestión del cambio en las instituciones educativas. Al reconocer que cada contexto presenta condiciones particulares, esta teoría destaca que las estrategias de transformación deben diseñarse considerando tanto las capacidades internas de la institución como las presiones y demandas del entorno. Fullan (2007) advierte que los cambios impuestos sin una lectura adecuada del contexto suelen generar resistencia y tienen mayores probabilidades de fracasar.

En relación con el problema de investigación y los objetivos planteados, este enfoque teórico resulta especialmente pertinente, ya que permite analizar cómo la gestión educativa del director se adapta a las condiciones reales del CEBG Nuevo Chorrillo. De este modo, la teoría de la contingencia sustenta la necesidad de examinar la relación entre el liderazgo directivo, la gestión del cambio y la eficacia de la gestión educativa, aportando un marco explicativo que justifica el análisis de dichas variables en contextos escolares específicos.

2.4. Eficacia de la gestión educativa

concepto de eficacia escolar:

La eficacia escolar se entiende como la capacidad de una institución educativa para alcanzar sus objetivos formativos, asegurando aprendizajes significativos y pertinentes en los estudiantes, independientemente de su contexto social, económico o cultural. Desde esta perspectiva, una escuela eficaz no se define únicamente por sus

resultados académicos, sino también por su contribución al desarrollo integral del alumnado y a la equidad educativa (Murillo, 2011).

Las investigaciones sobre eficacia escolar coinciden en que se trata de un fenómeno complejo, construido a partir de la interacción de múltiples factores internos y externos. Entre los factores internos más relevantes se encuentran el liderazgo directivo, la gestión pedagógica, el clima institucional y la participación de la comunidad educativa. En este sentido, Scheerens (2016) señala que la eficacia escolar debe analizarse desde un enfoque sistémico y contextualizado, que considere las particularidades de cada institución.

En el ámbito de la gestión educativa, la eficacia escolar se vincula estrechamente con la capacidad de la dirección para organizar y optimizar los recursos disponibles, coordinar los esfuerzos del personal y orientar la acción institucional hacia metas claras y compartidas. Bolívar (2015) destaca que el liderazgo del director constituye uno de los factores internos con mayor incidencia en el desempeño global de la escuela y en la consolidación de prácticas educativas eficaces.

Igualmente, la eficacia escolar implica la existencia de procesos de mejora continua sustentados en la reflexión institucional, la evaluación permanente y la toma de decisiones informadas. Las escuelas eficaces se caracterizan por su capacidad para analizar la información sobre su propio desempeño y utilizarla como base para ajustar sus prácticas pedagógicas y organizacionales, respondiendo de manera pertinente a las necesidades de su comunidad educativa (Leithwood et al., 2021).

En relación con los objetivos de la presente investigación, el concepto de eficacia escolar proporciona el marco de referencia necesario para analizar cómo la gestión educativa del director influye en el logro de los resultados institucionales, el fortalecimiento de los procesos escolares y la mejora de la calidad educativa. De este modo, la eficacia escolar se constituye en un eje central para comprender la relación entre liderazgo directivo y gestión educativa eficaz.

Indicadores de eficacia en la gestión educativa

Los indicadores de eficacia en la gestión educativa constituyen herramientas esenciales para evaluar el desempeño institucional y orientar los procesos de toma de decisiones. Estos indicadores permiten valorar, de manera sistemática, el grado en que una institución educativa alcanza sus objetivos, considerando dimensiones pedagógicas, organizativas, administrativas y relacionales, lo que posibilita una visión integral del funcionamiento escolar (OECD, 2019).

Entre los indicadores más relevantes se encuentran la planificación institucional, el uso eficiente y transparente de los recursos, la organización del trabajo académico y administrativo, así como la coherencia entre los objetivos propuestos y las acciones desarrolladas. Murillo y Román (2012) señalan que una gestión educativa eficaz se caracteriza por la definición de metas claras, el seguimiento continuo de los procesos y la articulación entre lo planificado y lo ejecutado, elementos que inciden directamente en la calidad de los resultados institucionales.

Otro grupo de indicadores clave se vincula con el liderazgo directivo y la participación del personal docente en la gestión escolar. La capacidad del director para promover el trabajo colaborativo, delegar responsabilidades, facilitar la comunicación y generar compromiso institucional constituye un factor determinante de la eficacia en la gestión educativa (Harris, 2014). Estos indicadores reflejan el estilo de liderazgo ejercido y su impacto en la dinámica organizacional.

Asimismo, los indicadores asociados al clima organizacional y a la comunicación interna permiten evaluar el nivel de cohesión, confianza y satisfacción de los actores educativos. Un clima laboral positivo favorece la cooperación, reduce los conflictos y fortalece la cultura institucional, creando condiciones propicias para la implementación de estrategias de mejora y para el logro de los objetivos educativos (Day & Sammons, 2016).

En relación con los objetivos de la presente investigación, estos indicadores resultan fundamentales para analizar de manera concreta cómo las prácticas de gestión educativa del director inciden en la eficacia institucional. Su consideración permite identificar fortalezas y áreas de mejora en la gestión escolar, aportando elementos objetivos para comprender la relación entre liderazgo directivo y eficacia de la gestión educativa en la institución estudiada.

Clima escolar y rendimiento académico

El clima escolar se define como el conjunto de percepciones compartidas por los miembros de la comunidad educativa en relación con las interacciones interpersonales, las normas, los valores y las prácticas que caracterizan la vida institucional. Un clima escolar positivo se asocia con mayores niveles de motivación, compromiso y bienestar tanto en docentes como en estudiantes, generando condiciones favorables para el aprendizaje y la convivencia escolar (Cohen et al., 2009).

Diversas investigaciones han evidenciado la existencia de una relación significativa entre el clima escolar y el rendimiento académico. Thapa et al. (2013) sostienen que las instituciones educativas que promueven ambientes basados en el respeto, el apoyo mutuo y la colaboración tienden a obtener mejores resultados académicos, así como a reducir los problemas de disciplina y convivencia, fortaleciendo el desarrollo integral del estudiantado.

En este contexto, el liderazgo directivo desempeña un papel fundamental en la construcción, consolidación y sostenimiento de un clima escolar positivo. El director, a través de sus decisiones, su estilo de liderazgo y sus prácticas de comunicación, influye directamente en la calidad de las relaciones interpersonales, en la cultura organizacional y en el nivel de confianza existente dentro de la institución (Leithwood et al., 2020).

Desde la perspectiva de la gestión educativa, atender el clima escolar implica diseñar e implementar estrategias orientadas a fortalecer la participación del personal docente, la resolución constructiva de conflictos y el sentido de pertenencia institucional. Bolívar (2019) señala que una gestión sensible al clima organizacional favorece procesos de cambio sostenibles y contribuye a mejorar el desempeño institucional en su conjunto.

Este subtema se articula directamente con los objetivos de la presente investigación, ya que permite analizar cómo la gestión educativa y el liderazgo del director inciden en el clima escolar y, de manera indirecta, en los resultados académicos y en la eficacia de la institución educativa. De este modo, el clima escolar se constituye en un indicador clave para comprender la relación entre liderazgo directivo y eficacia de la gestión educativa.

Evaluación de la gestión educativa

La evaluación de la gestión educativa se concibe como un proceso sistemático y continúo orientado a valorar la eficacia, eficiencia y pertinencia de las acciones institucionales. Su finalidad principal es generar información relevante que permita fortalecer la toma de decisiones y promover la mejora continua de los procesos de gestión, contribuyendo así al aseguramiento de la calidad educativa (UNESCO, 2017).

Desde una perspectiva formativa, la evaluación de la gestión no debe entenderse como un mecanismo de control punitivo, sino como una herramienta de aprendizaje institucional. Scheerens (2016) sostiene que las instituciones educativas que integran la evaluación como parte de su cultura organizacional desarrollan mayores niveles de eficacia, adaptabilidad y sostenibilidad, al utilizar los resultados evaluativos para revisar y mejorar sus prácticas.

Entre los enfoques más utilizados para la evaluación de la gestión educativa se encuentran la autoevaluación institucional, la evaluación externa y la evaluación participativa. La autoevaluación permite a la institución analizar de manera crítica su

propio desempeño; la evaluación externa aporta una mirada objetiva y comparativa; mientras que la evaluación participativa involucra a los distintos actores educativos, fortaleciendo la corresponsabilidad y la transparencia en los procesos de gestión.

En este contexto, el rol del director resulta fundamental para promover procesos evaluativos coherentes, sistemáticos y orientados a la mejora. Un liderazgo directivo comprometido con la evaluación favorece el uso estratégico de los resultados obtenidos, permitiendo ajustar planes institucionales, redefinir estrategias de gestión y fortalecer el desempeño global de la escuela (Bolívar, 2019).

Este apartado se vincula directamente con los objetivos de la presente investigación, al proporcionar el marco conceptual necesario para analizar cómo la evaluación de la gestión educativa contribuye a la eficacia institucional y al logro de mejoras sostenidas. De esta manera, la evaluación se consolida como un componente prioritario en la relación entre liderazgo directivo, gestión educativa y eficacia escolar.

2.5 Bases teóricas de las variables de investigación

2.5.1 Variable independiente: Gestión educativa del director

La gestión educativa del director constituye un eje fundamental en el funcionamiento y la eficacia de las instituciones escolares, al integrar y articular los procesos pedagógicos, administrativos y organizacionales en función de los objetivos institucionales. Desde una perspectiva contemporánea, la gestión directiva trasciende la mera administración de recursos y se concibe como un proceso estratégico orientado al liderazgo pedagógico, la toma de decisiones y la conducción del cambio educativo (Bolívar, 2019).

En este sentido, el director, como gestor educativo, ejerce una influencia directa sobre la planificación institucional, la organización del trabajo escolar y la evaluación de los procesos educativos. Asimismo, su actuación incide en el clima institucional, la

motivación del personal docente y la coherencia entre las acciones pedagógicas y administrativas. Leithwood et al. (2021) señalan que las prácticas de gestión directiva tienen un impacto significativo en la calidad educativa, posesionando al liderazgo escolar como uno de los factores internos más relevantes para el logro de resultados institucionales.

La gestión educativa del director implica, además, la capacidad de coordinar esfuerzos colectivos, promover la participación del personal docente y generar condiciones favorables para el desarrollo de procesos pedagógicos eficaces. A través de una gestión orientada a objetivos claros y compartidos, el director contribuye a fortalecer la cultura organizacional y a impulsar la mejora continua de la institución educativa.

En el marco de la presente investigación, la gestión educativa del director se asume como la variable independiente, en tanto se considera un factor explicativo de los niveles de eficacia de la gestión educativa. Su influencia se manifiesta en la organización institucional, el liderazgo pedagógico y la implementación de estrategias orientadas a la mejora del desempeño escolar, lo que justifica su análisis en relación con la eficacia educativa en el CEBG Nuevo Chorrillo.

Liderazgo educativo

El liderazgo educativo se define como la capacidad del director para influir, orientar y movilizar a la comunidad educativa hacia el logro de metas institucionales compartidas, promoviendo el aprendizaje, la mejora continua y el desarrollo integral de la institución. Este tipo de liderazgo se distingue por su enfoque pedagógico y por su orientación al fortalecimiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje, situando al estudiante en el centro de la acción educativa (Bolívar, 2019).

Diversos autores coinciden en que un liderazgo educativo eficaz se sustenta en la construcción de una visión compartida, el acompañamiento pedagógico sistemático y el fomento del trabajo colaborativo entre los docentes. En este sentido, Leithwood y Jantzi (2006) señalan que los líderes educativos exitosos crean condiciones

organizacionales que favorecen el compromiso profesional, la innovación pedagógica y la mejora del desempeño docente.

Así mismo, el liderazgo educativo implica la capacidad del director para tomar decisiones informadas, estratégicas y contextualizadas, considerando las particularidades del entorno escolar y las necesidades reales de los estudiantes. Desde esta perspectiva, el director actúa como mediador entre las políticas educativas y la práctica cotidiana, adaptando las directrices institucionales a la realidad específica de la escuela (Fullan, 2011).

En el marco de la presente investigación, el liderazgo educativo del director se constituye en un componente esencial de la gestión educativa, al influir de manera directa en la eficacia institucional, en el clima escolar y en la calidad de los procesos pedagógicos. Su análisis resulta fundamental para comprender la relación entre liderazgo directivo, gestión del cambio y eficacia educativa en el contexto del CEBG Nuevo Chorrillo.

Gestión escolar

La gestión escolar se concibe como el conjunto de acciones planificadas, organizadas y coordinadas que permiten orientar el funcionamiento de la institución educativa en sus dimensiones pedagógica, administrativa y comunitaria. Su propósito fundamental es crear y sostener condiciones favorables para el desarrollo eficaz de los procesos de enseñanza y aprendizaje, en coherencia con los objetivos institucionales (UNESCO, 2013).

Una gestión escolar eficaz se caracteriza por la articulación coherente entre la planificación institucional, la organización de los recursos y la evaluación sistemática de los resultados. En este sentido, Murillo (2011) sostiene que las escuelas con mayores niveles de eficacia cuentan con estructuras de gestión claras, roles bien

definidos y mecanismos de seguimiento que permiten monitorear el avance de los procesos educativos y realizar ajustes oportunos.

El director desempeña un rol central en la gestión escolar, ya que es responsable de liderar los procesos de planificación, coordinar el trabajo del personal docente y administrativo, y promover la participación de los distintos actores de la comunidad educativa. A través de una gestión escolar estratégica, el director orienta la acción institucional hacia la mejora continua y el logro de metas compartidas.

Desde la perspectiva de la presente investigación, la gestión escolar constituye un componente clave de la gestión educativa del director, al permitir analizar cómo sus decisiones y prácticas influyen en el desempeño institucional y en la eficacia de la gestión educativa. Este enfoque contribuye a comprender la relación entre liderazgo directivo, organización escolar y resultados educativos en el contexto del CEBG Nuevo Chorrillo.

Funciones del director

Las funciones del director comprenden un conjunto de responsabilidades estratégicas orientadas a garantizar el adecuado funcionamiento de la institución educativa y el cumplimiento de sus objetivos formativos. Estas funciones abarcan procesos de planificación, organización, dirección, supervisión y evaluación de las actividades escolares, los cuales deben desarrollarse de manera integrada para asegurar una gestión educativa eficaz (Bolívar, 2019).

Desde una perspectiva pedagógica, el director tiene la responsabilidad de orientar, acompañar y supervisar la labor docente, promoviendo prácticas educativas de calidad y el desarrollo profesional continuo del profesorado. Anderson (2010) señala que el acompañamiento pedagógico constituye una de las funciones más relevantes del liderazgo directivo, ya que incide directamente en la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje y en el desempeño docente.

En el ámbito administrativo, el director es responsable de gestionar de forma eficiente los recursos humanos, materiales y financieros de la institución, velando por su uso adecuado y transparente en función de las prioridades institucionales. No obstante, esta función administrativa no debe concebirse de manera aislada, sino como un soporte fundamental del proyecto pedagógico institucional, asegurando que los recursos estén al servicio del aprendizaje.

También, el director cumple una función social y comunitaria al establecer y fortalecer vínculos con las familias, las autoridades educativas y otros actores del entorno. Esta dimensión favorece la participación, el sentido de pertenencia y la corresponsabilidad en los procesos educativos, contribuyendo a la consolidación de una cultura institucional colaborativa.

En conjunto, el ejercicio equilibrado y coherente de estas funciones permite al director influir positivamente en la eficacia de la gestión educativa y en el logro de los objetivos institucionales, lo que justifica su análisis como componente central de la variable independiente en la presente investigación.

Enfoques teóricos de la gestión directiva:

Los enfoques teóricos de la gestión directiva proporcionan marcos conceptuales que permiten comprender y analizar las prácticas, estilos y decisiones que asume el director en distintos contextos educativos. Estos enfoques explican cómo se organiza la acción directiva y de qué manera influye en el funcionamiento institucional y en la eficacia de la gestión educativa.

Uno de los enfoques más tradicionales es el enfoque administrativo clásico, el cual concibe la gestión directiva como un proceso centrado en la organización, el control y la eficiencia en el uso de los recursos. Si bien este enfoque aporta elementos estructurales necesarios para el orden institucional, resulta limitado para responder a

las demandas actuales de la educación, caracterizadas por el cambio, la diversidad y la necesidad de innovación pedagógica (Chiavenato, 2017).

En contraste, el enfoque pedagógico sitúa el proceso de enseñanza y aprendizaje en el centro de la gestión institucional, destacando el rol del director como líder pedagógico y promotor de la mejora educativa. Desde esta perspectiva, la gestión directiva se orienta al acompañamiento docente, la reflexión pedagógica y el fortalecimiento de las prácticas educativas, lo que se alinea directamente con los planteamientos sobre eficacia escolar y liderazgo educativo (Bolívar, 2019).

Finalmente, el enfoque estratégico integra la planificación, el liderazgo y la gestión del cambio, concibiendo la escuela como una organización dinámica que interactúa de manera constante con su entorno. Fullan (2011) sostiene que este enfoque permite a los directores anticiparse a los desafíos del contexto educativo contemporáneo, promover procesos de transformación sostenidos y fortalecer la eficacia de la gestión educativa.

En el marco de la presente investigación, estos enfoques teóricos permiten analizar de manera integral la gestión educativa del director, comprendiendo cómo sus prácticas directivas influyen en la eficacia institucional y en la capacidad de la escuela para adaptarse y mejorar de forma continua.

2.5.2 Variable dependiente: Eficacia de la gestión educativa

La eficacia de la gestión educativa se refiere al grado en que una institución escolar logra alcanzar sus objetivos pedagógicos y organizacionales mediante el uso adecuado de los recursos disponibles y la articulación coherente de sus procesos internos. En el ámbito educativo, la eficacia trasciende la obtención de resultados académicos, e incorpora la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje, el clima institucional y el desarrollo integral de los estudiantes (Murillo, 2011).

Desde esta perspectiva, la eficacia de la gestión educativa se concibe como un constructo multidimensional, determinado por la interacción de diversos factores internos, entre los que destacan el liderazgo directivo, la organización escolar, la planificación institucional y las prácticas de evaluación. Estos elementos, actuando de manera integrada, permiten valorar el desempeño global de la institución y su capacidad para responder a las demandas educativas de su contexto.

En el marco de la presente investigación, la eficacia de la gestión educativa se asume como una variable dependiente, entendida como el resultado de las prácticas de gestión ejercidas por el director. Este enfoque posibilita analizar la relación existente entre el liderazgo directivo, los procesos de gestión educativa y el nivel de eficacia institucional, aportando evidencias para la comprensión del impacto de la dirección escolar en el funcionamiento y mejora de la institución educativa.

Teoría de la calidad total en educación

La teoría de la calidad total, aplicada al ámbito educativo, tiene su origen en los modelos de gestión empresarial, los cuales han sido adaptados con el propósito de mejorar de manera sistemática y continua los procesos institucionales. Este enfoque sostiene que la calidad educativa es una responsabilidad compartida por todos los miembros de la organización y que su logro requiere una planificación permanente orientada a la mejora continua (Deming, 1989).

En el contexto educativo, la calidad total implica orientar la gestión institucional hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de los estudiantes, docentes y la comunidad educativa en general, mediante procesos eficientes, liderazgo comprometido y una cultura organizacional centrada en la excelencia y la mejora constante (Crosby, 1996). Desde esta perspectiva, la calidad no se concibe como un resultado aislado, sino como un proceso sostenido que atraviesa todas las dimensiones de la gestión escolar.

El director desempeña un rol fundamental en la implementación de este enfoque, al liderar procesos de planificación, evaluación y retroalimentación que permitan identificar fortalezas y áreas de mejora. Igualmente, la gestión educativa eficaz, desde la perspectiva de la Calidad Total, se sustenta en la toma de decisiones basada en evidencias, el trabajo colaborativo y la participación de la comunidad educativa.

Este enfoque teórico se articula con los objetivos de la presente investigación, al proporcionar un marco conceptual para analizar cómo la gestión del director incide en la mejora de los procesos educativos y en el fortalecimiento de la eficacia institucional.

Modelos de gestión educativa eficaz

Los modelos de gestión educativa eficaz tienen como propósito identificar las prácticas organizacionales y pedagógicas que caracterizan a las instituciones educativas con altos niveles de desempeño. Estos modelos destacan la relevancia del liderazgo directivo, la claridad en los objetivos institucionales y la coherencia entre los procesos de planificación, ejecución y evaluación como elementos clave para el logro de la eficacia educativa (Scheerens, 2016).

De acuerdo con Murillo (2011), las escuelas eficaces se distinguen por contar con una dirección comprometida con el aprendizaje, una cultura escolar positiva y la implementación de mecanismos sistemáticos de seguimiento y evaluación. Estos factores permiten optimizar el uso de los recursos disponibles, orientar la acción institucional hacia metas comunes y fortalecer de manera sostenida la calidad educativa.

También, los modelos de gestión eficaz enfatizan la importancia de una visión compartida y de la participación del profesorado en los procesos de toma de decisiones. En este contexto, el director asume el rol de facilitador y articulador de los esfuerzos institucionales, promoviendo el trabajo colaborativo y la mejora continua de los procesos escolares.

En relación con la presente investigación, estos modelos aportan un marco teórico pertinente para analizar cómo determinadas prácticas de gestión directiva inciden en la eficacia de la gestión educativa, permitiendo establecer vínculos entre liderazgo, organización escolar y resultados institucionales.

Gestión por competencias

La gestión por competencias en el ámbito educativo se orienta al desarrollo y fortalecimiento de las capacidades profesionales de los actores institucionales, en particular de los docentes y directivos. Este enfoque parte del supuesto de que un desempeño eficaz no se limita al cumplimiento de funciones asignadas, sino que depende del dominio de competencias específicas relacionadas con el liderazgo, la comunicación, la toma de decisiones y la resolución de problemas en contextos educativos complejos (Alles, 2010).

En el marco de la gestión educativa, la aplicación del enfoque por competencias permite identificar las habilidades clave requeridas para una dirección escolar eficaz, así como diseñar estrategias de formación y acompañamiento profesional orientadas a mejorar el desempeño directivo y docente. De esta manera, la gestión por competencias contribuye a fortalecer la coherencia entre las responsabilidades del cargo directivo y las demandas reales del contexto institucional.

El director, en su rol de gestor de competencias, promueve espacios de aprendizaje profesional, fomenta el desarrollo continuo del personal y acompaña los procesos de mejora institucional. Estas acciones inciden positivamente en la calidad de los procesos educativos, en el clima organizacional y en la eficacia de la gestión educativa.

Este enfoque se vincula directamente con los objetivos específicos de la presente investigación, en tanto permite analizar cómo las competencias directivas y las

estrategias de liderazgo del director influyen en la gestión educativa, el clima escolar y el rendimiento institucional.

Evaluación y las mejoras continuas:

La evaluación constituye un componente esencial de la eficacia de la gestión educativa, en tanto proporciona información sistemática y pertinente sobre el desempeño institucional y los resultados alcanzados. Una gestión educativa eficaz incorpora procesos de evaluación formativa y sumativa que permiten valorar las acciones desarrolladas, identificar áreas de mejora y orientar la toma de decisiones estratégicas (Stufflebeam & Shinkfield, 2007).

La mejora continua se concibe como un proceso cíclico y sistemático que integra el diagnóstico, la planificación, la implementación y la evaluación de las acciones institucionales, con el propósito de optimizar los procesos pedagógicos y organizacionales. En este marco, la evaluación deja de ser un acto aislado y se convierte en una herramienta importante para el aprendizaje organizacional y el fortalecimiento de la calidad educativa.

El director desempeña un rol estratégico en la promoción de la evaluación y la mejora continua, al liderar procesos de autoevaluación institucional, fomentar la reflexión colectiva y promover el uso de evidencias para la toma de decisiones. Fullan (2007) destaca que las instituciones educativas que logran sostener procesos de mejora continua cuentan con liderazgos comprometidos y prácticas de gestión orientadas al análisis crítico de la información.

En relación con los objetivos de la presente investigación, la evaluación y la mejora continua se consideran indicadores clave de la eficacia de la gestión educativa, ya que permiten analizar de qué manera las prácticas de gestión y liderazgo del director inciden en el desempeño institucional y en el fortalecimiento de los procesos escolares.

2.6 Relación entre la gestión educativa del director y la eficacia escolar

La relación entre la gestión educativa del director y la eficacia escolar ha sido ampliamente analizada en la literatura especializada, evidenciando que el liderazgo y las prácticas de gestión directiva constituyen factores determinantes del desempeño institucional. Diversos enfoques teóricos y estudios empíricos coinciden en señalar que las decisiones, estrategias y estilos de gestión ejercidos por el director influyen de manera directa e indirecta en los procesos pedagógicos, el clima escolar, la organización institucional y los resultados de aprendizaje (UNESCO, 2013)

Desde esta perspectiva, la eficacia escolar no puede comprenderse como un fenómeno aislado ni reducido exclusivamente a los logros académicos, sino como el resultado de una gestión directiva orientada a la mejora continua, a la optimización de los recursos y al fortalecimiento de la comunidad educativa. En consecuencia, analizar la relación entre ambas variables permite comprender cómo la gestión del director incide en el logro de los objetivos institucionales y en la calidad de los procesos escolares, constituyéndose en un eje central de la presente investigación.

Enfoques teóricos del liderazgo eficaz

Los enfoques teóricos del liderazgo eficaz en educación coinciden en destacar el rol estratégico del director en la conducción de los procesos escolares, especialmente cuando su gestión se orienta al aprendizaje y al desarrollo profesional docente. Desde esta perspectiva, el liderazgo directivo trasciende las funciones administrativas para centrarse en las mejoras de la enseñanza y en la creación de condiciones institucionales favorables para el aprendizaje.

Entre estos enfoques, el liderazgo pedagógico sostiene que el director debe focalizar su acción en el acompañamiento al trabajo docente y en la mejora de las prácticas de enseñanza, aspectos que inciden de manera directa en los logros académicos de los estudiantes. Robinson, Lloyd y Rowe (2008) subrayan que este tipo de liderazgo tiene

un impacto significativo en la calidad educativa, al situar el aprendizaje en el centro de la gestión escolar.

Complementariamente, el enfoque del liderazgo transformacional enfatiza la capacidad del director para inspirar, motivar y generar compromiso en el personal docente, promoviendo una visión compartida y fortaleciendo el sentido de pertenencia institucional. Este estilo de liderazgo favorece la innovación pedagógica y contribuye a la construcción de un clima escolar positivo, elementos fundamentales para el logro de la eficacia educativa (Leithwood & Jantzi, 2006).

Por su parte, el liderazgo distribuido plantea que la eficacia escolar se ve fortalecida cuando la gestión no se concentra exclusivamente en la figura del director, sino que se comparte con otros actores de la comunidad educativa. Spillane (2006) destaca que la colaboración y la corresponsabilidad en la toma de decisiones permiten optimizar la gestión institucional y potenciar los resultados escolares.

En conjunto, estos enfoques coinciden en que el liderazgo eficaz implica una gestión estratégica, participativa y orientada a resultados, que articula lo pedagógico, lo organizacional y lo humano. Esta concepción del liderazgo se alinea con los objetivos de la presente investigación, al permitir analizar cómo las prácticas directivas inciden en la eficacia de la gestión educativa y en el desempeño institucional.

Evidencia empírica sobre liderazgo y eficacia escolar

La evidencia empírica demuestra la existencia de una relación significativa entre el liderazgo del director y la eficacia escolar. Diversos estudios internacionales han identificado que el liderazgo directivo constituye el segundo factor interno con mayor impacto en los logros de aprendizaje de los estudiantes, solo superado por la labor docente en el aula (Hallinger & Heck, 2010). Este hallazgo resalta la relevancia de la gestión directiva como elemento clave en el desempeño institucional.

En esta línea, Murillo (2011) señala que las escuelas eficaces se caracterizan por contar con directores que promueven altas expectativas académicas, supervisan de manera sistemática los procesos pedagógicos y fomentan un clima escolar positivo. Estas prácticas de liderazgo y gestión contribuyen no solo a la mejora del rendimiento académico, sino también al fortalecimiento de la convivencia y de la cultura institucional.

De igual manera, investigaciones desarrolladas en contextos latinoamericanos evidencian que una gestión directiva sustentada en el liderazgo pedagógico y participativo incide favorablemente en la calidad educativa, especialmente en instituciones que enfrentan procesos de cambio y transformación. Estudios como los de Valencia (2017) y Cotera (2022) destacan que la capacidad del director para movilizar al personal docente y generar compromiso institucional resulta determinante para la mejora de los resultados escolares.

En conjunto, estos hallazgos empíricos respaldan la premisa central de la presente investigación, al evidenciar que la gestión educativa del director influye de manera directa y significativa en la eficacia escolar, justificando la necesidad de analizar esta relación en el contexto específico del CEBG Nuevo Chorrillo.

Aportes teóricos que sustentan la relación entre las variables

Desde una perspectiva teórica, la relación entre la gestión educativa del director y la eficacia escolar se sustenta en diversos modelos que integran liderazgo, gestión y resultados educativos. En este marco, la Teoría de la Contingencia plantea que la eficacia de la gestión depende de la capacidad del líder para adaptar su estilo de dirección a las características y necesidades del contexto institucional. Esta flexibilidad resulta especialmente relevante en entornos educativos dinámicos y cambiantes, donde las condiciones organizacionales influyen directamente en los resultados escolares (Fiedler, 1967).

De manera complementaria, la Teoría de la Calidad Total aplicada a la educación sostiene que la mejora de los resultados institucionales es el resultado de una gestión planificada, evaluada de forma sistemática y orientada a la satisfacción de las necesidades de la comunidad educativa. En este enfoque, el director asume un rol estratégico como agente de mejora continua, promoviendo procesos de evaluación, retroalimentación y optimización permanente de las prácticas escolares (Deming, 1989).

Por su parte, los modelos de escuelas eficaces integran estos planteamientos al señalar que el liderazgo y la gestión del director inciden en variables intermedias, tales como el clima escolar, la motivación docente y la organización pedagógica. Estas variables actúan como mediadoras entre la gestión directiva y los resultados educativos, influyendo de manera directa en la eficacia institucional (Scheerens, 2016).

En conjunto, estos aportes teóricos permiten fundamentar de manera sólida la relación entre las variables de estudio y respaldan la pertinencia de analizar cómo la gestión educativa del director influye en la eficacia escolar en el CEBG Nuevo Chorrillo, aportando evidencia contextualizada al campo de la gestión educativa. Desde esta perspectiva, la gestión directiva se configura como un factor importante que articula liderazgo, organización institucional y resultados educativos, lo que justifica su análisis sistemático dentro del presente estudio.

A partir de estos referentes teóricos, se hace necesario integrar los distintos enfoques abordados y presentar una visión global que permita comprender la lógica conceptual que sustenta la investigación. En este sentido, el presente capítulo sustenta teóricamente el estudio mediante el análisis de los principales enfoques conceptuales, teóricos y empíricos relacionados con la gestión educativa del director y su influencia en la eficacia escolar.

A lo largo de la revisión de la literatura especializada, se desarrollaron los conceptos fundamentales de liderazgo educativo, gestión del cambio, eficacia de la gestión educativa y evaluación institucional, los cuales constituyen los ejes centrales del estudio. También, se examinaron las bases teóricas que sustentan ambas variables de investigación, destacando el rol del director como líder pedagógico y agente de cambio dentro de la institución educativa.

Los distintos enfoques de liderazgo y gestión analizados coinciden en señalar que una gestión directiva orientada a la participación, la mejora continua y el fortalecimiento del trabajo colaborativo incide positivamente en el clima escolar, el desempeño docente y los resultados de aprendizaje de los estudiantes. De igual manera, la revisión de la evidencia empírica, tanto a nivel nacional como internacional, permitió constatar la existencia de una relación significativa entre el liderazgo del director y la eficacia escolar, reafirmando que las prácticas de gestión directiva influyen de manera directa e indirecta en la calidad del servicio educativo.

En este marco, el marco teórico proporciona los fundamentos necesarios para comprender la dinámica existente entre la gestión educativa del director y la eficacia escolar en el C.E.B.G. Nuevo Chorrillo, estableciendo las bases conceptuales que orientan el desarrollo del estudio. A partir de estos referentes, se justifica la necesidad de analizar de manera sistemática el impacto del liderazgo directivo en los procesos institucionales y pedagógicos.

De esta manera, los planteamientos desarrollados en este capítulo sirven de soporte para la formulación del diseño metodológico que se presenta en el siguiente capítulo, permitiendo definir las variables, dimensiones e indicadores de análisis, así como los procedimientos que guiarán la recolección y el análisis de los datos, con el propósito de dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación.

CAPÍTULO 3
MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipos de investigación

La presente investigación se enmarca en un **enfoque no experimental**, ya que las variables objeto de estudio no son manipuladas de manera deliberada, sino observadas y analizadas tal como se presentan en su contexto natural. En este sentido, el estudio se limita a describir y analizar la relación existente entre la gestión educativa del director y la eficacia escolar, sin intervenir directamente en los procesos institucionales del centro educativo.

Así mismo, el estudio es de **tipo descriptivo–correlacional**, debido a que, por una parte, busca describir las características de la gestión educativa del director y de la eficacia de la gestión educativa en el CEBG Nuevo Chorrillo, y por otra, establecer la relación existente entre ambas variables. Este tipo de investigación permite identificar patrones y asociaciones significativas que contribuyen a una mejor comprensión del fenómeno estudiado.

Desde el punto de vista temporal, la investigación es de **corte transversal**, ya que la recolección de datos se realizará en un momento determinado, permitiendo analizar la situación actual de la gestión directiva y su incidencia en la eficacia escolar durante el período de estudio.

Adicionalmente, la investigación se desarrolla bajo la modalidad de **estudio de caso**, al centrarse en una institución educativa específica, el Centro de Educación Básica General Nuevo Chorrillo. Este enfoque posibilita un análisis profundo y contextualizado de la realidad institucional, permitiendo comprender cómo se manifiestan las prácticas de liderazgo y gestión del director en un entorno educativo concreto.

En conjunto, el tipo de investigación adoptado resulta pertinente para dar respuesta al objetivo general del estudio, el cual busca determinar cómo influye la gestión educativa del director en la eficacia escolar, así como para alcanzar los objetivos específicos

relacionados con el liderazgo directivo, el clima escolar y los procesos de gestión educativa.

3.2 Diseño de investigación

La presente investigación adopta un **diseño no experimental**, dado que las variables no son manipuladas intencionalmente, sino que se estudian tal como se presentan en su contexto natural. El investigador se limita a observar, analizar e interpretar la relación existente entre la gestión educativa del director y la eficacia escolar en el Centro de Educación Básica General Nuevo Chorrillo.

Asimismo, el estudio responde a un **diseño descriptivo–correlacional**, ya que, en una primera fase, se describen las características y manifestaciones de las variables de investigación (gestión educativa del director y eficacia de la gestión educativa) y, en una segunda fase, se analiza el grado de relación existente entre ambas. Este diseño permite identificar asociaciones significativas sin establecer relaciones de causalidad directa.

Desde el punto de vista temporal, la investigación se estructura bajo un **diseño transversal**, puesto que la recolección de los datos se realizará en un único momento, con el propósito de analizar la situación actual de la institución educativa en relación con las variables estudiadas.

Además, el estudio se desarrolla mediante un **diseño de estudio de caso**, al centrarse en una institución educativa específica. Este diseño facilita una comprensión profunda del fenómeno investigado, considerando las particularidades del contexto institucional, organizacional y socioeducativo del CEBG Nuevo Chorrillo.

El diseño adoptado resulta pertinente para alcanzar los objetivos planteados, ya que permite analizar de manera sistemática cómo las prácticas de gestión y liderazgo del

director se relacionan con la eficacia escolar, aportando información relevante para la toma de decisiones y la mejora de los procesos educativos.

3.3 Fuentes de información

Para el desarrollo de la presente investigación fue necesario recurrir a diversas fuentes de información que permitieron sustentar teóricamente el estudio y recopilar los datos necesarios para el análisis de la gestión educativa del director y su relación con la eficacia escolar. Estas fuentes se clasifican en materiales y humanas, las cuales aportan información relevante y pertinente para el cumplimiento de los objetivos planteados.

3.3.1 Materiales

Las fuentes materiales estuvieron conformadas por documentos y registros escritos que sirvieron de base para la construcción del marco teórico y el análisis del contexto institucional. Entre estos materiales se incluyen libros especializados, artículos científicos, tesis de grado y posgrado, normativas educativas, informes institucionales y documentos oficiales relacionados con la gestión educativa y el liderazgo directivo. Asimismo, se consideraron documentos internos del CEBG Nuevo Chorrillo, tales como planes institucionales, reglamentos y registros académicos, los cuales aportaron información contextual relevante para la investigación.

3.3.2 Sujetos

Los sujetos de investigación estuvieron conformados por los actores directamente vinculados con la gestión educativa y el funcionamiento institucional del CEBG Nuevo Chorrillo. En este sentido, participaron el director del centro educativo y el personal docente, quienes, a partir de su experiencia profesional y su involucramiento en los procesos institucionales, aportaron información relevante para el análisis de las variables de estudio.

La selección de los sujetos se realizó de manera intencional, atendiendo a su relación directa con el fenómeno investigado y a su conocimiento del contexto institucional, lo que permitió obtener información pertinente y significativa para los fines de la investigación. Asimismo, se consideró la disposición voluntaria de los participantes para colaborar en el desarrollo del estudio.

Durante todo el proceso investigativo se garantizó el cumplimiento de los principios éticos de la investigación educativa, asegurando la confidencialidad de la información, el consentimiento informado y el respeto a la integridad y participación de los sujetos involucrados.

3.4 Población y muestra

La población de estudio estuvo conformada por los actores que participan directamente en los procesos de gestión educativa del Centro de Educación Básica General Nuevo Chorrillo, debido a su vinculación directa con el fenómeno objeto de investigación. En este sentido, la población estuvo integrada por el director y el personal docente de la institución, quienes desempeñan un rol fundamental en la planificación, ejecución y evaluación de los procesos educativos.

Considerando las características del estudio, el enfoque de estudio de caso y el tamaño reducido de la población, se optó por un muestreo de tipo censal, incorporando a la totalidad de los sujetos accesibles. Este tipo de muestreo resulta pertinente cuando se busca obtener una visión integral de la realidad institucional, permitiendo analizar el fenómeno en su contexto específico y evitando sesgos derivados de una selección parcial de los participantes.

La muestra estuvo conformada por un total de veinticinco (25) docentes y un (1) director, quienes cumplían con los criterios de pertinencia establecidos, al estar directamente vinculados con la gestión educativa y contar con experiencia en los procesos institucionales objeto de análisis. La participación de los sujetos fue de

carácter voluntario y se garantizó el cumplimiento de los principios éticos de la investigación, asegurando la confidencialidad de la información y el consentimiento informado.

De esta manera, la población y muestra seleccionadas permiten obtener información válida y confiable para analizar la relación entre la gestión educativa del director y la eficacia escolar en el contexto del CEBG Nuevo Chorrillo, contribuyendo al logro de los objetivos planteados en la investigación.

3.5 Hipótesis

Las hipótesis constituyen supuestos tentativos que orientan el desarrollo de la investigación y permiten establecer relaciones entre las variables de estudio. En la presente investigación, las hipótesis se formulan en coherencia con el objetivo general y los objetivos específicos, así como con el enfoque descriptivo–correlacional adoptado.

H_1: Existe una relación significativa entre la gestión educativa del director y la eficacia escolar en el Centro de Educación Básica General Nuevo Chorrillo.

H_0 (hipótesis nula): No existe una relación significativa entre la gestión educativa del director y la eficacia escolar en el Centro de Educación Básica General Nuevo Chorrillo.

3.6 Variables

3.6.1 Conceptualización de las variables

La gestión educativa del director se concibe como un proceso integral, sistemático e intencional que comprende el conjunto de acciones, decisiones y prácticas de liderazgo que el directivo desarrolla para orientar, coordinar, supervisar y evaluar los

procesos institucionales, pedagógicos y administrativos de la institución educativa. Esta gestión no se limita al cumplimiento de funciones administrativas, sino que implica el ejercicio de un liderazgo educativo capaz de articular la planificación institucional, la organización del trabajo escolar, la gestión de los recursos y el acompañamiento pedagógico del personal docente, con el propósito de garantizar el logro de los objetivos educativos y la mejora continua de la calidad educativa (Murillo, 2011; Leithwood & Jantzi, 2006).

Desde esta perspectiva, la gestión educativa del director integra dimensiones fundamentales como el liderazgo pedagógico, la toma de decisiones, la comunicación institucional, la promoción del trabajo colaborativo y la conducción de procesos de cambio e innovación, orientados al fortalecimiento del desempeño docente y al mejoramiento del clima escolar. De igual forma, supone la implementación de mecanismos de seguimiento y evaluación que permiten retroalimentar la práctica institucional y orientar la toma de decisiones basadas en evidencias.

En el marco de la presente investigación, la gestión educativa del director se entiende como un factor estratégico que influye de manera directa e indirecta en el clima escolar, el desempeño docente y la eficacia de la gestión institucional, constituyéndose en una variable fundamental para el análisis de la eficacia escolar en el CEBG Nuevo Chorrillo.

3.6.2 Operacionalización de las variables

La eficacia escolar se define como la capacidad de la institución educativa para alcanzar sus objetivos formativos de manera sostenida, garantizando resultados educativos pertinentes y de calidad, mediante el uso eficiente de los recursos disponibles y la implementación de prácticas pedagógicas y organizativas adecuadas. Esta eficacia se expresa en el logro de aprendizajes significativos, en la existencia de un clima escolar favorable, en el adecuado desempeño del personal docente y en la

mejora continua de los procesos de gestión institucional (Scheerens, 2016; Deming, 1989).

Desde esta perspectiva, la eficacia escolar no se limita únicamente a los resultados académicos, sino que comprende un conjunto de factores interrelacionados que incluyen el ambiente de convivencia, la confianza entre los actores institucionales, la organización pedagógica y la percepción de la comunidad educativa sobre el funcionamiento de la institución.

En el marco de la presente investigación, la eficacia escolar se analiza como una variable dependiente, entendida como el resultado de una gestión directiva orientada al liderazgo pedagógico, la participación docente y la mejora continua de los procesos educativos. Para efectos del estudio, esta variable será operacionalizada a partir de dimensiones e indicadores que permiten su medición objetiva, en función de la percepción del personal docente del CEBG Nuevo Chorrillo.

3.7 Descripción del instrumento

Para la recolección de la información se utilizará un cuestionario estructurado, diseñado con el propósito de medir la eficacia de la gestión educativa, en correspondencia con los objetivos de la investigación y con los fundamentos teóricos que sustentan el estudio.

El instrumento se construye a partir de la definición operativa de la variable dependiente, entendida como la capacidad de la institución educativa para alcanzar sus objetivos formativos mediante una gestión directiva eficaz, orientada al liderazgo pedagógico, la optimización de los recursos, el fortalecimiento del clima escolar y la implementación de procesos sistemáticos de evaluación y mejora continua (Deming, 1989; Scheerens, 2016).

En coherencia con el **objetivo general**, que busca analizar la relación entre la gestión educativa del director y la eficacia escolar, el cuestionario permite recoger información sobre cómo las prácticas directivas inciden en los resultados institucionales percibidos por la comunidad educativa. De igual manera, los **objetivos específicos** se ven reflejados en las dimensiones del instrumento, las cuales operacionalizan los distintos aspectos de la eficacia de la gestión educativa.

En este sentido, el instrumento se estructura en dimensiones que guardan una relación directa con los objetivos del estudio, tales como:

- *Clima escolar*, orientada a evaluar el ambiente institucional generado por la gestión directiva, la convivencia, la comunicación y el nivel de satisfacción de los actores educativos, aspectos vinculados al objetivo de identificar condiciones organizacionales favorables para el aprendizaje.
- *Rendimiento académico percibido*, destinada a valorar la incidencia de la gestión educativa en el logro de los objetivos académicos y en el seguimiento de los resultados de aprendizaje, en concordancia con el objetivo de analizar los efectos de la gestión directiva sobre el desempeño institucional.
- *Calidad de los procesos pedagógicos*, que permite examinar el acompañamiento docente, la planificación, la supervisión y la innovación pedagógica promovida desde la dirección, respondiendo al objetivo de describir las prácticas de liderazgo pedagógico del director.
- *Evaluación y mejora continua*, orientada a identificar la existencia de mecanismos de evaluación institucional, retroalimentación y toma de decisiones para la mejora, en coherencia con el objetivo de analizar los procesos de gestión orientados a la calidad educativa.

Cada dimensión está compuesta por un conjunto de ítems formulados en forma de afirmaciones, que permiten medir de manera sistemática los indicadores definidos en la operacionalización de la variable. Las respuestas se registrarán mediante opciones dicotómicas (Sí / No), lo que facilita la identificación de la presencia o ausencia de los

aspectos evaluados, así como la cuantificación de las percepciones del personal docente para su posterior análisis estadístico.

El cuestionario será aplicado a los sujetos que conforman la muestra del estudio, respetando los principios éticos de confidencialidad y consentimiento informado. Con el fin de garantizar la calidad del instrumento, se prevé su **validación mediante juicio de expertos**, quienes evaluarán la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems con los objetivos y variables de investigación, así como la aplicación de un análisis de confiabilidad para determinar la consistencia interna del instrumento.

Tabla 1

Operacionalización de la variable independiente.

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems del instrumento	Escala
Gestión educativa del director	Liderazgo educativo	• Liderazgo pedagógico. • Motivación docente. • Trabajo colaborativo. • Acompañamiento pedagógico. • Innovación educativa.	1 2 3 4 5	SÍ/NO
	Gestión escolar	• Planificación institucional. • Uso de recursos. • Metas compartidas. • Toma de decisiones. • Comunicación institucional.	6 7 8 9 10	SÍ/NO
	Funciones del director	• Gestión administrativa. • Supervisión docente. • Orientación institucional. • Equidad en decisiones. • Desarrollo profesional docente.	11 12 13 14 15	SÍ/NO

Nota: La operacionalización de las variables se realizó a partir de los objetivos específicos de la investigación y del sustento teórico desarrollado en el marco teórico, con el propósito de garantizar la coherencia metodológica del estudio. Cada variable fue desagregada en dimensiones e indicadores pertinentes, los cuales orientaron la formulación de los ítems del instrumento de recolección de datos.

La escala tipo Likert empleada permite medir las percepciones de los sujetos de estudio respecto a la gestión educativa del director y la eficacia de la gestión educativa, facilitando el análisis estadístico y la contrastación de las hipótesis planteadas.

Tabla 2

Operacionalización de la variable dependiente

Variable	*Dimensión*	*Indicadores*	*Ítems del instrumento*	*Escala*
Eficacia de la gestión educativa	Clima escolar	• Ambiente de respeto. • Trabajo en equipo. • Confianza institucional. • Bienestar estudiantil. • Relaciones interpersonales.	16 17 18 19 20	SÍ/NO
	Rendimiento académico	• Rendimiento estudiantil. • Organización pedagógica. • Seguimiento académico. • Estrategias de aprendizaje. • Coherencia institucional.	21 22 23 24 25	SÍ/NO
	Evaluación y mejora continua	• Evaluación institucional. • Acciones de mejora. • Calidad educativa. • Gestión del cambio. • Logro de objetivos institucionales.	26 27 28 29 30	SÍ/NO

Nota: La tabla presenta la operacionalización de la variable dependiente Eficacia de la gestión educativa, organizada en dimensiones, indicadores e ítems del instrumento. Cada indicador es evaluado a través de afirmaciones formuladas en el cuestionario, cuyas respuestas se registran mediante opciones dicotómicas (Sí / No). La opción Sí indica la presencia del aspecto evaluado en la institución, mientras que la opción No señala su ausencia, permitiendo la cuantificación de las percepciones del personal docente para su análisis estadístico.

Consideraciones éticas de la investigación

La presente investigación se desarrolló respetando los principios éticos fundamentales que orientan los estudios en el ámbito educativo, garantizando en todo momento el respeto, la dignidad y los derechos de los participantes involucrados. En este sentido,

el proceso investigativo se condujo bajo criterios de responsabilidad, transparencia y rigor académico, asegurando un uso adecuado de la información recolectada.

La participación de los sujetos de estudio fue de carácter voluntario, informándoles previamente sobre los objetivos de la investigación, el alcance del estudio y el uso que se daría a los datos obtenidos. Asimismo, se garantizó que la participación no implicara ningún tipo de riesgo, perjuicio o afectación a su integridad personal o profesional.

Se aseguró el anonimato y la confidencialidad de la información proporcionada por los participantes. Los datos recolectados fueron utilizados exclusivamente con fines académicos y científicos, evitando cualquier referencia que permitiera la identificación individual de los sujetos o de la institución educativa objeto de estudio.

El manejo, almacenamiento y análisis de la información se realizó de manera responsable, limitando el acceso a los datos únicamente al investigador y utilizando los resultados de forma agregada. De igual forma, se garantizó que los hallazgos obtenidos fueran presentados con objetividad, sin alteraciones, manipulaciones o interpretaciones sesgadas que pudieran comprometer la validez del estudio.

Finalmente, esta investigación se enmarca en los principios de honestidad intelectual y respeto por la autoría, reconociendo debidamente las fuentes teóricas y empíricas consultadas, conforme a las normas de citación académica vigentes. De este modo, se procura contribuir al fortalecimiento del conocimiento científico en el ámbito de la gestión educativa, manteniendo un compromiso ético con la comunidad académica y educativa.

3.8 Tratamientos de la información

Una vez recolectada la información mediante la aplicación del cuestionario, los datos serán organizados, codificados y analizados utilizando técnicas de **estadística descriptiva e inferencial**, en función de los objetivos de la investigación.

En primer lugar, se aplicará **estadística descriptiva** para caracterizar el comportamiento de las variables en estudio. Para ello, se emplearán frecuencias, porcentajes, medias y desviación estándar, lo que permitirá describir el nivel de gestión educativa del director y el grado de eficacia de la gestión educativa percibida en la institución.

Posteriormente, se recurrirá a la **estadística inferencial** con el propósito de analizar la relación existente entre la gestión educativa del director (variable independiente) y la eficacia de la gestión educativa (variable dependiente). Dependiendo de la naturaleza de los datos y del cumplimiento de los supuestos estadísticos, se podrá aplicar el **coeficiente de correlación de Pearson o Spearman**, lo que permitirá determinar el grado y la dirección de la relación entre ambas variables.

Asimismo, para la verificación de las hipótesis planteadas, se considerará un nivel de significancia estadística previamente establecido, lo que permitirá aceptar o rechazar las hipótesis formuladas en el estudio, aportando rigurosidad científica a los resultados obtenidos.

El procesamiento y análisis de los datos se realizará con el apoyo de un **software estadístico**, lo que facilitará la organización de la información, la generación de tablas y gráficos, y la interpretación objetiva de los resultados.

Por último, los resultados serán analizados e interpretados a la luz del marco teórico, permitiendo contrastar los hallazgos empíricos con los aportes teóricos sobre gestión educativa, liderazgo directivo y eficacia escolar, lo cual contribuirá al logro de los objetivos de la investigación y a la formulación de conclusiones y recomendaciones pertinentes.

3.9 Cronograma de actividades

El cronograma de actividades constituye una herramienta fundamental para la planificación y organización del proceso investigativo, ya que permite establecer de manera sistemática la secuencia temporal de las acciones necesarias para el desarrollo del estudio. A través del cronograma se definen las etapas, tareas y tiempos estimados que orientan el cumplimiento de los objetivos planteados, garantizando un uso eficiente del tiempo y de los recursos disponibles.

En el presente estudio, el cronograma se estructura en semanas y abarca desde el inicio del proceso investigativo hasta la presentación de los resultados, contemplando las fases de revisión teórica, diseño metodológico, recolección y análisis de datos, así como la elaboración del informe final. Esta planificación temporal facilita el seguimiento y control del avance de la investigación, asegurando la coherencia entre las actividades desarrolladas y el enfoque metodológico adoptado.

Tabla 3

Cronograma de actividades de la investigación

Semana	Actividades
Semana 1-3	Revisión final del planteamiento del problema, formulación de objetivos y justificación del estudio. Ajustes iniciales del anteproyecto.
Semana 4-6	Revisión y organización de antecedentes nacionales e internacionales. Sistematización de fuentes bibliográficas.
Semana 7-8	Desarrollo y consolidación del marco teórico (liderazgo educativo, gestión del cambio, eficacia de la gestión educativa).
Semana 9	Revisión y ajustes del marco teórico. Elaboración del cierre del capítulo teórico.

Semana 10	Elaboración del marco metodológico: tipo, enfoque y diseño de la investigación.
Semana 11	Definición de población y muestra. Formulación de hipótesis y variables de investigación.
Semana 12	Conceptualización y operacionalización de las variables. Elaboración de las tablas de operacionalización.
Semana 13-14	Diseño del instrumento de recolección de datos (cuestionario). Revisión de coherencia con objetivos e indicadores.
Semana 15	Validación del instrumento (juicio de expertos) y ajustes finales.
Semana 16	Aplicación del instrumento a la muestra seleccionada.
Semana 17-18	Organización, codificación y tabulación de los datos recolectados.
Semana 19	Análisis e interpretación de los resultados obtenidos, en función de los objetivos e hipótesis.
Semana 20-21	Elaboración del capítulo de resultados y discusión.
Semana 22	Redacción de conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio.
Semana 23	Revisión general del documento final (forma y contenido).
Semana 24	Presentación de los resultados de la investigación.

Nota: El cronograma de actividades se presenta en semanas con el fin de facilitar la organización y el seguimiento del proceso investigativo. Los tiempos asignados a cada actividad son estimados y pueden ajustarse de acuerdo con el avance de la investigación y a las condiciones institucionales, sin que ello afecte el cumplimiento de los objetivos ni la rigurosidad metodológica del estudio.

CAPÍTULO 4
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los resultados obtenidos permitieron afirmar que la gestión educativa en la institución presenta un nivel aceptable de desempeño; no obstante, evidencian la necesidad de fortalecer determinados aspectos vinculados al ejercicio del liderazgo y a la gestión del personal directivo. En este sentido, se identificaron la pertinencia de implementar planes de mejora orientados a optimizar la calidad del servicio educativo, con miras a avanzar hacia una gestión más eficaz y consolidada que sea percibida positivamente por toda la comunidad educativa.

Igualmente, los hallazgos destacaron el papel del personal directivo como principal responsable de la gestión educativa institucional, cuya labor resulta determinante en la organización, conducción y mejora de los procesos escolares. Desde esta perspectiva, se hace necesario promover mecanismos de gestión que contribuyan al fortalecimiento de su desempeño, favoreciendo la planificación, la toma de decisiones y el acompañamiento pedagógico.

En concordancia con lo anterior, se reconoce que los directivos, en su rol de gestores educativos, tienen la responsabilidad de diseñar y aplicar políticas institucionales que faciliten el desarrollo del proceso educativo, propiciando un clima escolar favorable, la integración de los distintos actores y condiciones adecuadas para el aprendizaje. Estos elementos resultan fundamentales para impulsar una gestión educativa orientada a la mejora continua y al logro de los objetivos institucionales.

4.1 Presentación y análisis de resultados

Este apartado tiene como propósito presentar y analizar los resultados obtenidos, interpretándolos en relación con la pregunta de investigación y los fundamentos teóricos que orientaron el estudio.

Tabla 1

Distribución de los niveles de percepción sobre el liderazgo directivo y la mejora de los procesos pedagógicos en el CEBG Nuevo Chorrillo, según la encuesta docente realizada en el periodo 2025.

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	25	100%
NO	0	0%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del CEBG Nuevo Chorrillo, 2025.

Los resultados presentados en Tabla 1 evidencian que el **100% de los docentes encuestados** consideraron que el director se interesa por mejorar la calidad educativa de la institución. Este hallazgo es significativo, ya que refleja una percepción ampliamente compartida del liderazgo directivo orientado al mejoramiento continuo de los procesos educativos.

Desde el marco teórico, este resultado se relaciona con los planteamientos del **liderazgo pedagógico**, el cual enfatiza que el director debe asumir un rol activo en la promoción de la calidad educativa, no solo desde la administración de recursos, sino desde la conducción pedagógica de la institución (Anderson, 2010; Leithwood et al., 2008). La unanimidad en las respuestas sugiere que el director es percibido como un agente comprometido con los procesos de enseñanza-aprendizaje y con la mejora institucional.

También, este resultado se vincula directamente con los aportes de **Paternina (2021)**, quien señala que una gestión educativa eficaz se manifiesta en la mejora continua y en la preocupación constante del directivo por elevar la calidad del servicio educativo. En este sentido, la percepción positiva de los docentes refuerza la idea de que el liderazgo del director constituye un factor clave para generar condiciones favorables para el aprendizaje y para el logro de los objetivos institucionales.

Tabla 2

Percepción del personal docente sobre la motivación directiva para la participación en actividades académicas en el CEBG Nuevo Chorrillo, según encuesta aplicada en el 2025.

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	25	100%
NO	0	0%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del CEBG Nuevo Chorrillo, 2025.

Los resultados de la Tabla 2 evidencian que la totalidad de los docentes encuestados percibieron que el director motiva al personal docente a participar activamente en las actividades académicas de la institución. Esta percepción unánime pone de manifiesto un estilo de liderazgo orientado a la participación, al compromiso colectivo y al fortalecimiento del trabajo colaborativo dentro del centro educativo. Desde el enfoque del liderazgo participativo y colaborativo, este hallazgo coincide con lo planteado por Valencia (2017), quien señala que los directores que promueven la participación del personal docente generan una mejor articulación entre los aspectos administrativos y pedagógicos, favoreciendo una gestión más eficaz. La motivación docente, entendida como un componente esencial del liderazgo educativo, incide directamente en la disposición del profesorado para involucrarse en procesos institucionales que trascienden el aula. De igual forma, estos resultados se relacionan con los aportes de Leithwood et al. (2008), quienes destacan que los líderes escolares efectivos influyen en la motivación, el compromiso y las condiciones de trabajo del profesorado, aspectos que repercuten positivamente en la eficacia escolar. En este sentido, la percepción favorable del liderazgo directivo sugiere que el director ejerce una influencia positiva en el clima institucional y en la cohesión del equipo docente. Este resultado resulta coherente con el objetivo específico de la investigación orientado a examinar las estrategias de liderazgo utilizadas por el director para motivar y guiar al personal docente, evidenciando que la gestión directiva constituye un factor clave en la construcción de una cultura organizacional participativa.

Tabla 3

Opinión del personal docente sobre la promoción del trabajo colaborativo por parte de la dirección en el CEBG Nuevo Chorrillo, según la encuesta realizada en el 2025.

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	23	92%
NO	2	8%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del CEBG Nuevo Chorrillo, 2025.

Los resultados de la Tabla 3 muestran que el **92% del personal docente** consideró que la dirección **promueve el trabajo colaborativo** en el CEBG Nuevo Chorrillo. Este resultado indica una valoración mayoritariamente positiva del liderazgo directivo en relación con la construcción de espacios de cooperación y trabajo conjunto entre los docentes, aunque también revela la existencia de percepciones diferenciadas dentro de la comunidad educativa.

Desde el marco del **liderazgo participativo y colaborativo**, este hallazgo coincide con lo planteado por **Montenegro (2013)**, quien señala que la gestión educativa eficaz se sustenta en la comunicación, la cooperación y la articulación del trabajo en equipo como elementos clave para el logro de los objetivos institucionales. La alta proporción de respuestas afirmativas sugiere que el director impulsa prácticas orientadas a la colaboración docente, favoreciendo un clima organizacional que fortalece la convivencia y el trabajo pedagógico compartido.

No obstante, la presencia de un **8% de respuestas negativas** resulta relevante desde el punto de vista analítico, ya que evidencia que el trabajo colaborativo no es percibido de manera homogénea por todos los docentes. Esto puede estar asociado a factores como estilos de comunicación, niveles de participación en la toma de decisiones o experiencias diferenciadas dentro de los equipos de trabajo. En este sentido, **Valencia (2017)** advierte que la promoción del trabajo colaborativo requiere no solo de la intención directiva, sino también de estrategias sistemáticas que garanticen la inclusión y el compromiso de todo el personal docente.

Tabla 4

Percepción del personal docente sobre el apoyo y acompañamiento pedagógico de la dirección en el CEBG Nuevo Chorrillo, según la encuesta aplicada en el 2025.

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	19	76%
NO	6	24%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del CEBG Nuevo Chorrillo, 2025.

Que el **76% del personal docente** percibió que la dirección brinda apoyo y acompañamiento pedagógico refleja una valoración positiva del rol del director como líder pedagógico; sin embargo, también puso de manifiesto que casi una cuarta parte de los docentes no percibe este acompañamiento de manera clara o sistemática. En este sentido, el porcentaje favorable indica que la gestión directiva avanza hacia el liderazgo pedagógico (Anderson, 2010), aunque aún presenta áreas susceptibles de fortalecimiento para lograr un impacto más homogéneo en toda la comunidad docente. La percepción de un sector del profesorado que no reconoce este apoyo puede estar asociada a la frecuencia del acompañamiento, a la forma en que se comunica o a la percepción de equidad en su implementación. Desde la perspectiva de la gestión del cambio, el acompañamiento pedagógico resulta fundamental para facilitar la adopción de nuevas prácticas educativas y reducir resistencias. Cuando este proceso no se percibe de manera consistente, se limita la capacidad institucional para avanzar hacia mejoras sostenidas. Por ello, este hallazgo señala la necesidad de fortalecer estrategias de acompañamiento pedagógico que sean claras, sistemáticas y participativas. En relación con los objetivos de la investigación, los resultados aportan evidencia relevante para comprender cómo la gestión educativa del director incide en la eficacia escolar, particularmente en la dimensión pedagógica. Aunque se reconoció un esfuerzo significativo por parte de la dirección, los datos sugieren la conveniencia de profundizar y ampliar las acciones de apoyo pedagógico para lograr una mayor coherencia y efectividad en la gestión educativa.

Tabla 5

Distribución de frecuencias sobre la percepción docente respecto al fomento de la innovación y nuevas estrategias educativas por la dirección en el CEBG Nuevo Chorrillo. 2025

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	20	80%
NO	5	20%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del CEBG Nuevo Chorrillo, 2025.

Los resultados de la Tabla 5 indicaron que el 80% del personal docente percibió que la dirección fomenta la innovación y la implementación de nuevas estrategias educativas. Este hallazgo evidenció una valoración positiva del liderazgo directivo en relación con la promoción de prácticas pedagógicas innovadoras, elemento clave para responder a los desafíos actuales del sistema educativo. Desde el enfoque de la gestión del cambio en contextos educativos, la innovación constituye un componente esencial para la mejora continua y la adaptación institucional. De acuerdo con Fullan (2007), los líderes escolares efectivos crean condiciones que favorecen la experimentación pedagógica, el aprendizaje profesional y la apertura al cambio. En este sentido, el porcentaje favorable sugiere que el director impulsa iniciativas orientadas a la renovación de las prácticas educativas. No obstante, el hecho de que un 20% no perciba este fomento señala la existencia de brechas en la forma en que las acciones innovadoras son promovidas o comunicadas; lo que puede estar relacionada con diferencias en el acceso a oportunidades de innovación, niveles de acompañamiento pedagógico o resistencia al cambio por parte de algunos sectores del profesorado, aspectos señalados en el marco teórico como retos frecuentes en los procesos de transformación institucional. En relación con los objetivos de la investigación, los resultados aportaron evidencia relevante para comprender el impacto del liderazgo del director en la gestión del cambio y en la eficacia educativa.

Tabla 6

Percepción del personal docente sobre la planificación de actividades académicas y administrativas por la dirección en el CEBG Nuevo Chorrillo, según encuesta aplicada en el 2025.

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	24	96%
NO	1	4%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del CEBG Nuevo Chorrillo, 2025.

En la Tabla 6 se demostró que el 96% del personal docente percibe que la dirección planifica adecuadamente las actividades académicas y administrativas. Este resultado reflejó una valoración positiva de la capacidad organizativa del director, elemento fundamental para el funcionamiento eficiente de la institución educativa. Desde el marco teórico de la gestión educativa, la planificación constituye una de las funciones esenciales del director, ya que permite articular los recursos, definir prioridades y orientar las acciones institucionales hacia el logro de los objetivos educativos (Chiavenato, 2009; Valencia, 2017). La alta proporción de respuestas afirmativas sugiere que la dirección logra estructurar de manera coherente las actividades académicas y administrativas, generando orden y claridad en los procesos institucionales. De igual forma, este hallazgo se relaciona con la eficacia escolar, en tanto una planificación adecuada contribuye a crear condiciones favorables para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje y para el desempeño del personal docente. No obstante, la presencia de un 4% de respuestas negativas, aunque minoritaria, resulta relevante, ya que indica que aún existen percepciones diferenciadas respecto a la planificación institucional. Este aspecto invita a reflexionar sobre la necesidad de fortalecer los mecanismos de comunicación y participación docente en los procesos de planificación, a fin de garantizar que las acciones diseñadas sean comprendidas y compartidas por toda la comunidad educativa.

Tabla 7

Opinión del personal docente sobre la eficacia en la gestión y uso de los recursos institucionales por la dirección en el CEBG Nuevo Chorrillo, según encuesta aplicada en el 2025.

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	23	92%
NO	2	8%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del CEBG Nuevo Chorrillo, 2025.

Los resultados indicaron que el 92% del personal docente percibió que la dirección realiza una gestión eficaz y un uso adecuado de los recursos institucionales. El hallazgo refleja una valoración favorable de la capacidad del director para administrar los recursos disponibles en función de las necesidades académicas y organizativas de la institución. Desde el enfoque de la gestión educativa eficaz, el uso adecuado de los recursos constituye un componente esencial para el logro de los objetivos institucionales y para la mejora de la calidad educativa. De acuerdo con Scheerens (2016), las instituciones educativas eficaces optimizan sus recursos humanos, materiales y financieros, orientándolos estratégicamente hacia el fortalecimiento de los procesos pedagógicos. En este sentido, la percepción mayoritaria del personal docente sugiere que la dirección desempeña un rol eficiente en la administración institucional. No obstante, el **8**% de respuestas negativas evidencia que existe un sector del profesorado que no percibe plenamente esta eficacia en la gestión de los recursos. Esta percepción diferenciada puede estar relacionada con la distribución, accesibilidad o priorización de los recursos, aspectos que requieren ser revisados para asegurar una gestión más equitativa y transparente. En relación con los objetivos de la investigación, los resultados aportan evidencia relevante para comprender la influencia de la gestión educativa del director en la eficacia escolar, particularmente en lo referente a la optimización de los recursos institucionales. Este hallazgo refuerza la idea de que una gestión directiva eficiente constituye un factor determinante para el mejoramiento continuo de la institución educativa.

Tabla 8

Percepción del personal docente sobre el establecimiento de metas institucionales compartidas por la dirección en el CEBG Nuevo Chorrillo, 2025.

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	15	60%
NO	10	40%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del CEBG Nuevo Chorrillo, 2025.

En la tabla se revelaron que solo el 60% del personal docente percibe que la dirección establece metas institucionales compartidas, mientras que un 40% no reconoce este aspecto de manera positiva. Este hallazgo resulta significativo, ya que revela una percepción menos favorable en comparación con otros componentes de la gestión educativa analizados previamente.

La diferencia observada entre las percepciones del profesorado puede estar asociada a la forma en que se comunican las metas, al grado de participación docente en su formulación o a la falta de seguimiento y retroalimentación sobre los avances alcanzados. Este aspecto coincide con los planteamientos de Valencia (2017), quien señala que la participación del docente en la planificación institucional fortalece la cohesión organizacional y la eficacia de la gestión educativa.

En relación con los objetivos de la investigación, los resultados de la Tabla 11 evidenciaron un área crítica de mejora dentro de la gestión educativa del director, particularmente en lo referente al liderazgo estratégico. La necesidad de fortalecer la construcción y socialización de metas institucionales compartidas se presenta como un elemento clave para potenciar la eficacia escolar y consolidar una cultura organizacional orientada al logro de resultados.

Tabla 9

Percepción del personal docente sobre la incidencia de la toma de decisiones directivas en el funcionamiento institucional del CEBG Nuevo Chorrillo, según encuesta aplicada en el 2025.

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	25	100%
NO	0	0%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del CEBG Nuevo Chorrillo, 2025.

El 100% del personal docente reconoció que la toma de decisiones por parte de la dirección incide directamente en el funcionamiento institucional. Este hallazgo pone de manifiesto una percepción unánime sobre la relevancia del rol directivo en la conducción y organización de la institución educativa.

Desde el marco teórico de la gestión educativa, la toma de decisiones constituye una de las funciones centrales del director, ya que orienta las acciones institucionales y condiciona el clima organizacional, la planificación y el uso de los recursos (Chiavenato, 2009). La unanimidad de las respuestas sugiere que el personal docente es plenamente consciente del impacto que las decisiones directivas tienen sobre el desarrollo de los procesos académicos y administrativos.

De igual forma, este resultado se vincula con los planteamientos de Correa et al. (2017), quienes destacan que el director actúa como principal agente de cambio dentro de la institución, siendo responsable de conducir procesos de mejora continua más allá de las funciones administrativas. La percepción positiva del profesorado refuerza la idea de que el liderazgo directivo es un factor determinante para el funcionamiento eficaz del centro educativo. Finalmente, este resultado guarda estrecha relación con los objetivos de la investigación, al evidenciar que la gestión educativa del director influye de manera directa en la eficacia institucional. No obstante, al contrastar este hallazgo con la Tabla 11, se hace evidente la necesidad de fortalecer los procesos de participación y socialización de las decisiones, a fin de asegurar que su impacto sea comprendido y compartido por toda la comunidad educativa.

Tabla 10

Percepción del personal docente sobre la eficiencia en el cumplimiento de las funciones administrativas de la dirección en el CEBG Nuevo Chorrillo, 2025.

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	25	100%
NO	0	0%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del CEBG Nuevo Chorrillo, 2025.

Como se observa en la tabla el 100% del personal docente percibió que la dirección cumple de manera eficiente con sus funciones administrativas. Esto refleja una valoración altamente positiva de la capacidad del director para gestionar los procesos administrativos que sustentan el funcionamiento institucional. Desde el marco teórico de la gestión educativa, el cumplimiento eficiente de las funciones administrativas constituye una condición necesaria para garantizar la organización, la planificación y el uso adecuado de los recursos institucionales (Chiavenato, 2009). La unanimidad en las respuestas sugiere que la dirección ha logrado establecer procedimientos claros y efectivos que facilitan el desarrollo de las actividades académicas y administrativas.

En relación con la eficacia escolar, este hallazgo evidencia que la dimensión administrativa de la gestión directiva se encuentra fortalecida, lo cual incide positivamente en la estabilidad organizacional y en el clima institucional. De acuerdo con Scheerens (2016), las escuelas eficaces cuentan con una dirección capaz de articular de manera coherente los aspectos administrativos y pedagógicos de la gestión educativa.

Finalmente, este resultado se vinculó directamente con los objetivos de la investigación, al confirmar que la gestión educativa del director influye de manera significativa en la eficacia institucional. No obstante, al analizar este hallazgo junto con otros cuadros, se evidencia la necesidad de equilibrar la fortaleza administrativa con una mayor profundización en los procesos pedagógicos y participativos, a fin de consolidar una gestión integral y orientada a la mejora continua.

Tabla 11

Percepción del personal docente sobre el nivel de confianza en la relación con la dirección en el CEBG Nuevo Chorrillo, según encuesta aplicada en el 2025.

Criterio	Frecuencia	Porcentaje
SÍ	5	20%
NO	20	80%
Total	25	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los docentes del CEBG Nuevo Chorrillo, 2025.

Los resultados de la Tabla 11 mostraron que el 80% del personal docente manifiesta no percibir un alto nivel de confianza en su relación con la dirección, mientras que solo un 20% considera que sí existe dicha confianza. Este hallazgo resulta particularmente significativo, ya que contrasta con los altos porcentajes obtenidos en otros indicadores de la gestión directiva, especialmente en las dimensiones administrativa y organizativa.

Desde el marco teórico del liderazgo educativo, la confianza constituye un componente esencial para la construcción de relaciones profesionales sólidas y para el fortalecimiento del clima institucional. De acuerdo con Leithwood et al. (2008), la confianza entre directivos y docentes favorece el compromiso, la apertura al cambio y la colaboración, aspectos fundamentales para la eficacia escolar. La percepción mayoritaria de falta de confianza sugiere una debilidad en la dimensión relacional del liderazgo directivo.

También, este resultado se relaciona con la gestión del cambio, ya que los procesos de transformación institucional requieren un entorno basado en la confianza mutua. Según Fullan (2007), la ausencia de confianza puede generar resistencias, limitar la participación docente y afectar la sostenibilidad de las innovaciones educativas. En este sentido, aunque la dirección es percibida como eficiente en la planificación, la toma de decisiones y la administración, la relación interpersonal con el profesorado emerge como un aspecto crítico a fortalecer.

Este hallazgo también permitió interpretar de manera más profunda los resultados obtenidos en la Tabla 11, referido al establecimiento de metas institucionales

compartidas, donde se evidenció una percepción dividida del personal docente. La falta de confianza puede incidir directamente en la disposición de los docentes para involucrarse activamente en procesos estratégicos, como la definición de metas y la construcción de una visión compartida.

En relación con los objetivos de la investigación, los resultados aportaron una visión integral y equilibrada sobre la gestión educativa del director, evidenciando que la eficacia escolar no depende únicamente de la eficiencia administrativa, sino también de la calidad de las relaciones humanas dentro de la institución. Este hallazgo señala la necesidad de fortalecer el liderazgo relacional y comunicativo como parte de una gestión educativa más participativa, inclusiva y orientada al mejoramiento continuo.

Análisis general de los resultados y su relación con los objetivos de la investigación:

El análisis global de los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos permite identificar tendencias claras respecto a la percepción del personal docente sobre la gestión educativa del director y su incidencia en la eficacia escolar del CEBG Nuevo Chorrillo. Los hallazgos evidencian una relación directa entre las prácticas de gestión directiva y diversos aspectos del funcionamiento institucional, lo que responde de manera coherente a los objetivos planteados en la investigación.

En relación con el objetivo general, orientado a analizar la relación entre la gestión educativa del director y la eficacia escolar, los resultados mostraron que existen áreas de la gestión directiva que son valoradas positivamente por el personal docente, particularmente aquellas vinculadas al cumplimiento de funciones administrativas, la toma de decisiones y la organización institucional. La alta proporción de respuestas afirmativas en estos aspectos sugiere que la gestión del director cumple con funciones operativas que favorecen la continuidad y el funcionamiento formal de la institución.

No obstante, al analizar dimensiones relacionadas con el clima escolar y las relaciones interpersonales, los resultados reflejaron percepciones menos favorables,

especialmente en lo concerniente al nivel de confianza entre el personal docente y la dirección. Este hallazgo resulta significativo, ya que pone de manifiesto una brecha entre la eficiencia administrativa y la construcción de relaciones basadas en la confianza, la participación y la comunicación, elementos fundamentales para una gestión educativa eficaz y sostenible.

En cuanto a los objetivos específicos, los resultados permitieron evidenciar que, si bien el director ejerce un liderazgo con impacto en la organización institucional y en la toma de decisiones, dicho liderazgo no siempre se percibe como participativo o colaborativo. Esto se refleja en las respuestas relacionadas con el establecimiento de metas compartidas y la confianza institucional, aspectos que son clave para fortalecer el sentido de pertenencia y el compromiso docente.

También, los resultados asociados a las dimensiones de evaluación y mejora continua evidenciaron que la gestión directiva cuenta con mecanismos formales orientados al cumplimiento de objetivos institucionales; sin embargo, la percepción docente sugiere la necesidad de fortalecer procesos de retroalimentación, acompañamiento pedagógico y participación del personal en la evaluación institucional.

En conjunto, los datos analizados permitieron afirmar que la gestión educativa del director incide de manera significativa en la eficacia escolar, aunque dicha incidencia se manifiesta de forma diferenciada según las dimensiones evaluadas. Mientras que los aspectos administrativos y organizativos presentan niveles altos de aceptación, los componentes relacionales y participativos muestran áreas susceptibles de mejora.

Este análisis general confirmó la pertinencia del estudio, al evidenciar que la eficacia escolar no depende únicamente del cumplimiento de funciones administrativas, sino también de la capacidad del liderazgo directivo para generar confianza, promover la participación y fortalecer el clima escolar. De este modo, los resultados obtenidos aportan información relevante para la comprensión de la realidad institucional del

CEBG Nuevo Chorrillo y constituyen una base sólida para el análisis e interpretación que se desarrollará en el capítulo de discusión.

CONCLUSIONES

La presente investigación permitió analizar de manera sistemática la relación entre la gestión educativa del director y la eficacia escolar en el CEBG Nuevo Chorrillo, a partir de la percepción del personal docente, aportando evidencias empíricas relevantes para la comprensión del fenómeno estudiado. Los resultados obtenidos permiten extraer las siguientes conclusiones:

En relación con el *problema de investigación*, se concluye que la gestión educativa del director constituyó un factor determinante en el funcionamiento institucional y en la eficacia escolar. Si bien la institución presenta niveles aceptables de organización y cumplimiento de funciones administrativas, existen debilidades en aspectos vinculados al clima escolar, la confianza institucional y la participación docente, lo cual incide directamente en la percepción global de la eficacia de la gestión educativa.

En cuanto al *objetivo general*, orientado a analizar la relación entre la gestión educativa del director y la eficacia escolar, los resultados evidenciaron que dicha relación es significativa. La forma en que el director ejerce su liderazgo organiza los procesos institucionales y conduce la evaluación y la mejora continua influye de manera directa en dimensiones clave como el clima escolar, la coordinación pedagógica y el logro de los objetivos institucionales.

Respecto a los objetivos específicos, se concluye que:

La gestión educativa del director incide en el clima escolar, especialmente en las relaciones interpersonales y en el nivel de confianza entre el personal docente y la dirección, evidenciándose la necesidad de fortalecer prácticas de comunicación y liderazgo participativo.

Las prácticas de gestión directiva influyeron en la organización pedagógica y en el seguimiento académico, lo que repercutió en la percepción de la eficacia institucional.

Los procesos de evaluación y mejora continua, aunque presentes en la gestión institucional, requieren una mayor participación del personal docente para consolidarse como herramientas efectivas de transformación y mejora educativa.

En relación con la *hipótesis de investigación planteada* (H_1), los resultados obtenidos permitieron confirmarla, al evidenciarse la existencia de una relación significativa entre la gestión educativa del director y la eficacia escolar en el CEBG Nuevo Chorrillo. De igual forma, las evidencias empíricas respaldaron que una gestión directiva orientada no solo a lo administrativo, sino también al liderazgo pedagógico y relacional, favoreció el desempeño institucional.

El análisis de los *resultados* puso de manifiesto que la eficacia escolar no depende exclusivamente del cumplimiento de tareas administrativas o del logro de metas formales, sino que se construye a partir de una gestión educativa integral, que considere el fortalecimiento del clima escolar, la confianza institucional, la participación docente y la mejora continua de los procesos pedagógicos.

De manera contundente, el estudio demostró que el rol del director como líder educativo y agente de cambio es clave para el logro de una gestión eficaz. Las prácticas directivas que promueven la participación, el acompañamiento pedagógico y la evaluación formativa generan condiciones más favorables para el desarrollo institucional y la calidad educativa. La investigación confirmó la importancia de fortalecer la gestión educativa del director como un eje estratégico para mejorar la eficacia escolar, aportando información contextualizada que puede servir de base para la toma de decisiones institucionales y para futuras investigaciones en el ámbito de la gestión educativa.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que la dirección del CEBG Nuevo Chorrillo promueva espacios sistemáticos de reflexión y diálogo con el personal docente, orientados al análisis de la gestión educativa y del clima escolar. Estos permitirían profundizar en las percepciones identificadas en el estudio y favorecer una comprensión compartida de los procesos institucionales, sin que ello implique la implementación inmediata de acciones de intervención.

A partir de los resultados obtenidos, se sugiere que la percepción del personal docente sea considerada como un insumo relevante para la toma de decisiones directivas. La sistematización periódica de estas percepciones podría contribuir al fortalecimiento de la gestión educativa y a una mayor coherencia entre las decisiones de la dirección y las necesidades del cuerpo docente.

Se recomienda analizar y fortalecer los mecanismos de comunicación interna, de modo que favorezcan relaciones basadas en la confianza, la transparencia y la corresponsabilidad. Una comunicación más participativa podría contribuir a mejorar el clima escolar y a consolidar una gestión educativa percibida como más cercana y colaborativa.

Se sugiere que la institución valore la evaluación de la gestión educativa como una práctica continua, orientada a la mejora y no al control. El uso de instrumentos similares a los empleados en esta investigación permitiría dar seguimiento a la percepción del personal docente y generar información útil para la reflexión institucional.

Se recomienda desarrollar futuras investigaciones que amplíen el análisis realizado, incorporando enfoques cualitativos o mixtos que permitan explorar en mayor profundidad las percepciones, experiencias y dinámicas internas de la institución. Esto

contribuiría a enriquecer la comprensión de la relación entre la gestión educativa del director y la eficacia escolar.

Considerando el carácter de estudio de caso, se sugiere replicar investigaciones similares en otras instituciones de características comparables, con el fin de contrastar resultados y aportar evidencia empírica que fortalezca el conocimiento sobre la gestión educativa y la eficacia escolar en contextos educativos similares.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ali, E., Munir, M., Permana, J., & Kurniady, D. (2020). Academic Service Quality in Education Management in Higher Education. Advances in Social Science, Education and Humanities Research, 400, 455-461. https://download.atlantis-press.com/article/125933796.pdf

Alles, M. A. (2010). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Granica.

Alvarado, R. (2020). Gestión educativa y su relación con la práctica docente en las instituciones educativas emblemáticas. Universidad de Panamá.

Anderson Stephen E. (2010) Liderazgo directivo: claves para una mejor escuel.

Barriga Velásquez, J. R. (2022). Funciones del director en la gestión escolar (Tesis de licenciatura). Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Repositorio Institucional UIGV. https://hdl.handle.net/20.500.11818/6371

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Mejorar la eficacia organizacional mediante el liderazgo transformacional. Publicaciones SAGE.

Belén Gutiérrez-de-Rozas &, Esther López-Martín. (2021) https://orcid.org/0000-0002-0367-2019 Universidad Nacional de Educación a Distancia. https://orcid.org/0000-0003-4210-3270.

Benalcazar Balarezo, C. A., Zambrano Pintado, P. E., Torres Vega, A. G., Sarango Alejandro, M. G., Martínez Camacho, M. M., & Guerrero Saavedra, E. G. (2025). Liderazgo educativo: análisis integrado de teorías y prácticas en contextos diversos. Revista InveCom, 5(2). https://doi.org/10.5281/zenodo.12812587.

Blase, J. &, Kirby, P. C. (2020). Estrategias para una dirección escolar eficaz. Red AGE.

Bolívar, A. (2015). Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende. https://doi.org/10.14422/pym.i361.y2015.004.

Bolívar, A. (2019). Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico. La Muralla.

Botía, M. (2021). Competencias directivas y su impacto en la gestión escolar. Repositorio Universidad de Murcia.

Botía, M. (2021). Desempeño organizacional en instituciones educativas: una perspectiva de liderazgo. Revista Internacional de Gestión Educativa.

Bravo Cóppola, Laura Inés. (2019). Percepciones y opiniones hacia la educación inclusiva del profesorado y de las/os equipos directivos de los centros

educativos de la Dirección Regional de Enseñanza de Cartago en Costa Rica. Universidad de Alicante. Departamento de Didáctica General y Didácticas Específicas. http://hdl.handle.net/10045/31675.

Burbano Vallejo, L. M., Sinchire Fueltala, A. G., & Burbano Sinchire, R. M. (2024). Liderazgo directivo como estrategia de gestión educativa y su incidencia en la calidad de la educación. Synergía, 3(1), 119–141. https://doi.org/10.48204/synergia.v3i1.4461.

Bush, T. (2019). Distinguishing between educational leadership and management: Compatible or incompatible constructs? Educational Management Administration & Leadership, 47(4), 501–503. https://doi.org/10.1177/1741143219839262.

Castejón, J. L. (2020). Dirección y Eficacia Escolar: una Relación Fundamental. Redalyc. Recuperado de Redalyc.

Chávez, A. (1995). El desempeño docente como elemento humano y relacional en la educación.

Chero Pacheco, D. R. (2022). El director como un líder transformador. Revista Boliviana de Educación, 4(6). https://portal.amelica.org/ameli/journal/742/7424482008/html/

Chiavenato Idalberto (2009). Introducción a la teoría general de la administración. (2009). Introducción a la teoría general de la administración

Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones (10.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Chicaiza Machay, S. T. (2024). La gestión educativa y el desempeño docente en una
Cohen, J., McCabe, L., Michelli, N. M., & Pickeral, T. (2009). Clima escolar: investigación, política, práctica y formación docente.

Corrales Félix, G. L., & González Castro, J. C. A. (2023). La importancia de la gestión educativa para lograr una educación de calidad: una revisión sistemática [The importance of educational management to achieve quality education for students: A systematic review]. Revista Latinoamericana de Transferencia del Conocimiento, 4(4). https://doi.org/10.56712/latam.v4i4.1268

Correa, S., & Correa, A. & Álvarez, A. (2017). La gestión educativa un nuevo paradigma. Disponible en: http://virtual.funlam.edu.co/repositorio/sites/default/files/6lagestioneducativaunnuevoparadigma.pdf

Correa-Chica, A. (2017). Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: una revisión sistemática de la literatura. Universitas Psychologica, 16(1), 1–13. https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy16-1.avae

Cotera, J. (2022). Influencia del liderazgo directivo y la gestión educativa durante la pandemia en el Ceba de Chaclacayo, 2022. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional de la Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/95932.

Creswell, J. W. (2021). Diseño de investigación: enfoques cualitativos, cuantitativos y mixtos.

Day, C., & Sammons, P. (2014). Successful school leadership. Education Development Trust.
defile:///C:/Users/User/Downloads/DialnetLaGestionEducativaYSuImpactoEnElDesarrolloCurricul-8292500%20(1).pdf.

Del Pino-Marchito, A., Galán-García, A., & Plaza-Mejía, M. de los Á. (2025). El modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard revisado: su papel en el desarrollo organizacional sostenible. World, 6(2), 63. https://doi.org/10.3390/world6020063

Deming, W. E. (1989). Salir de la crisis. Centro de Estudios Avanzados de Ingeniería del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT).

Docentes 2.0. (2024, 28 de mayo). Liderazgo directivo y calidad educativa. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*.
Ecuador. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.13947

Espinoza, Armando (2022). Influencia del liderazgo directivo y la gestión educativa. Universidad de Panamá.

Fiedler, F. E. (1967). A theory of leadership effectiveness [Teoría de la efectividad del liderazgo]. McGraw-Hill.

Fortún, M. (2020). Asignación de recursos. Economipedia.com.

Fullan, M. (2007). The new meaning of educational change. Teachers College Press.

Fullan, M. (2011). Choosing the wrong drivers for whole system reform. Centre for Strategic Education.

Fullan, M. (2016). Liderazgo desde el nivel medio: una estrategia sistémica para la mejora escolar.

García-Carmona, M., & López, M. C. (2020). Clima escolar y rendimiento académico: una revisión sistemática. Revista de Psicología Educativa.

Goleman, D. (2020). Liderazgo que produce resultados. Harvard Business Review.

González, M. (2021). Educación y formación académica: Retos y oportunidades en el siglo XXI. Journal of Educational Research, 29(1), 13-29.

González, M. A., & Figueroa, L. (2021). Indicadores de calidad educativa y su impacto en el rendimiento académico: un estudio en escuelas primarias. Revista de Educación y Desarrollo.

Grasso Imig, P. (2020). Rendimiento académico: un recorrido conceptual que aproxima a una definición unificada para el ámbito superior. Revista de Educación.

Gutiérrez-de-Rozas, B., &, López-Martín, E., &, Carpintero Molina, E. (2022). Condicionantes del rendimiento académico: revisión sistemática de 25 años de meta-análisis. Revista de Educación.

Hallinger, P. & Murphy, J. (1985). Evaluación del comportamiento de gestión educativa de los directores. The Elementary School Journal, 86(2), 217–247.

Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). Leadership for learning: Does collaborative leadership make a difference in school improvement? Educational Management Administration & Leadership, 38(6), 654–678. https://doi.org/10.1177/1741143210379060.

Hargreaves, A., & Shirley, D. (2018). Liderando desde el medio: Difundir el liderazgo en todos los niveles de la reforma escolar. Corwin Press.

Harris, A. (2014). Distributed leadership matters: Perspectives, practicalities, and potential. Corwin.

Harris, A. (2014). Liderazgo distribuido importa: perspectivas, aspectos prácticos y potencial. Corwin Press.

Hernández, R., & Fernández, C., & Baptista, P. (2020). Metodología de la investigación. McGraw-Hill.

Hoyle, L., & Harris, A. (1999). Teacher motivation and educational change. Paul Chapman Publishing https://doi.org/10.59282/riscincel.V4i7j2014-2036 institución educativa pública. Unidad Educativa Dr. Alfredo Baquerizo Moreno,

Kotter, J. P. (1996). Liderando el cambio. Harvard Business School Press.

Ledesma, M., Torres, F. & Sanchez, S. (2020). Gestión comunitaria educativa en un contexto de enseñanza no presencial por la emergencia sanitaria. Llamkasun, 1(3), 02-18. https://doi.org/10.47797/llamkasun.v1i3.19

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Liderazgo escolar transformacional para la reforma a gran escala: efectos en los estudiantes, docentes y sus prácticas de aula. School Effectiveness and School Improvement, 17(2), 201–227. https://doi.org/10.1080/09243450600565829

Leithwood, K., (2008). Siete afirmaciones contundentes sobre el liderazgo escolar exitoso. Liderazgo y gestión escolar, 28(1), 27–42

.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Siete afirmaciones sólidas sobre el liderazgo escolar exitoso revisadas.

Leithwood, K., Sun, J. & Pollock, K. (2021). Cómo contribuyen los líderes escolares al éxito de los estudiantes: el marco de los cuatro caminos. Springer.

López, G. (2021). Participación social y comunitaria en proyectos de desarrollo sostenible. Repositorio Universidad Autónoma de México.

Mafla, M. (2022). La gestión educativa y su impacto en el desarrollo curricular de la Unidad Educativa Particular La Inmaculada de Esmeraldas. Digital Punisher, 7(1), 227-243. Obtenido

Martínez, J. (2020). Calidad educativa: un estudio documental desde una perspectiva socioformativa. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (Colombia), 16(1), 223-258.

Martínez, M. & González, R. (2021). La gestión del director como factor de eficacia. Revistas Pedagógicas.

Marzano, R. J. (2009). What works in schools: Translating research into action. ASCD.

Méndez Carpio, C. R., Pesántez Calle, J. F., & Zúñiga Ruilova, J. G. (2024). Gestión de la calidad educativa: Un enfoque desde el derecho a la educación: Educational quality management: An approach from the right to education. Revista Scientific, 9(32), 407–426. https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2024.9.32.19.407-426

Mendoza, F. & Bolívar, M. (2016). Teaching and integration of Productive Management Education Projects in rural schools. Negotium, 12(35),39-55.

Minedu. (2016). Currículo Nacional de la Educación Básica. Recuperado de http:// www.minedu.gob.pe/curriculo/pdf/ currículum-nacional-de-la-educacion-basica.

Mintzberg, H. (2017). Gestionando los mitos de la atención sanitaria: superando las separaciones entre cuidado, curación, control y comunidad.

Montalvo García, P., & Olea Deserti, E. (2021). El liderazgo del director y trabajo docente para un servicio educativo de calidad. South Florida Journal of Development, 2(2), 2020–2028. https://doi.org/10.46932/sfjdv2n2-069

Montenegro Eddma Rosa.(2013. La comunicación como elemento esencial en la gestión educativa un estudio en el colegio la santa familia. UNIVERSIDAD DE PANAMÁ.

Montes, C. (2021). Desarrollo de competencias directivas a través de la experiencia laboral. Repositorio Universidad de Barcelona.

Montes, C. (2021). Formación continua y liderazgo educativo en directores escolares. Revista de Educación y Gestión Escolar.

Montes, C. (2021). La relación entre la experiencia laboral y el desarrollo de competencias profesionales. Repositorio Universidad Complutense de Madrid.

Moreira Saltos, W. P., Camino, A. L., & Castillo Montúfar, C. R. (2025). Estilos de liderazgo y su impacto en la gestión educativa de calidad: Leadership styles and their impact on quality educational management. Revista Scientific, 10(Ed. Esp. 4), 26–40. https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2025.10.E4.1.26-40

Morillo-Flores, &, J., Flores, L. S., &, Martínez, J. U., &, Nomberto, E. M. (2020). Práctica democrática de los gestores y calidad de la gestión administrativa en los centros educativos públicos]. International Journal of Early Childhood Special Education (INT-JECSE), 12(1), 503-511. https://doi.org/10.9756/INT-JECSE/V12I1.201031.

Murillo, F. J., & Krichesky, G. J. (2015). Mejora de la escuela: medio siglo de lecciones aprendidas. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 13(1), 69–102. https://doi.org/10.15366/reice2015.13.1.005

Murillo, F. J., & Román, M. (2012). Learning environments with technological resources: a look at their contribution to student performance in Latin American elementary schools. Educational Technology Research and Development, 60(6). https://doi.org/10.1007/s11423-012-9262-5

Murillo, P. (2011). La mejora de la escuela: Un cambio de mirada. Octaedro.

Navarrete Criollo, C. W., Quisintuña Guamán, L., Falconi Asanza, A. V., & Castillo Montúfar, C. R. (2024). La Gestión Educativa y su Incidencia en el Proceso de Enseñanza Aprendizaje en Bachillerato: Educational management and its

impact on the teaching-learning process in high school. Revista Scientific, 9(Ed. Esp. 2), 103–121. https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2024.9.E2.5.103-121

Oliveira, G., &, Amador, J. (2020). La influencia del liderazgo del director en el clima escolar: un estudio comparativo en escuelas públicas y privadas. Estudios sobre Educación.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2019). Education at a glance 2019: OECD indicators. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/f8d7880d-en

Ortiz Quenama, M. S., Chimbio Naula, K. F., Cordero Villalta, O. D., & Triviño Vargas, A. M. (2025). Estrategias de gestión educativa y su impacto en la calidad de la educación [Educational management strategies and their impact on the quality of education]. Revista, 4(7), 2014–2036.

Parmenter, D. (2020). Indicadores clave de desempeño (KPI): desarrollo, implementación y uso de KPI exitosos. Cuarta edición. John Wiley & Sons.

Parra Martínez, J. E. (2020). La gestión eficaz en educación y su importancia en acción gerencial. Aibi revista de investigación, administración e ingeniería.

Paternina, O. (2021). Liderazgo del director y su influencia en la calidad educativa de la Institución Educativa El Dorado. [Tesis de maestría, Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología]. Repositorio Institucional de la Universidad Metropolitana de Educación, Ciencia y Tecnología. https://repositorio.umecit.edu.pa/handle/001/3591

Payano, G. (2021). Gestión estratégica del director y la calidad del servicio educativo en la I.E. “Los Proceres” del distrito de Santiago de Surco, Lima, 2019. Revista Igobernanza, 4(15), 292-315. https://doi.org/10.47865/igob.vol4.2021.139 Pdf

Pérez, J. (2020). Importancia de la formación académica en el siglo XXI: Retos y oportunidades. Journal of Educational Research, 28(2), 15-30.

Pita Torres Blanca Aurora (2020). Gestión educativa, entre la formulación y la implementación de las políticas educativas. Civilizar Ciencias Sociales y Humanas. Universidad Militar Nueva Granada, Colombia. Políticas públicas. blanca.pita@unimilitar.edu.co

Quintana Armoa, &, Mauro David (2020). La gestión del cambio en Instituciones Educativas públicas de la Ciudad de Pilar, Universidad Nacional de Pilar. maurodavidar@hotmail.com

Quiroz, S. (2019). El liderazgo directivo y su influencia en el clima organizacional en Colegios Municipales de Concepción. [Tesis doctoral, Universidad de Alcalá]. Repositorio Institucional de la Universidad de Alcalá.

Riveras, J. (2020). La influencia del liderazgo del director en la construcción de una cultura organizativa orientada a la innovación de las escuelas. [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona]. Repositorio Institucional de la Universidad Autónoma de Barcelona.

Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo. Educational Administration Quarterly, 44(5), 635–674. https://doi.org/10.1177/0013161X08321509

Rodríguez Estela. (2012). El liderazgo del gerente administrativo y sus funciones en el centro de educación básica. Universidad de Panamá.

Rodríguez Pico, Y. M. (2024). El Liderazgo Pedagógico, Más Allá de un Proceso Educativo. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8(4), 552-566. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12298

Rosales-Eguía, M. A., Bullón-Solís, O., & Valero-Palomino, F. R. (2022). Liderazgo directivo en la educación básica de la región latinoamericana. Puriq, 4, e325. https://doi.org/10.37073/puriq.4.325

Ruiz, A. (2021). El impacto del clima escolar en el rendimiento académico de los estudiantes: un metaanálisis. Revista de Psicología Educativa.

Ruiz, G. (2021). Revisitando el país de la eficacia escolar. 22(88), 7-18. Obtenido de file:///C:/Users/User/Downloads/DialnetRelacionesEntreApoyoDocenteEmocionesMoralesYConduc-8072983.pdf.

Ruiz, J., D., &, Vásquez, M. (2022). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. Universidad de Panamá.

Ruiz, R., &, Hernández, J. (2020). Clima escolar y su influencia en la participación estudiantil: un análisis cualitativo en escuelas secundarias. Pedagogía y Saberes.

Salas, &, Lucín (2013) realizaron la investigación titulada “Evaluación de la calidad del servicio educativo para determinar el nivel de la deserción estudiantil en la Unidad Educativa Capitán Pedro Oscar Salas Bajaña”. En la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Sánchez Roberto. (2022). Gestión educativa. Universidad de Panamá.

Sánchez, M., &, Ruiz, A. (2020). Satisfacción docente y condiciones laborales en educación primaria y secundaria. Revista Internacional de Psicología Educativa.

Sánchez, R. (2022). Competencias y formación académica: Un enfoque hacia el futuro. International Journal of Education and Management, 35(3), 190-205.

Scheerens Jaap (2016). Educational Effectiveness and Ineffectiveness. (2016). Educational effectiveness and ineffectiveness: A critical review of the knowledge base. Springer.

Sergiovanni y Stoll & Fink, (1996). Cambiando nuestras escuelas: vinculando la eficacia escolar y la mejora escolar. Open University Press.

Soto Ruiz, Y. (2019). El liderazgo directivo en el ámbito de la gestión escolar. (Comité Editorial: D. Arrieta Díaz, R. I. García López & E. Ibarra Aguirre). Universidad Juárez del Estado de Durango.

Spillane, J. P. (2018). Liderazgo y aprendizaje: conceptualización de las relaciones entre la práctica administrativa escolar y la práctica instruccional. Societies, 8(2), 1–17. https://doi.org/10.3390/soc8020027

Stephen Anderson (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. Toronto, Canadá
http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/127/141

Stufflebeam, D. L., & Shinkfield, A. J. (2007). Teoría, modelos y aplicaciones de la evaluación. Jossey-Bass.

Suárez Guamán, A. del R., Untuña Licero, D. P., & Anrango Pavón, N. M. (2025). Liderazgo pedagógico directivo como factor para la mejora de la calidad educativa. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 9(5). https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i5.19915

Thapa, A., Cohen, J., Guffey, S., & Higgins-D'Alessandro, A. (2013). Una revisión de la investigación sobre el clima escolar.

UNESCO (2013). Análisis del clima escolar: ¿Poderoso factor que explica el aprendizaje en América Latina y el Caribe? Santiago: OREALC/UNESCO

UNIR Ecuador (2020). Gestión Educativa: tipos, importancia y objetivos. Recuperado de UNIR Ecuador.

Vaillant, D. (2020). El impacto de la experiencia de liderazgo en los resultados educativos.

Vaillant, D. (2020). El impacto de la experiencia profesional en el liderazgo educativo. Revista Iberoamericana de Educación.

Vaillant, D. (2020). Liderazgo escolar y desarrollo profesional en América Latina. Revista Iberoamericana de Educación.

Valencia Vargas, E. (2017). La Gestión Educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas iniciales de la Red Nº 09 Ate Vitarte – 2016 [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle] Repositorio UNE. http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/1307

Yukl, G. (2010). Liderazgo. Pearson Educación.

ANEXOS

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DOCENTE DEL
CENTRO EDUCATIVO BASICO GENERAL NUEVO CHORRILLO.

Indicaciones

La presente encuesta tiene fines exclusivamente académicos y forma parte de una investigación de maestría. Su participación es voluntaria y anónima, y la información que usted proporcione será utilizada únicamente con fines investigativos, garantizando en todo momento la confidencialidad de sus respuestas.

Usted tiene el derecho de retirarse de la encuesta en cualquier momento, si así lo desea, sin que ello implique consecuencia alguna de tipo académico, laboral o personal. Al responder el cuestionario, usted manifiesta su consentimiento informado para participar en el estudio.

El instrumento está conformado por una serie de afirmaciones relacionadas con la gestión educativa y la dinámica institucional. Para cada enunciado, seleccione la opción que mejor represente su grado de acuerdo, marcando con una (X) una sola alternativa, según la siguiente escala: ❑SÍ / ❑NO. No existen respuestas correctas o incorrectas; se solicita responder con sinceridad, de acuerdo con su experiencia y percepción en la institución educativa.

Sección I. Variable independiente: Gestión educativa del director

Dimensión 1: Liderazgo educativo	**SÍ**	**NO**
1. El director demuestra un liderazgo claro orientado a la mejora de los procesos pedagógicos.		
2. El director motiva al personal docente a participar activamente en las actividades académicas de la institución.		
3. El director promueve el trabajo colaborativo entre los docentes.		
4. El director apoya y acompaña a los docentes en el proceso de enseñanza-aprendizaje.		
5. El director fomenta la innovación y el uso de nuevas estrategias educativas.		

Dimensión 2: Gestión escolar	**SÍ**	**NO**
6. El director planifica de manera organizada las actividades académicas y administrativas de la institución		
7. La gestión del director permite un uso adecuado de los recursos disponibles en la escuela		
8. El director establece metas claras y compartidas con el personal docente		
9. Las decisiones del director contribuyen al buen funcionamiento de la institución educativa		
10. El director promueve una comunicación efectiva entre todos los miembros de la comunidad educativa		
Dimensión 3: Funciones del director	**SÍ**	**NO**
11. El director cumple eficientemente con sus funciones administrativas.		
12. El director supervisa de forma constante el desempeño docente		
13. El director brinda orientación oportuna para la resolución de problemas institucionales		
14. El director actúa de manera justa y equitativa en la toma de decisiones		
15. El director demuestra compromiso con el desarrollo profesional de los docentes.		

Sección II. Variable dependiente: Eficacia de la gestión educativa

Dimensión 4: Clima escolar	SÍ	NO
16. En la institución se percibe un ambiente de respeto y convivencia armoniosa.		
17. El clima laboral favorece el trabajo en equipo entre los docentes.		
18. Existe confianza entre el director y el personal docente.		
19. El ambiente escolar contribuye al bienestar de los estudiantes.		
20. La gestión directiva promueve relaciones interpersonales positivas.		

Dimensión 5: Rendimiento académico y procesos pedagógicos	SÍ	NO
21. La gestión del director contribuye a mejorar el rendimiento académico de los estudiantes.		
22. Los procesos pedagógicos se desarrollan de manera organizada y coherente.		
23. El director da seguimiento a los resultados académicos de los estudiantes.		
24. Las estrategias implementadas por la dirección favorecen el aprendizaje de los estudiantes.		
25. Existe coherencia entre la gestión directiva y los objetivos educativos de la institución.		
Dimensión 6: Evaluación y mejora continua	**SÍ**	**NO**
26. La institución evalúa periódicamente sus procesos educativos.		
27. El director promueve acciones de mejora a partir de los resultados de las evaluaciones.		
28. La gestión educativa se orienta a la mejora continua de la calidad educativa.		
29. Se implementan cambios para fortalecer la gestión institucional cuando es necesario.		
30. La gestión del director contribuye al logro de los objetivos institucionales.		

¡Gracias por su valiosa participación!

Sus respuestas contribuyen al fortalecimiento del liderazgo educativo y a las mejoras continuas de la gestión escolar, aportando información relevante para el desarrollo de prácticas educativas más eficaces.