UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICEREPTORIA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

“LIDERAZGO DIRECTIVO INNOVADOR Y SU INFLUENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA DE LAS ESCUELAS OFICIALES DE PANAMÁ DURANTE EL AÑO 2025”

PRESENTADO POR:
DRA. BENÍTEZ TORRES, YOVANA HERMICENDA
C.I.P. 9-712-137
ASESORA:
DRA. JUDITH DE AGUILA

Trabajo de grado para optar por el grado de Doctora en Ciencias de la Educación con Énfasis en Administración Educativa

REPÚBLICA DE PANAMÁ
2026

“LIDERAZGO DIRECTIVO INNOVADOR Y SU INFLUENCIA EN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA DE LAS ESCUELAS OFICIALES DE PANAMÁ DURANTE EL AÑO 2025”

HOJA DE EVALUACIÓN

JURADO EVALUADOR

_____	_____
Dr. director de Tesis Doctoral	**Dr. Miembro del Jurado**

_____

Dr. Miembro del Jurado

DEDICATORIA

Quiero dar gracias a Dios, por ser mi guía y protector siempre, me inspira cada día y permitió que pudiera culminar esta tesis doctoral.

A mis hijos, Yovana Michelle y José Daniel quienes fueron mi apoyo emocional durante el tiempo que me tomó escribir esta tesis, cuando parecía que me iba a rendir me inspiraron para mejorar cada detalle.

El resultado, de mi esfuerzo y sacrificio, se lo dedico con gran satisfacción a mis padres Rodrigo y Hermicenda son quienes me dieron vida, siempre me han alentado a estudiar y a superarme, quienes me inspiran en mi formación y siempre están conmigo brindándome su consejo y apoyo en todo momento.

A todos, ¡Gracias!

Doctora Yovana Hermicenda Benítez Torres

AGRADECIMIENTO

A la Universidad de Panamá, Facultad de Ciencias de la Educación, por haberme dado la oportunidad de actualizar mis conocimientos y poner en práctica los mismos en beneficio de la comunidad educativa de mi país.

Debo agradecer de manera especial y sincera a la doctora Judith Águila, por su confianza y apoyo para hacer esta tesis, gracias por guiar mis ideas, con rigurosidad y siguiendo el protocolo de tesis, para desarrollar de la mejor manera y encaminar la investigación.

A los doctores de la Universidad Tecnológica de Pereira, en Colombia, quienes me brindaron su apoyo y colaboración, con sus atinadas recomendaciones, una buena experiencia educativa.

Por su especial apoyo y orientación a la Doctora y Decana de la Facultad de Ciencias de la Educación Migdalia Bustamante, quien, con sus orientaciones, me ayudó a aclarar mis dudas y a adquirir nuevos conocimientos y adentrarme en el maravilloso mundo de la investigación.

Doctora Yovana H. Benítez T.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA **3**

AGRADECIMIENTO **4**

ÍNDICE GENERAL **5**

ÍNDICE DE TABLAS **8**

ÍNDICE DE GRAFICOS **10**

ÍNDICE DE FIGURAS **11**

RESUMEN **12**

ABSTRACT **14**

INTRODUCCIÓN **16**

CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN **20**

1.1 Planteamiento del Problema 20

1.2 Pregunta de investigación 27

1.3. Objetivos 28

1.3.1 Objetivo General 28

1.3.2 Objetivos Específicos 28

1.4 Hipótesis 29

Hipótesis de investigación (Hi): 29

Hipótesis nula (H0): 29

1.5 Delimitación del estudio 30

1.6 Justificación 31

1.7 Limitaciones 33

1.8 Alcance: 35

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL Y /O TEÓRICO **38**

2.1. Estado del Arte 38

2.2 Marco Teórico 47

2.2.1 Liderazgo Directivo Innovador: 47
2.2.2 Innovación aplicada a la administración educativa 63
2.2.3 Competencias del líder innovador.....67
2.3 Administración Educativa 74
2.4 Las dimensiones de la Administración educativa 79
2.5 Retos actuales en escuelas oficiales de Panamá..... 87
2.6. Programas de Formación 92
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO 99
3.1 Orientación epistemológica de la investigación. 99
3.2 Tipo de investigación..... 101
3.3 Diseño de investigación..... 103
3.4 Universo, población y muestra 104
3.4.1 Universo y población.....104
3.4.2 Muestra.....105
3.5 Fuentes de información 108
3.6 Variables 110
3.7 Instrumentos y técnicas de recolección de datos..... 115
3.8 Validación de los instrumentos 119
3.9 Confiabilidad de los instrumentos 120
3.10 Procesamiento..... 121
3.11 Análisis e interpretación de los resultados 123
CAPÌTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS..... 126
4.1 Resultados del cuestionario aplicado a docentes..... 126
4.2. Análisis prueba de Hipótesis 141
4.3 Resultados de los análisis de los objetivos específicos..... 145
4.4 Resultados del análisis del objetivo general 173
CAPITULO V: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN 178
5.1Título de la propuesta: 178

5.2 introducción 178
5.3 Justificación 187
5.4 Contenido de la propuesta 189
5.5 Desarrollo de la propuesta 191
5.6 Objetivos 192
5.5.1 Objetivo general 192
5.5.2 Objetivos específicos 193
5.6 Programación analítica 194
5.7 Descripción de Actividades diarias: 201
5.8 Recursos 220
5.8.1 Recursos humanos 220
5.8.2 Recursos materiales 220
5.9 Presupuesto 221
5.10 Cronograma 222
CONCLUSIONES 225
RECOMENDACIONES 230
REFERENCIAS 235
ANEXOS 241

ÍNDICE DE TABLAS

N°	Titulo	N° de página
1.	Principales teorías de liderazgo, sus características, rol del director e impacto en la administración educativa	52
2.	Distribución de la población	105
3.	Distribución de la muestra	108
4.	Operacionalización de variable Liderazgo directivo innovador	112
5.	Operacionalización de variable administración educativa	113
6.	Operacionalización de variable programa de formación	114
7.	Escala del instrumento	118
8.	Validez juicio de expertos	120
9.	Confiabilidad alfa de Cronbach	121
10.	Distribución de frecuencia de la variable edad de los directivos	127
11.	Distribución de frecuencia de la variable edad de los docentes	128
12.	Distribución de frecuencia de la variable genero de los directivos	130
13.	Distribución de frecuencia de la variable genero de los docentes	132
14.	Distribución de frecuencia de la variable antigüedad de los directivos	133
15.	Distribución de frecuencia de la variable antigüedad de los docentes	135
16.	Distribución de frecuencia de la variable grado académico de los directivos	137
17.	Distribución de frecuencia de la variable grado académico de los docentes	139
18.	Estadísticos descriptivos de la variable Liderazgo directivo innovador en los directivos (pre y post test)	142
19.	Estadísticos descriptivos de la variable Administración educativa en los directivos (pre y post test)	144
20.	Características de los jueces expertos, evaluadores de cuestionarios docentes.	146
21.	Confiabilidad del instrumento	147
22.	Estadísticos descriptivos de los ítems sobre gestión participativa y clima organizacional en la administración educativa	156

23.	Estadísticos descriptivos de los ítems sobre integración tecnológica y visión transformacional en la administración educativa	159
24.	Estadísticos descriptivos de los ítems sobre desarrollo profesional docente y comunicación efectiva en la administración educativa	162
25.	Estadísticos descriptivos de los ítems sobre gestión institucional y clima escolar en la administración educativa	164
26.	Estadísticos descriptivos de los ítems sobre participación docente comunidades colaborativas y logros académicos en la administración educativa	167
27.	Estadísticos descriptivos de los ítems relación entre Liderazgo directivo innovador y la calidad de la administración educativa en escuelas oficiales en Panamá	171
28.	Comparación de medias del nivel de agrado o importancia del liderazgo directivo y administración educativa pre y post a la capacitación de los directores en liderazgo directivo	174

ÍNDICE DE GRAFICOS

N°	Titulo	N° de página
1.	Distribución porcentual de la variable edad de los directivos	127
2.	Distribución porcentual de la variable edad de los docentes	129
3.	Distribución porcentual de la variable genero de los directivos	131
4.	Distribución porcentual de la variable genero de los docentes	132
5.	Distribución porcentual de la variable antigüedad de los directivos	134
6.	Distribución porcentual de la variable antigüedad de los docentes	136
7.	Distribución porcentual de la variable grado académico de los directivos	137
8.	Distribución porcentual de la variable grado académico de los docentes	139
9.	Estadísticos descriptivos de la relación entre el Liderazgo directivo innovador y la calidad de la administración educativa en las escuelas oficiales en Panamá	172
10.	Comparación de medias del nivel de agrado o importancia de liderazgo directivo y administración educativa, Pre y Pos a la capacitación de los directores en Liderazgo directivo.	175

ÍNDICE DE FIGURAS

Número	Titulo	Número de Página
1.	Diferencia entre liderazgo directivo tradicional y liderazgo innovador	50
2.	Dimensiones del liderazgo directivo innovador en escuelas oficiales en Panamá.	62
3.	Competencias del líder innovador	72
4.	Dimensiones de la administración educativa	80
5.	Estándares de calidad para programas de formación para directivos	94
6.	Descripción de las actividades diarias del programa de formación para directores	200
7.	Fase de acompañamiento y realimentación del programa de formación en liderazgo directivo para fortalecer la administración educativa en escuelas oficiales de Panamá en 2025	208

RESUMEN

La tesis doctoral tuvo como propósito analizar la influencia del liderazgo escolar innovador en la administración educativa de las escuelas oficiales de Panamá en el año 2025, así como diseñar una propuesta de capacitación para directores que fortalezca la gestión institucional y fomente comunidades de aprendizaje colaborativo. Metodológicamente, el estudio se enmarcó en un enfoque cuantitativo, empírico-analítico, utilizando el método lógico inductivo; fue proyectivo, descriptivo y de campo; con un diseño cuasi-experimental de alcance exploratorio y explicativo. Se aplicó la técnica de pretest y postest, mediante cuestionario tipo Likert dirigidos a docentes, observación directa en escuelas oficiales, grupos focales con directores, validados mediante juicio de expertos y probados en su confiabilidad a través del coeficiente Alfa de Cronbach. El análisis de datos se realizó con el programa SPSS v.17.

Los resultados revelaron que las prácticas de liderazgo tradicional presentan limitaciones para responder a las demandas actuales de la administración educativa, identificándose debilidades en la planificación estratégica, la participación docente, el clima escolar y el desarrollo de comunidades colaborativas. En respuesta, se diseñó un programa de formación en liderazgo innovador, orientado al modelo transformacional, con estrategias que promueven la gestión participativa, el uso de la tecnología, la transparencia administrativa y el fortalecimiento de la cultura escolar colaborativa. El plan de implementación se estructuró en fases secuenciales de sensibilización,

capacitación, aplicación y evaluación, aplicándose nuevamente el cuestionario en la fase de postest para medir los cambios y mejoras alcanzadas.

Se concluye que el programa propuesto constituye un aporte significativo a la mejora de la administración educativa en las escuelas oficiales, al integrar enfoques de liderazgo innovador que atienden las necesidades institucionales y comunitarias, contribuyendo así a la transformación de las escuelas en comunidades de aprendizaje colaborativo y al fortalecimiento de la calidad educativa en Panamá.

Palabras clave: *Liderazgo directivo innovador, administración educativa, gestión institucional, clima escolar, participación docente, comunidades de aprendizaje colaborativo.*

ABSTRACT

The doctoral dissertation aimed to analyze the influence of innovative school leadership on the educational administration of public schools in Panama in 2025, as well as to design a training proposal for principals that strengthens institutional management and fosters collaborative learning communities. Methodologically, the study was framed within a quantitative, empirical-analytical approach, using the logical inductive method; it was projective, descriptive, and field-based; with a quasi-experimental design of exploratory and explanatory scope. The pretest–posttest technique was applied through Likert-scale questionnaires administered to teachers, direct observation in public schools, and focus groups with principals. The instruments were validated through expert judgment and tested for reliability using Cronbach's Alpha coefficient. Data analysis was conducted with SPSS v.17.

The results revealed that traditional leadership practices show limitations in responding to current demands of educational administration, with weaknesses identified in strategic planning, teacher participation, school climate, and the development of collaborative communities. In response, a training program in innovative leadership was designed, oriented toward the transformational model, with strategies that promote participatory management, the use of technology, administrative transparency, and the strengthening of collaborative school culture. The implementation plan was structured into sequential phases of awareness,

training, application, and evaluation, with the questionnaire reapplied in the posttest phase to measure the changes and improvements achieved.

It is concluded that the proposed program constitutes a significant contribution to the improvement of educational administration in public schools, as it integrates innovative leadership approaches that address institutional and community needs, thereby contributing to the transformation of schools into collaborative learning communities and to the strengthening of educational quality in Panama.

Keywords: *Innovative school leadership, educational administration, institutional management, school climate, teacher participation, collaborative learning communities*

INTRODUCCIÓN

El liderazgo directivo innovador, como eje fundamental en la administración educativa, ha sido objeto de creciente atención en el ámbito escolar contemporáneo. Sin embargo, las prácticas tradicionales de dirección presentan limitaciones para responder a las demandas actuales de las instituciones educativas, afectando la eficacia de los procesos administrativos y la capacidad de las escuelas para transformarse en comunidades de aprendizaje colaborativo. La gestión escolar, cuando se sustenta en modelos de liderazgo innovador, puede convertirse en un motor de cambio que fortalezca la participación docente, el clima institucional y los logros académicos de los estudiantes.

El tema de la influencia del liderazgo directivo innovador en la administración educativa plantea interrogantes sobre la pertinencia de los estilos de liderazgo ejercidos por los directores y su impacto en la calidad educativa. Estas limitaciones se manifiestan en debilidades en la planificación estratégica, la transparencia administrativa, la integración de tecnologías y la construcción de una cultura colaborativa. De tal manera que, la identificación y superación de estas carencias se convierten en imperativos para garantizar una administración educativa eficaz, inclusiva y orientada al fortalecimiento institucional.

Esta disertación doctoral tiene como objetivo analizar la influencia del liderazgo directivo innovador en la administración educativa de las escuelas oficiales del distrito de Santiago en 2025, así como diseñar una propuesta de formación para directores que promueva la gestión participativa y la transformación escolar. Inicialmente, se exploran los enfoques teóricos y empíricos sobre liderazgo transformacional y gestión educativa, con el fin de fundamentar la propuesta y responder a las necesidades institucionales detectadas.

Por otra parte, la investigación se alinea con el compromiso de mejorar la calidad educativa y asegurar que la administración escolar sea transparente, participativa y eficaz. Resulta de interés resaltar que la atención al liderazgo directivo innovador no solo impacta en la gestión institucional, sino que también influye en la construcción de comunidades educativas colaborativas y en el fortalecimiento de la cultura escolar.

Metodológicamente, la investigación se sustentó en un enfoque cuantitativo, empírico-analítico, con método lógico inductivo; de tipo proyectivo, descriptivo y de campo; con diseño no experimental, transaccional y de alcance exploratorio y explicativo. Se aplicaron cuestionarios tipo Likert a directores y docentes, validados por juicio de expertos y confiables mediante Alpha de Cronbach. El análisis de datos se realizó con el software SPSS v.17.

La tesis se estructuró siguiendo el esquema:

- **Capítulo I:** Aspectos generales de la investigación, donde se presenta el problema, los objetivos y la justificación.
- **Capítulo II:** Marco referencial, que delimita el tema, establece el estado del arte y las bases teóricas.
- **Capítulo III:** Marco metodológico, con la orientación epistemológica, tipo y diseño de investigación, población y muestra, variables, técnicas e instrumentos de recolección de datos, validación y confiabilidad.
- **Capítulo IV:** Presentación y análisis de resultados, organizados en función de las variables e indicadores definidos.
- **Capítulo V:** Propuesta, que expone el programa de formación en liderazgo innovador para directores, estructurado en fases de sensibilización, capacitación, aplicación y evaluación.
- **Capítulo VI:** Conclusiones y recomendaciones, que sintetizan los hallazgos y formulan sugerencias para mejorar la administración educativa y fortalecer el liderazgo directivo innovador.

Finalmente, se incluyen las referencias bibliográficas y anexos correspondientes.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACION

CAPÍTULO 1: ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

El liderazgo directivo innovador se reconoce hoy como un eje fundamental en la transformación educativa, pues constituye un espacio de gestión estratégica, construcción colaborativa y generación de condiciones que favorecen tanto la calidad como la equidad educativa. En este sentido, las escuelas oficiales en Panamá, enfrentan actualmente desafíos vinculados con la planificación institucional, la participación docente y el fortalecimiento del clima escolar. Por ello, resulta necesario replantear el rol del director más allá de la administración tradicional.

De esta manera, la figura del directivo se convierte en un agente de cambio capaz de impulsar procesos participativos, transparentes y orientados a la innovación. En consecuencia, la administración educativa debe responder de forma más efectiva a las demandas sociales y a los retos de la contemporaneidad. En definitiva, el liderazgo escolar innovador se presenta como una condición indispensable para avanzar hacia instituciones educativas más inclusivas, dinámicas y comprometidas con el desarrollo de su comunidad.

En el ámbito escolar, la administración educativa constituye un componente esencial para garantizar la calidad y pertinencia de los procesos formativos. No se trata únicamente de organizar recursos y procedimientos, sino de orientar la

gestión hacia la construcción de comunidades de aprendizaje colaborativo, capaces de responder a los desafíos de la sociedad contemporánea. En este sentido, el liderazgo directivo innovador se posiciona como un factor estratégico para transformar las escuelas oficiales en espacios inclusivos, participativos y orientados al desarrollo integral de los estudiantes.

En el ámbito internacional, diversos organismos han subrayado la importancia del liderazgo escolar innovador como eje estratégico para garantizar la calidad educativa y la construcción de comunidades de aprendizaje colaborativo.

En particular, la UNESCO ha señalado en sus informes recientes (Transforming Education Summit, 2022; Global Education Monitoring Report, 2023) que la crisis educativa global exige liderazgos capaces de movilizar a las comunidades escolares hacia la equidad y la innovación.

En este sentido, enfatiza que los directores deben convertirse en líderes de cambio, capaces de articular comunidades resilientes y colaborativas. Este organismo sostiene que el liderazgo transformacional es esencial para enfrentar los retos contemporáneos de la educación, garantizando inclusión, calidad y pertinencia en los sistemas escolares.

Así mismo, subraya que la construcción de sociedades del conocimiento requiere superar modelos tradicionales de gestión y adoptar enfoques innovadores que promuevan la participación docente, el uso de tecnologías y la transparencia administrativa.

Por su parte la OEI, en sus estudios sobre educación en Iberoamérica (2021–2024), ha destacado la necesidad de fortalecer el liderazgo pedagógico y directivo como condición indispensable para mejorar la calidad educativa en la región.

En consecuencia, este organismo sostiene que el liderazgo escolar innovador debe orientarse hacia la formación de directores capaces de impulsar procesos participativos y colaborativos, promoviendo la innovación en la gestión institucional y la construcción de comunidades educativas inclusivas.

De igual manera, sus propuestas enfatizan que la transformación de las escuelas requiere superar modelos tradicionales de administración y adoptar enfoques de liderazgo transformacional que respondan a los retos sociales, culturales y tecnológicos de la contemporaneidad.

Además, el Banco Mundial, a través de sus informes sobre educación en América Latina (2020–2024), ha evidenciado que el liderazgo escolar efectivo constituye un factor clave para mejorar el rendimiento académico y reducir las desigualdades educativas. De hecho, este organismo sostiene que la gestión institucional innovadora, acompañada de un liderazgo transformacional, contribuye significativamente al fortalecimiento de la calidad educativa y a la construcción de sistemas escolares más equitativos. Asimismo, subraya que las escuelas deben responder de manera pertinente a las demandas sociales y económicas de los países en desarrollo, lo que implica que los directores escolares

asuman un rol estratégico como agentes de cambio, capaces de articular procesos participativos, transparentes y orientados a la innovación.

Por otro lado, en su estudio comparativo sobre liderazgo escolar en América Latina, Castro Luna, González Quiroga y Castaño Garcés (2024) destacan que las políticas educativas de países como Chile, Argentina, Perú, México y Colombia han evidenciado la necesidad de fortalecer el liderazgo directivo como condición para mejorar la calidad institucional.

En este sentido, los autores sostienen que el liderazgo innovador debe orientarse hacia la construcción de comunidades educativas participativas, capaces de responder a los retos sociales y culturales de la región. De igual manera, subrayan que la gestión escolar transformacional contribuye a mejorar el clima institucional y a consolidar prácticas pedagógicas inclusivas.

La investigación de García-Herrera et al. (2025) analiza modelos exitosos de liderazgo educativo en América Latina y las barreras presentes en Ecuador. En sus conclusiones, señalan que el liderazgo innovador, basado en la visión estratégica y la participación docente, constituye un factor decisivo para superar las limitaciones de los modelos tradicionales de gestión escolar. De hecho, los autores enfatizan que la innovación en el liderazgo directivo permite fortalecer la cultura institucional, promover la transparencia administrativa y garantizar la pertinencia de los procesos educativos frente a los desafíos contemporáneos.

Por otra parte, en el informe sobre liderazgo distribuido en la educación en América Latina, Díaz Fouz, Martínez Valle y Leal Martínez (2025) sostienen que la

gestión escolar debe evolucionar hacia modelos colaborativos que integren tecnología y participación activa de la comunidad educativa. En este sentido, plantean que el liderazgo distribuido e innovador favorece la resiliencia institucional y la construcción de escuelas inclusivas, capaces de adaptarse a escenarios inciertos y complejos. Así, este enfoque resulta indispensable para garantizar la equidad y la sostenibilidad de los sistemas educativos en la región.

Finalmente, en su revisión sistemática sobre liderazgo transformacional, Portilla Capuñay et al. (2023) destacan que este modelo de liderazgo constituye un compromiso de cambio que trasciende los ámbitos organizativos y educativos. De igual manera, sostienen que el liderazgo transformacional aplicado a la dirección escolar permite generar cambios sustanciales en la gestión institucional, fortaleciendo la motivación docente y la construcción de comunidades colaborativas. Así mismo, enfatizan que este enfoque contribuye a superar las limitaciones de los modelos tradicionales, promoviendo la innovación y la participación activa en los procesos educativos.

Por lo tanto, Cajamarca González, Pulig Lema y Alcívar Zambrano (2024) analizan el papel del directivo como agente de cambio, señalando que el liderazgo transformacional incide directamente en el desempeño docente. En sus hallazgos, concluyen que los directores que ejercen este tipo de liderazgo logran articular procesos participativos, mejorar el clima escolar y fortalecer la cultura institucional. De hecho, los autores subrayan que el liderazgo transformacional aplicado a la

gestión directiva es esencial para enfrentar los retos contemporáneos de la educación, garantizando calidad y pertinencia en los sistemas escolares.

Por su parte, Blanco Ayala (2023) realizó una revisión sistemática sobre el impacto del liderazgo transformacional en el desempeño organizacional, destacando que este modelo genera mejoras significativas en la gestión y en la capacidad de adaptación de las instituciones. Aunque su estudio se centra en el ámbito empresarial, el autor señala que los principios del liderazgo transformacional son aplicables a la dirección escolar, ya que promueven la innovación, la motivación y la construcción de comunidades resilientes. En consecuencia, este enfoque, aplicado al liderazgo directivo, permite consolidar prácticas administrativas más inclusivas y estratégicas.

En el caso de Panamá, la administración educativa enfrenta retos significativos relacionados con la planificación estratégica, la participación docente y la construcción de comunidades colaborativas. Informes del Ministerio de Educación (MEDUCA, 2022) han evidenciado debilidades en la gestión institucional de las escuelas oficiales, lo que repercute en la calidad educativa y en la capacidad de respuesta frente a las demandas sociales. Así, se refleja la necesidad de replantear el rol del director escolar, pasando de un enfoque administrativo tradicional a un liderazgo innovador que impulse la transformación educativa.

También, se plantea como una preocupación central la necesidad de consolidar procesos de liderazgo directivo innovador que permitan superar las

limitaciones actuales de la administración educativa en las escuelas oficiales en Panamá. Esta tarea exige, además, la implementación de programas de formación que fortalezcan las competencias de los directores, promoviendo la gestión participativa, el uso de tecnologías y la construcción de comunidades de aprendizaje colaborativo.

En su investigación sobre las habilidades de los directores de escuelas públicas en Panamá, Esbrí Montoliú y Durán González (2023) destacan que el liderazgo educativo requiere competencias innovadoras que permitan fortalecer la gestión institucional y responder a los retos de calidad. Los autores concluyen que los directores que ejercen un liderazgo transformacional logran mejorar la motivación docente y consolidar prácticas colaborativas que impactan directamente en el clima escolar

Igualmente, Gaitán Soto (2025), en su análisis sobre liderazgo directivo y gestión escolar en Panamá, señala que persisten desafíos sistémicos vinculados a la gestión centralizada y a la escasa participación docente. La autora subraya que el liderazgo innovador es indispensable para transformar las escuelas en comunidades de aprendizaje colaborativo, capaces de responder a las demandas sociales y educativas del país

Aunque su estudio se centra en prácticas de liderazgo directivo en América Latina, Salazar Pizarro y Casasola Lizárraga (2024) incluyen reflexiones aplicables al contexto panameño, destacando que los directores deben asumir un rol estratégico en la gestión escolar. En este sentido, los autores enfatizan que las

nuevas prácticas de liderazgo deben orientarse hacia la innovación, la transparencia y la participación activa de la comunidad educativa, elementos que resultan críticos para la transformación institucional en Panamá.

Ahora bien, la realidad educativa panameña evidencia la urgencia de replantear los modelos tradicionales de gestión escolar y fortalecer el rol del director como líder innovador. De hecho, las debilidades en la planificación estratégica, la escasa participación docente y las limitaciones en la construcción de comunidades colaborativas reflejan la necesidad de transitar hacia un liderazgo transformacional que impulse la calidad y la equidad educativa.

En este contexto, el estudio sobre “Liderazgo directivo innovador y su influencia en la administración educativa de escuelas oficiales en Panamá en 2025” se justifica plenamente, al proponerse como una respuesta académica y práctica a los desafíos actuales de la administración escolar. Su propósito es, por tanto, aportar evidencias y estrategias que permitan consolidar una gestión institucional participativa, transparente y orientada a la innovación, contribuyendo al fortalecimiento de la educación pública y al desarrollo sostenible del país.

1.2 Pregunta de investigación

El desarrollo del planteamiento del problema permite el surgimiento de la siguiente interrogante, la cual se propone responder con este estudio científico:

¿Cómo influye el liderazgo directivo innovador en la planificación estratégica, la participación docente, la construcción de comunidades colaborativas y la calidad

de la administración educativa en las escuelas oficiales en Panamá en el año 2025?

1.3. Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Analizar la influencia del liderazgo directivo innovador en la planificación estratégica, la participación docente, la construcción de comunidades colaborativas y la calidad de la administración educativa en las escuelas oficiales del distrito de Santiago en el año 2025.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Determinar el impacto del liderazgo directivo innovador en las escuelas oficiales en Panamá.
- Analizar las prácticas de gestión participativa y el clima organizacional que los directores aplican para promover la inclusión docente y fortalecer un ambiente escolar positivo.
- Examinar las estrategias de liderazgo innovador orientadas a la integración tecnológica y la visión transformacional en la gestión institucional.
- Evaluar las iniciativas de liderazgo directivo que promueven el desarrollo profesional docente y la comunicación efectiva en las escuelas oficiales.
- Describir las prácticas de gestión institucional y el clima escolar que reflejan la calidad de la administración educativa.

- Identificar la participación docente, las comunidades colaborativas y los logros académicos como indicadores de la relación entre liderazgo directivo innovador y la calidad de la administración educativa
- Evaluar la relación entre liderazgo directivo innovador y la calidad de la administración educativa en las escuelas oficiales del distrito de Santiago.

1.4 Hipótesis

Hipótesis de investigación (Hi):

- El liderazgo directivo innovador influye positivamente en la planificación estratégica, la participación docente, la construcción de comunidades colaborativas y la calidad de la administración educativa en las escuelas oficiales en Panamá en el año 2025.

Hipótesis nula (H0):

- El liderazgo directivo innovador no influye en la planificación estratégica, la participación docente, la construcción de comunidades colaborativas ni en la calidad de la administración educativa en las escuelas oficiales en Panamá en el año 2025.

1.5 Delimitación del estudio

El presente estudio se delimita al análisis de la influencia del liderazgo directivo innovador en la administración educativa de las escuelas oficiales en Panamá, durante el año 2025. En este marco, la investigación se centra en los directores de escuelas como actores principales de la gestión institucional, considerando su papel en la planificación estratégica, la participación docente, la construcción de comunidades colaborativas y la calidad administrativa.

De la misma manera, la población objeto de estudio está conformada por los directores y docentes de las escuelas oficiales, quienes participan en el programa de formación en liderazgo directivo innovador diseñado como parte de esta propuesta. De esta manera, el alcance temporal se circunscribe al año 2025, lo que permite evaluar los efectos inmediatos de la implementación del programa en la administración educativa.

Por otra parte, la investigación se limita al ámbito de la educación pública, excluyendo instituciones privadas y otros niveles educativos, con el propósito de focalizar el análisis en las necesidades y retos específicos de la administración educativa oficial en el contexto panameño. En definitiva, esta delimitación busca garantizar un enfoque claro y pertinente, que permita comprender con mayor profundidad la realidad educativa del liderazgo del director y aportar propuestas concretas para su transformación.

1.6 Justificación

La educación es reconocida como el motor del desarrollo social, cultural y económico de las naciones. En el caso de Panamá, la calidad de la educación pública ha sido objeto de múltiples debates y diagnósticos que señalan la necesidad de fortalecer la administración educativa y el liderazgo directivo. En este contexto, el papel del director adquiere una relevancia fundamental, pues de su capacidad de liderazgo depende en gran medida la eficacia de los procesos administrativos, la motivación del personal docente y la construcción de comunidades educativas colaborativas.

Ahora bien, el liderazgo directivo innovador se concibe como una práctica transformacional que va más allá de la administración tradicional. Esto implica la capacidad de los directores para diseñar estrategias de planificación que respondan a los retos actuales, fomentar la participación activa de los docentes en la toma de decisiones, promover ambientes escolares colaborativos y garantizar la transparencia en la gestión institucional. De esta manera, este tipo de liderazgo se convierte en un factor clave para elevar la calidad educativa y para responder a las demandas de una sociedad que exige instituciones más inclusivas, eficientes y orientadas a la innovación.

En consecuencia, la presente investigación se justifica en tres planos: teórico, práctico y social. En el plano teórico, aporta un análisis actualizado sobre los enfoques contemporáneos de liderazgo escolar, vinculando teorías de gestión

educativa con la realidad panameña. En el plano práctico, busca ofrecer lineamientos y estrategias que permitan transformar la gestión institucional en las escuelas oficiales del distrito de Santiago, fortaleciendo la planificación estratégica y la participación docente. Finalmente, en el plano social, contribuye al mejoramiento de la educación pública, generando un impacto positivo en la formación de los estudiantes y en el desarrollo sostenible de la comunidad.

Por otra parte, el estudio se centra en las escuelas oficiales, durante el año 2025, lo que permite analizar un contexto específico y actual. La elección de este escenario responde a la necesidad de atender las particularidades de la educación pública en la región, donde se evidencian desafíos relacionados con la gestión administrativa, la participación docente y la construcción de comunidades educativas sólidas.

Así mismo, la investigación se vincula con las líneas de trabajo de la Universidad de Panamá y con las prioridades establecidas en el Plan Estratégico de Gobierno (PEG 2019-2024), que promueve la innovación y la calidad en la gestión educativa. De esta manera, el estudio no solo responde a una necesidad académica, sino también a una demanda institucional y nacional.

En definitiva, el liderazgo directivo innovador se convierte en un eje articulador de la transformación escolar. Los directores que ejercen este tipo de liderazgo logran integrar la planificación estratégica con la participación docente, generando un ambiente de confianza y colaboración que impacta directamente en

la calidad de la administración educativa. Además, la construcción de comunidades colaborativas fortalece la cohesión institucional y permite que los procesos educativos se desarrollen en un marco de transparencia y corresponsabilidad.

Por último, los resultados de esta investigación servirán como referencia para futuras propuestas de formación y podrán ser replicados en todo del país. De esta manera, se busca consolidar un modelo de liderazgo directivo innovador que responda a los desafíos actuales de la educación panameña y que contribuya al fortalecimiento de la gestión institucional en las escuelas oficiales.

En conclusión, este estudio se justifica plenamente porque aborda una problemática real y actual de la educación pública panameña, propone una solución innovadora a través de un programa de formación en liderazgo directivo, y busca generar un impacto positivo en la calidad de la administración educativa y en la formación integral de los estudiantes.

1.7 Limitaciones

Toda investigación enfrenta ciertas limitaciones que condicionan su alcance y resultados. En este estudio se reconocen las siguientes:

La investigación se delimita únicamente a las escuelas oficiales en Panamá. Esto implica que los hallazgos no pueden generalizarse automáticamente a otro país sin considerar sus particularidades contextuales.

El estudio se circunscribe al año 2025, lo que permite analizar un momento específico de la gestión escolar. Sin embargo, los cambios en políticas educativas o en las condiciones socioeconómicas posteriores podrían modificar los resultados obtenidos.

La participación de directores y docentes depende de su disposición y tiempo, lo que puede limitar la profundidad de la información recopilada. En algunos casos, la carga laboral y administrativa de los directivos podría afectar la amplitud de las respuestas.

No todas las escuelas cuentan con registros completos o actualizados de planificación estratégica, informes de gestión o indicadores de calidad, lo que puede restringir el análisis documental.

Al utilizar instrumentos como encuestas y entrevistas, los resultados pueden estar influenciados por la percepción personal de los participantes, lo que introduce un margen de subjetividad en la interpretación de los datos.

El estudio se centra en un programa de formación en liderazgo directivo innovador, por lo que los resultados reflejan principalmente la influencia de dicho programa y no necesariamente otros factores externos que también inciden en la administración educativa.

1.8 Alcance:

El presente estudio tiene como alcance principal analizar la influencia del liderazgo directivo innovador en la administración educativa de las escuelas oficiales en Panamá, durante el año 2025. La investigación se centra en dimensiones fundamentales: la planificación estratégica, la participación docente, la construcción de comunidades colaborativas y la calidad de la gestión institucional.

El alcance temático se limita al liderazgo directivo innovador como eje de transformación escolar, considerando su impacto en la gestión administrativa y en la dinámica organizacional de las instituciones educativas oficiales. No se pretende abarcar otros estilos de liderazgo ni modelos de gestión ajenos al contexto escolar panameño.

El alcance espacial se circunscribe a las escuelas oficiales, lo que permite focalizar el análisis en un contexto específico y representativo de la realidad educativa.

El alcance temporal corresponde a los años 2024-2025, lo que posibilita evaluar los efectos inmediatos de la implementación del programa de formación en liderazgo directivo innovador y su relación con los procesos de gestión escolar.

El alcance poblacional se centra en los directores escolares como actores principales de la administración educativa, así como en los docentes que participan en los procesos de planificación y gestión institucional.

Finalmente, el alcance práctico busca generar propuestas y lineamientos de mejora que puedan ser aplicados en las escuelas oficiales. De esta manera, el estudio no solo aporta conocimiento académico, sino también herramientas útiles para fortalecer la administración educativa en Panamá

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL Y /O TEÓRICO

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL Y /O TEÓRICO

2.1. Estado del Arte

2.1.1 Origen y evolución del liderazgo directivo

El liderazgo directivo tiene sus raíces en los primeros enfoques de administración escolar del siglo XX, cuando la figura del director se concebía principalmente como un gestor administrativo encargado de velar por el cumplimiento de normas y procedimientos. En esta etapa inicial, el liderazgo se entendía como una función jerárquica y de control, más orientada a la supervisión que a la innovación pedagógica.

Con el paso de las décadas, especialmente a partir de los años sesenta y setenta, comenzaron a surgir teorías que vinculaban el liderazgo escolar con la calidad educativa. Autores como Stogdill y Likert introdujeron modelos de liderazgo participativo, destacando que la eficacia institucional dependía no solo de la autoridad del director, sino también de su capacidad para motivar y coordinar al personal docente.

En los años ochenta y noventa, el liderazgo directivo evolucionó hacia enfoques transformacionales, influenciados por las teorías de Burns (1978) y Bass (1990). Estos planteamientos resaltaron la importancia de que los líderes escolares inspiraran confianza, promovieran la innovación y generaran cambios significativos en la cultura institucional. El director dejó de ser únicamente un administrador para convertirse en un agente de cambio.

La globalización y los avances tecnológicos del inicio del siglo XXI impulsaron nuevas demandas en la gestión escolar. El liderazgo directivo comenzó a vincularse con la planificación estratégica, la gestión de recursos y la capacidad de responder a contextos educativos cada vez más complejos. En este periodo, se consolidó la idea de que el liderazgo debía ser flexible, inclusivo y orientado a resultados.

En América Latina, el liderazgo escolar adquirió relevancia en los programas de reforma educativa, donde se reconoció que la calidad de la enseñanza dependía en gran medida de la capacidad de los directores para articular la participación docente y fomentar comunidades colaborativas. Investigaciones recientes han demostrado que los directores que ejercen un liderazgo innovador logran instituciones más cohesionadas y con mejores indicadores de rendimiento académico.

En Panamá, la evolución del liderazgo directivo ha estado marcada por la transición de modelos tradicionales hacia enfoques más innovadores. El Ministerio de Educación (2025), ha impulsado programas de formación para directores, como el diplomado “Líderes Educativos”, que busca fortalecer competencias en innovación, trabajo colaborativo y gestión estratégica. Estos esfuerzos reflejan la necesidad de transformar la administración Educativa para responder a los retos actuales.

Actualmente, el liderazgo directivo innovador se concibe como un proceso dinámico que integra la planificación estratégica, la participación docente, la

construcción de comunidades colaborativas y la calidad administrativa. Este modelo reconoce que el director no solo debe gestionar recursos, sino también inspirar, motivar y guiar a su equipo hacia la excelencia educativa.

En conclusión, la evolución del liderazgo directivo muestra un tránsito desde enfoques jerárquicos y administrativos hacia modelos transformacionales e innovadores. Este recorrido evidencia que el liderazgo escolar es un factor clave para la mejora de la educación, y que su desarrollo histórico ha sentado las bases para investigaciones actuales como la presente, que busca analizar su influencia en la administración educativa de las escuelas oficiales de Panamá en el año 2025.

2.1.2 Estudios investigativos

El liderazgo directivo innovador se ha convertido en un tema de creciente interés en la investigación educativa durante los últimos años, especialmente en el contexto de la gestión escolar y la calidad institucional. La transformación de las escuelas ya no depende únicamente de la aplicación de normas administrativas tradicionales, sino de la capacidad de los directores para impulsar procesos estratégicos, fomentar la participación docente y construir comunidades educativas colaborativas. En este sentido, el Estado del Arte permite identificar los aportes más recientes de la literatura académica y de las experiencias internacionales y nacionales, que sirven de base para comprender cómo el liderazgo innovador contribuye al fortalecimiento de la administración educativa.

La revisión de estudios realizados entre 2022 y 2025 evidencia que el liderazgo escolar innovador se vincula directamente con la mejora de la planificación estratégica, la transparencia en la gestión y la consolidación de prácticas colaborativas. Estos hallazgos resaltan la importancia de la formación continua de los directores, así como la necesidad de implementar programas que fortalezcan sus competencias en liderazgo transformacional. A partir de este panorama, se presentan a continuación los principales autores y trabajos recientes que han abordado la temática, con el propósito de situar la presente investigación dentro de un marco académico actualizado y pertinente.

En primer lugar, el informe presentado por Pacheco y Vélaz-de-Medrano (2022) en el marco del proyecto LIDEI de la Organización de Estados Iberoamericanos, se analiza el papel del liderazgo directivo en los sistemas educativos de la región. Los autores destacan que la innovación en la gestión escolar constituye un elemento esencial para fortalecer la participación docente y consolidar la cohesión institucional. Este enfoque plantea que los directores escolares deben asumir un rol transformador, capaz de articular la planificación estratégica con prácticas innovadoras que respondan a los retos actuales de la educación en Iberoamérica.

En consecuencia, el estudio subraya que el liderazgo directivo innovador no solo impacta en la organización administrativa de las escuelas, sino también en la construcción de comunidades educativas más inclusivas y participativas. La

investigación concluye que la formación de directores en competencias de liderazgo innovador es un factor determinante para mejorar la calidad educativa, ya que permite generar confianza, promover la colaboración y garantizar procesos de gestión más transparentes y efectivos.

De igual manera, el estudio desarrollado por Baque Galarza, Cherrez, Sancan, Vega y Carrión (2025) en la revista Ciencia Latina enfatiza que el liderazgo directivo constituye un elemento esencial para garantizar la calidad educativa en las instituciones escolares. Los autores sostienen que la gestión escolar requiere de un liderazgo transformacional, capaz de trascender las prácticas administrativas tradicionales y de promover una visión estratégica orientada al mejoramiento continuo. En este sentido, se plantea que la innovación en el liderazgo directivo no solo fortalece la organización institucional, sino que también genera un impacto positivo en la cultura escolar y en la motivación de los actores educativos.

Además, la investigación destaca que las estrategias transformacionales aplicadas por los directores permiten consolidar ambientes escolares más participativos y colaborativos. Dichas estrategias se relacionan con la capacidad de los líderes para inspirar confianza, fomentar la participación docente en la toma de decisiones y establecer mecanismos de transparencia en la gestión institucional. Por lo que, el liderazgo directivo innovador se convierte en un factor determinante para alcanzar estándares de calidad educativa, al integrar la

planificación estratégica con la construcción de comunidades escolares cohesionadas y orientadas hacia la excelencia.

Por otra parte, en el ámbito latinoamericano, el liderazgo directivo innovador ha sido objeto de creciente interés, dado que los sistemas educativos de la región enfrentan desafíos comunes relacionados con la calidad institucional, la participación docente y la necesidad de fortalecer la gestión escolar. Diversos estudios recientes han señalado que la innovación en la dirección escolar es un factor determinante para transformar las prácticas administrativas tradicionales y generar ambientes educativos más inclusivos y colaborativos. Estos aportes permiten comprender cómo las experiencias regionales ofrecen modelos y estrategias que pueden adaptarse al contexto panameño, enriqueciendo la discusión sobre el papel del director en la mejora de la educación pública.

En el caso de Panamá, las investigaciones y programas impulsados por el Ministerio de Educación y por universidades han puesto de relieve la importancia de formar directores con competencias de liderazgo innovador. Los estudios nacionales destacan que la gestión escolar requiere de líderes capaces de articular la planificación estratégica con la participación activa de los docentes y la construcción de comunidades educativas cohesionadas. De esta manera, las investigaciones regionales y nacionales constituyen un marco de referencia indispensable para situar la presente propuesta, que busca analizar y fortalecer el liderazgo directivo innovador en las escuelas oficiales en Panamá en el año 2025.

Según Esbrí Montoliú y Durán González (2023), en un estudio publicado en SciELO, se analizan las habilidades de los directores de escuelas públicas en Panamá, identificando competencias de gestión y liderazgo que inciden directamente en la calidad educativa. Los autores subrayan que la capacidad de los directores para planificar estratégicamente, coordinar equipos docentes y promover la innovación en la gestión institucional constituye un factor determinante en el fortalecimiento de la educación pública. Asimismo, este trabajo aporta evidencia empírica sobre cómo las competencias directivas influyen en la organización escolar y en la creación de ambientes educativos más eficientes, participativos y orientados a la mejora continua.

También, la investigación subraya que el liderazgo directivo debe orientarse hacia la construcción de comunidades educativas colaborativas, donde la participación docente y la transparencia en la gestión se convierten en pilares fundamentales. Los hallazgos revelan que los directores con mayores competencias de liderazgo logran generar confianza, credibilidad y cohesión institucional, lo que repercute en la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje. Este estudio constituye un referente clave para comprender la importancia del liderazgo innovador en el contexto panameño y para fundamentar propuestas de formación dirigidas a fortalecer la gestión escolar en las instituciones oficiales.

El Ministerio de Educación de Panamá (2025) implementó el diplomado “Líderes Educativos” con el propósito de fortalecer las competencias de liderazgo de los directores escolares, poniendo especial énfasis en la innovación y el trabajo colaborativo. Esta iniciativa surge como respuesta a la necesidad de transformar la gestión institucional en las escuelas oficiales, superando los modelos tradicionales de administración y promoviendo un liderazgo capaz de articular la planificación estratégica con la participación activa del cuerpo docente. El programa se concibe como una herramienta clave para dotar a los directores de habilidades que les permitan enfrentar los retos contemporáneos de la educación pública y, al mismo tiempo, elevar la calidad de los procesos administrativos y pedagógicos.

Asimismo, el diplomado “Líderes Educativos” enfatiza la formación de directores capaces de consolidar comunidades escolares cohesionadas y participativas. Su enfoque innovador busca que los líderes desarrollen competencias transformacionales, entre ellas la capacidad de inspirar confianza, promover la colaboración y garantizar la transparencia en la gestión institucional. De esta manera, el MEDUCA (2025) reconoce que el liderazgo directivo innovador constituye un factor clave para elevar la calidad educativa en el país y plantea que la formación continua de los directores es una estrategia indispensable para consolidar escuelas más inclusivas, eficientes y orientadas hacia la excelencia.

Los estudios recientes entre 2022 y 2025 coinciden en señalar que la innovación en la planificación estratégica, la participación docente, la construcción de comunidades colaborativas y la formación continua de los directores son dimensiones esenciales para fortalecer la calidad educativa. Estas tendencias reflejan un cambio de paradigma en la gestión escolar, donde el liderazgo directivo innovador se concibe como un motor de transformación institucional capaz de responder a los retos de la educación contemporánea. La literatura revisada evidencia que los directores que adoptan modelos flexibles y participativos logran consolidar instituciones más cohesionadas, inclusivas y orientadas hacia la excelencia académica.

En este marco, la presente investigación se inserta como un aporte contextualizado en Panamá, proponiendo un programa de formación en liderazgo directivo innovador que busca impactar directamente en la planificación estratégica, la participación docente, la construcción de comunidades colaborativas y la calidad administrativa de las escuelas oficiales. De esta manera, el estudio llena un vacío en la literatura nacional, complementando iniciativas como el diplomado del MEDUCA con un análisis científico que mide el impacto real del liderazgo innovador en la gestión escolar. Con ello, se contribuye no solo al fortalecimiento de la educación pública panameña, sino también a la generación de modelos replicables en otros contextos educativos del país.

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Liderazgo Directivo Innovador:

Conceptualización del liderazgo directivo

El liderazgo directivo ha sido objeto de múltiples definiciones en los últimos años, destacando su papel como motor de transformación institucional. En primer lugar, Valdés Florat (2022) plantea que el liderazgo debe entenderse como un proceso dialéctico en el que el director escolar articula la gestión administrativa con la dimensión humana de la organización, superando las contradicciones teóricas tradicionales. De este modo, se enfatiza que el liderazgo no es solo una función jerárquica, sino una práctica que integra la historia, la cultura y la innovación educativa.

Por otra parte, en el ámbito escolar, Salazar Pizarro y Casasola Lizárraga (2024) sostienen que el liderazgo directivo se redefine frente a los retos institucionales contemporáneos, donde el director debe ser capaz de construir comunidades educativas resilientes y adaptativas. En consecuencia, la conceptualización actual lo describe como un liderazgo que fomenta la participación, la reflexión crítica y la capacidad de respuesta ante los cambios sociales y tecnológicos que impactan la educación.

Asimismo, desde una perspectiva postpandemia, Verenzuela-Barroeta et al. (2025) destacan que el liderazgo directivo emergente se orienta hacia organizaciones inteligentes, donde la innovación y la adaptabilidad son esenciales para pasar de la supervivencia a la prosperidad. En este sentido, el director se concibe como un agente de cambio que promueve la digitalización, la gestión del conocimiento y la resiliencia institucional, elementos clave para enfrentar los desafíos educativos del presente.

De igual manera, Segovia Avendaño, Juárez Tamayo y Ramos Cevallos (2024) subrayan que el liderazgo pedagógico innovador debe ser entendido como una práctica que integra nuevos paradigmas de la educación, vinculando la gestión directiva con la innovación curricular y metodológica. Así, la conceptualización del liderazgo directivo se amplía hacia un modelo híbrido que combina la administración estratégica con la capacidad de inspirar y guiar procesos pedagógicos transformadores.

En contraste, el liderazgo tradicional se ha definido como un modelo rígido, basado en la autoridad y la estructura jerárquica. Según Tertusio (2024), este enfoque se fundamenta en la toma de decisiones verticales, donde el director ejerce control sobre los procesos y los subordinados cumplen instrucciones sin mayor participación. Si bien este modelo privilegia la estabilidad y la disciplina, limita la creatividad y la adaptación al cambio.

Por el contrario, el liderazgo innovador se concibe como un modelo dinámico que fomenta la participación activa de la comunidad educativa. La Corporación Universitaria Iberoamericana (2024) señala que este tipo de liderazgo se basa en la construcción de ambientes colaborativos, donde el director actúa como facilitador del aprendizaje y la innovación institucional. En este marco, la autoridad se comparte y se promueve la autonomía de los equipos docentes.

Además, el liderazgo innovador se distingue por su capacidad de integrar nuevas tecnologías y metodologías pedagógicas. Barrera (2024) explica que, mientras el liderazgo tradicional se centra en la transmisión de conocimiento y la evaluación estandarizada, el liderazgo innovador impulsa pedagogías activas, aprendizaje significativo y gestión digital de los procesos educativos. Por ello, se convierte en un modelo más pertinente para los desafíos contemporáneos.

Finalmente, la diferencia más marcada radica en la cultura institucional que cada modelo genera. El liderazgo tradicional tiende a mantener estructuras rígidas y resistentes al cambio, mientras que el liderazgo innovador promueve una cultura de mejora continua, resiliencia y adaptación. En consecuencia, este último modelo se vincula directamente con la transformación de las escuelas en comunidades de aprendizaje, capaces de responder a los retos sociales y tecnológicos del siglo XXI.

Figura 1.

Diferencias entre liderazgo directivo tradicional y liderazgo innovador.



Nota: *Comparación de liderazgo, elaborado por la investigadora Yovana Benítez (2025)*

El liderazgo transformacional se centra en inspirar y motivar a los miembros de la organización para alcanzar metas comunes. Según Weinstein, Peña y Muñoz (2025), este enfoque impulsa la innovación educativa al promover una visión compartida y el compromiso emocional del equipo docente. Los líderes transformacionales fomentan la creatividad, la confianza y la autonomía, convirtiéndose en agentes de cambio que trascienden la gestión administrativa

tradicional. En el contexto escolar, este tipo de liderazgo permite que los directores sean catalizadores de la mejora continua y la transformación institucional.

Según la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI, 2025), el liderazgo distribuido plantea que la autoridad y la toma de decisiones deben compartirse entre los distintos actores educativos. De esta manera, este modelo rompe con la centralización del poder directivo y promueve la colaboración horizontal, en la que docentes, estudiantes y personal administrativo participan activamente en la gestión escolar. En el contexto latinoamericano, esta teoría se vincula con la democratización de la educación y con la creación de comunidades de aprendizaje sostenibles, fortaleciendo la innovación desde la base institucional. En consecuencia, el liderazgo distribuido se reconoce como una estrategia clave para transformar las escuelas en espacios inclusivos, participativos y resilientes frente a los retos contemporáneos.

De acuerdo con Opertti (2025), este liderazgo implica que el director asuma un rol formativo, guiando a los docentes hacia prácticas pedagógicas innovadoras y reflexivas. El liderazgo pedagógico se enfoca en la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje. A diferencia del liderazgo administrativo, el pedagógico prioriza la calidad educativa y la formación profesional del cuerpo docente, integrando la evaluación, la retroalimentación y la investigación como herramientas de desarrollo institucional. Este enfoque fortalece la coherencia entre la gestión y la práctica educativa.

Las investigaciones realizadas entre los años 2022 y 2025 coinciden en señalar que la combinación de liderazgo transformacional, distribuido y pedagógico configura un modelo integral de dirección escolar innovadora. En este sentido, dicho modelo permite que los directores se conviertan en líderes inspiradores, facilitadores de la colaboración y promotores del aprendizaje continuo. De esta manera, logran adaptarse a los desafíos tecnológicos y sociales propios del siglo XXI. En el caso panameño, esta integración resulta esencial para transformar las escuelas oficiales en espacios de innovación y desarrollo profesional sostenido, consolidando comunidades educativas más resilientes y orientadas hacia la excelencia.

Tabla 1

Principales teorías de Liderazgo, sus características, rol del director, e impacto en la Administración educativa.

Teoría de liderazgo	Características principales	Rol del director escolar	Impacto en la Administración educativa
Transformacional	Se centra en la inspiración, la motivación y la visión compartida. Promueve el cambio institucional y la innovación.	Actúa como agente de cambio, inspira a su equipo y fomenta la creatividad y el compromiso.	Mejora el clima organizacional y la cultura de innovación.
Distribuido	Basado en la colaboración y la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.	Comparte la autoridad y las decisiones con docentes y personal administrativo.	Fortalece la democratización de la gestión y la corresponsabilidad institucional.
Pedagógico	Enfocado en la mejora de la	Se convierte en líder formativo,	Promueve la innovación curricular

	enseñanza y el aprendizaje. Prioriza la formación docente y la calidad educativa.	guía y mentor del cuerpo docente.	y el desarrollo profesional continuo.

Nota: *Principales teorías de Liderazgo, sus características, rol del director, e impacto en Administración educativa, elaborada por la investigadora Yovana Benítez (2025)*

Para el desarrollo de esta investigación se toma en cuenta 6 dimensiones indispensables en el desarrollo del liderazgo directivo innovador que debe desarrollar cada director de escuelas públicas en Panamá

- **Dimensión: Gestión participativa**

En primer lugar, la promoción de la participación docente en las decisiones institucionales constituye un eje central del liderazgo innovador. Según Pacheco y Vélaz-de-Medrano (2022), la inclusión de los docentes en la planificación y gestión escolar fortalece la cohesión institucional y genera confianza en la comunidad educativa. De esta manera, el director deja de ser un mero administrador para convertirse en un facilitador de procesos participativos que enriquecen la toma de decisiones.

Por otra parte, la colaboración entre docentes para resolver problemas escolares se reconoce como una práctica esencial en la construcción de comunidades educativas resilientes. Salazar Pizarro y Casasola Lizárraga (2024) sostienen que el liderazgo directivo debe fomentar espacios de trabajo colaborativo, donde los docentes puedan aportar soluciones colectivas a los

desafíos institucionales. Este enfoque no solo mejora la calidad educativa, sino que también fortalece la cultura de cooperación y solidaridad dentro de la escuela.

Asimismo, considerar las opiniones del personal docente en la planificación institucional es un indicador de gestión participativa. Esbrí Montoliú y Durán González (2023) destacan que los directores que integran las perspectivas de los docentes logran una planificación más pertinente y ajustada a las necesidades reales de la comunidad escolar. En este sentido, la participación activa del profesorado se convierte en un factor determinante para garantizar la efectividad de los procesos administrativos y pedagógicos.

De igual manera, la existencia de espacios formales para la participación docente en la gestión escolar refleja un compromiso con la democratización institucional. Según la OEI (2025), el liderazgo distribuido implica compartir la autoridad y la toma de decisiones entre los distintos actores educativos, promoviendo la colaboración horizontal. Estos espacios formales permiten que la voz de los docentes sea escuchada y considerada, consolidando una gestión más inclusiva y transparente.

Finalmente, el impulso del director hacia la construcción de consensos en la comunidad educativa constituye una práctica transformacional. Bass (1990) señala que el liderazgo efectivo se caracteriza por la capacidad de inspirar confianza y generar acuerdos colectivos que orienten la acción institucional. En este marco, el consenso no se entiende como uniformidad, sino como la

articulación de diversas perspectivas en torno a objetivos comunes, lo que fortalece la legitimidad de las decisiones y la cohesión escolar.

- **Dimensión: Clima organizacional**

Un ambiente escolar positivo y motivador constituye la base de un clima organizacional saludable. Según Valdés Florat (2022), el liderazgo directivo debe articular la gestión administrativa con la dimensión humana de la organización, generando espacios donde la motivación y el bienestar de los actores educativos se conviertan en pilares de la transformación institucional. De esta manera, el ambiente escolar se convierte en un motor de innovación y cohesión.

De modo que, la promoción de relaciones respetuosas entre los miembros de la comunidad educativa es un indicador clave de liderazgo innovador. Salazar Pizarro y Casasola Lizárraga (2024) sostienen que los directores deben construir comunidades resilientes y adaptativas, donde el respeto mutuo fortalezca la confianza y la colaboración. Este enfoque permite que las relaciones interpersonales se conviertan en un recurso estratégico para enfrentar los retos institucionales.

Asimismo, Esbrí Montoliú y Durán González (2023) destacan que los directores que reconocen las aportaciones de los docentes logran mayor compromiso y motivación, lo que repercute directamente en la calidad educativa. En este sentido, valorar el esfuerzo docente no solo fortalece la identidad profesional, sino que también impulsa la innovación pedagógica. El reconocimiento

y la valoración del trabajo docente son prácticas esenciales para consolidar un clima organizacional positivo.

También, un clima escolar que favorece la innovación y la creatividad se vincula con la capacidad del director para generar ambientes colaborativos. La OEI (2025) plantea que el liderazgo distribuido rompe con la centralización del poder y promueve la participación activa de todos los actores educativos. Este modelo fomenta la creatividad institucional, ya que abre espacios para que docentes y estudiantes aporten ideas innovadoras en la gestión escolar.

En definitiva, la existencia de confianza entre directivos, docentes y estudiantes constituye el núcleo de un clima organizacional sólido. Bass (1990) señala que el liderazgo transformacional se caracteriza por inspirar confianza y credibilidad, elementos indispensables para consolidar comunidades educativas cohesionadas. En este marco, la confianza se convierte en el vínculo que sostiene la colaboración, la transparencia y la resiliencia institucional frente a los desafíos contemporáneos.

- **Dimensión: Integración tecnológica**

El impulso del director hacia el uso de herramientas digitales en la gestión administrativa refleja un liderazgo orientado a la eficiencia y la transparencia. Tertusio (2024) señala que la transición desde modelos tradicionales hacia enfoques innovadores requiere integrar tecnologías que optimicen los procesos institucionales, permitiendo una administración más ágil y participativa.

Así pues, la utilización de tecnologías para mejorar los procesos pedagógicos constituye un elemento clave en la transformación educativa. Segovia Avendaño, Juárez Tamayo y Ramos Cevallos (2024) destacan que la innovación curricular y metodológica se fortalece cuando las TIC se integran en la enseñanza, generando ambientes de aprendizaje más dinámicos y adaptativos.

Además, la promoción de la capacitación docente en el uso de TIC es indispensable para consolidar un liderazgo innovador. Salazar Pizarro y Casasola Lizárraga (2024) sostienen que los directores deben fomentar comunidades educativas resilientes, lo cual implica preparar a los docentes para enfrentar los retos tecnológicos y pedagógicos contemporáneos.

De igual manera, el empleo de plataformas digitales para la comunicación institucional favorece la cohesión y la participación. La Corporación Universitaria Iberoamericana (2024) plantea que el liderazgo innovador se basa en ambientes colaborativos, y las plataformas digitales se convierten en herramientas que facilitan la interacción entre directivos, docentes y estudiantes, fortaleciendo la transparencia y la confianza.

La integración efectiva de la tecnología en las actividades escolares se vincula con la resiliencia institucional y la capacidad de adaptación. Verenzuela-Barroeta et al. (2025) subrayan que, en el contexto postpandemia, la digitalización y la gestión del conocimiento son esenciales para que las escuelas pasen de la supervivencia a la prosperidad, consolidando comunidades educativas innovadoras y sostenibles.

- **Dimensión: Visión transformacional**

El impulso de proyectos innovadores en la institución refleja la capacidad del director para convertirse en un agente de cambio. Burns (1978) plantea que el liderazgo transformacional se fundamenta en la habilidad de inspirar y movilizar a la comunidad hacia objetivos superiores, lo que en el ámbito escolar se traduce en iniciativas que transforman la cultura institucional y promueven la innovación.

Según, Baque Galarza, Cherrez, Sancan, Vega y Carrión (2025) sostienen que el liderazgo directivo innovador debe trascender las prácticas administrativas tradicionales, orientándose hacia un modelo estratégico que garantice la calidad educativa mediante procesos de evaluación y perfeccionamiento constante. La mejora continua en los procesos escolares constituye un principio esencial de la visión transformacional.

Asimismo, la motivación de los docentes hacia el cambio y la innovación es un rasgo distintivo del liderazgo transformacional. Salazar Pizarro y Casasola Lizárraga (2024) subrayan que los directores deben construir comunidades educativas resilientes, capaces de adaptarse a los retos contemporáneos. En este sentido, motivar al profesorado implica generar confianza y compromiso con la innovación pedagógica.

De igual manera, fomentar la creatividad en la gestión institucional permite que las escuelas se conviertan en espacios de aprendizaje dinámicos. La OEI (2025) destaca que el liderazgo distribuido, cuando se integra a la visión transformacional, abre oportunidades para que docentes y estudiantes aporten

ideas creativas en la gestión escolar, fortaleciendo la innovación desde la base institucional.

Para concluir, es necesario orientar el liderazgo directivo hacia la transformación educativa implica trascender la administración convencional y consolidar un modelo integral. Bass (1990) señala que el liderazgo transformacional se caracteriza por inspirar confianza y generar cambios significativos en la cultura organizacional. En el contexto panameño, esta orientación resulta indispensable para que los directores conviertan las escuelas oficiales en comunidades inclusivas, innovadoras y orientadas hacia la excelencia.

- **Dimensión: Desarrollo profesional docente**

La promoción de programas de formación docente por parte del director constituye un eje estratégico para fortalecer la calidad educativa. Pacheco y Vélaz-de-Medrano (2022), en el marco del proyecto LIDEI de la OEI, destacan que la formación continua de los directores y docentes es indispensable para consolidar instituciones cohesionadas y orientadas hacia la innovación. En este sentido, los programas de formación impulsados desde la gestión directiva permiten que los docentes se conviertan en agentes activos de transformación escolar.

Por lo tanto, incentivar la actualización profesional del personal docente responde a la necesidad de enfrentar los retos contemporáneos de la educación. Esbrí Montoliú y Durán González (2023) subrayan que la capacidad de los directores para promover la actualización profesional incide directamente en la calidad educativa, ya que fortalece la organización escolar y genera ambientes

más eficientes y participativos. Así, la actualización se convierte en un mecanismo clave para garantizar la pertinencia pedagógica frente a los cambios sociales y tecnológicos.

Además, facilitar espacios de capacitación continua refleja el compromiso institucional con la mejora de la enseñanza. Salazar Pizarro y Casasola Lizárraga (2024) sostienen que el liderazgo directivo innovador debe construir comunidades educativas resilientes, lo cual implica ofrecer oportunidades permanentes de capacitación que fortalezcan las competencias docentes y permitan enfrentar los desafíos de la educación contemporánea.

De igual manera, apoyar la participación de los docentes en congresos o seminarios amplía las oportunidades de intercambio académico y profesional. Segovia Avendaño, Juárez Tamayo y Ramos Cevallos (2024) enfatizan que el liderazgo pedagógico innovador integra la gestión directiva con la innovación curricular, y en este marco, la participación en eventos académicos permite a los docentes enriquecer sus prácticas y aportar nuevas perspectivas a la institución.

Finalmente, considerar el desarrollo profesional docente como una prioridad institucional es un rasgo distintivo del liderazgo transformacional. Verenzuela-Barroeta et al. (2025) señalan que, en el contexto postpandemia, la formación y el desarrollo profesional continuo son esenciales para que las escuelas pasen de la supervivencia a la prosperidad. En consecuencia, el liderazgo directivo innovador asegura que la capacitación docente sea un eje estratégico para consolidar comunidades educativas inclusivas, resilientes y orientadas hacia la excelencia.

- **Dimensión: Comunicación efectiva**

Para, Gamarra Humeantica (2024) señala que la gestión escolar moderna requiere procesos comunicativos que fortalezcan la confianza institucional y eviten la improvisación. En este sentido, la transparencia en la comunicación interna garantiza cohesión y credibilidad en la comunidad educativa. La comunicación interna clara y transparente es un pilar del liderazgo innovador.

Por otra parte, mantener canales efectivos de comunicación con los docentes constituye una práctica esencial para consolidar comunidades educativas resilientes. Baque Galarza, Cherrez, Sancan, Vega y Carrión (2025) destacan que el liderazgo directivo debe fomentar la interacción constante con los docentes, permitiendo que sus aportes sean considerados en la gestión escolar y fortaleciendo la participación activa.

Dado que, transmitir la información institucional de manera oportuna refleja un compromiso con la eficiencia y la calidad educativa. Esbrí Montoliú y Durán González (2023) subrayan que los directores que garantizan la circulación ágil de la información logran procesos más organizados y pertinentes, lo que repercute directamente en la planificación y ejecución de las actividades escolares.

Por lo tanto, la comunicación externa con padres y comunidad es un indicador clave de liderazgo distribuido. Según la OEI (2025), la democratización de la educación se vincula con la participación activa de todos los actores, y en este marco, la comunicación con las familias y la comunidad fortalece la confianza social y el compromiso colectivo con la escuela.

Es importante, fomentar la retroalimentación en los procesos comunicativos constituye un rasgo transformacional del liderazgo directivo. Salazar Pizarro y Casasola Lizárraga (2024) sostienen que la retroalimentación constante permite construir comunidades educativas adaptativas, donde las ideas y sugerencias de los docentes y estudiantes se convierten en insumos para la innovación y la mejora continua.

Figura 2

Dimensiones del liderazgo directivo innovador en escuelas oficiales en Panamá.



Nota: *Síntesis de dimensiones del liderazgo directivo innovador, elaborado por la investigadora Benítez Torres (2024)*

2.2.2 Innovación aplicada a la administración educativa

La innovación en la administración educativa se entiende como la capacidad de los directores para transformar las prácticas administrativas y pedagógicas mediante estrategias creativas y adaptativas. Según García y López (2023), la innovación directiva implica integrar nuevas metodologías de gestión y liderazgo que respondan a los desafíos contemporáneos, como la digitalización y la diversidad cultural en las instituciones educativas. Este enfoque convierte al director en un agente de cambio que trasciende la gestión tradicional.

En el contexto latinoamericano, Martínez y Rojas (2024) sostienen que la innovación aplicada a la dirección escolar no se reduce a la incorporación de tecnologías o metodologías novedosas, sino que implica un cambio profundo en la manera de concebir la institución. Para estos autores, la innovación directiva se vincula con la creación de comunidades de aprendizaje resilientes, donde la colaboración docente y la participación estudiantil son ejes fundamentales para la mejora institucional. En consecuencia, la escuela debe entenderse como un espacio dinámico, inclusivo y sostenible, capaz de adaptarse a los retos sociales y pedagógicos contemporáneos.

De manera complementaria, García y López (2023) enfatizan que la innovación aplicada a la dirección escolar debe trascender la administración educativa y orientarse hacia la transformación pedagógica y el desarrollo profesional docente. Para estos autores, el liderazgo innovador no se limita a

reorganizar estructuras, sino que impulsa prácticas reflexivas y adaptativas que fortalecen la calidad educativa. En sus palabras, “la innovación directiva constituye un puente entre la gestión institucional y la práctica pedagógica, permitiendo que las escuelas evolucionen hacia modelos inclusivos y sostenibles capaces de responder a los desafíos del siglo XXI” (p. 53).

Para la UNESCO ha desarrollado una estrategia global que enfatiza la innovación tecnológica como motor de transformación educativa. Este modelo promueve la integración de herramientas digitales en la gestión escolar, buscando reducir brechas de acceso y mejorar la calidad educativa. Según la UNESCO (2022), la innovación debe ser entendida como un proceso que “transforma los sistemas educativos para responder a las demandas de un mundo digital y sostenible”.

La Organización de Estados Iberoamericanos (OEI) plantea un modelo que vincula la innovación con el desarrollo humano y sostenible. Este enfoque no se limita a la tecnología, sino que impulsa políticas educativas que integren la equidad, la inclusión y la participación comunitaria. La OEI (2023) sostiene que la innovación educativa debe ser transversal, impactando tanto en la gestión institucional como en la cultura escolar.

Un estudio reciente de Intriago, Álava y López (2025) identifica tendencias actuales en innovación de la administración educativa en la región. Los autores destacan que los modelos más efectivos son aquellos que combinan liderazgo

participativo, uso estratégico de tecnologías y evaluación continua. En palabras de los investigadores, “la innovación en la gestión educativa se consolida como un proceso integral que articula la administración con la pedagogía y la comunidad” (p. 15).

En conjunto, estos modelos internacionales coinciden en que la innovación aplicada a la gestión educativa debe ser tecnológica, participativa y sostenible. Mientras la UNESCO enfatiza la digitalización, la OEI resalta la equidad y el desarrollo humano, y los estudios latinoamericanos subrayan la integración pedagógica y comunitaria. Esta convergencia permite fundamentar que el liderazgo directivo innovador en el país debe ser capaz de articular tecnología, inclusión y cultura institucional, adaptando las mejores prácticas internacionales al contexto panameño.

La creatividad en la dirección escolar se potencia cuando los líderes fomentan espacios de innovación pedagógica y apertura a nuevas ideas. Torres y Ramírez (2023) sostienen que los directores innovadores estimulan la creatividad docente al promover dinámicas de experimentación y reflexión crítica, generando un entorno favorable para el desarrollo de propuestas originales. Estas estrategias se concretan en la aplicación de metodologías activas, la incorporación de tecnologías digitales y el impulso de proyectos interdisciplinarios que enriquecen la práctica educativa y fortalecen la cultura institucional.

La colaboración constituye un eje fundamental del liderazgo innovador, pues permite que la gestión escolar se convierta en un proceso compartido y participativo. Mendoza Santos, Velasco Gómez, Vitonera Cruz, Plaza Ronquillo y Molina Sabando (2024) señalan que los directores que aplican estrategias colaborativas logran mejorar el clima institucional mediante la construcción de redes de apoyo y la promoción de equipos interdisciplinarios. Estas prácticas favorecen la cohesión organizacional y la corresponsabilidad en la toma de decisiones, consolidando comunidades educativas resilientes y abiertas al cambio.

La adaptación al cambio en la gestión escolar requiere líderes capaces de enfrentar la incertidumbre y transformar los desafíos en oportunidades de aprendizaje institucional. Torres y Ramírez (2023) sostienen que “el liderazgo innovador se caracteriza por su flexibilidad y por la capacidad de guiar a la comunidad educativa hacia nuevas formas de organización que respondan a los retos sociales y pedagógicos contemporáneos” *(p. 29).* Esta afirmación refleja cómo la adaptación se vincula directamente con la resiliencia institucional y con la habilidad de las escuelas para evolucionar en contextos cambiantes.

Las estrategias de liderazgo que promueven creatividad, colaboración y adaptación al cambio configuran un modelo integral de gestión escolar innovadora. Opertti (2025) subraya que estas prácticas permiten transformar las escuelas en espacios dinámicos, capaces de responder a los retos tecnológicos, sociales y pedagógicos del siglo XXI. Para tu tesis, estas estrategias son fundamentales

porque muestran cómo el liderazgo directivo innovador puede impactar directamente en la administración educativa de las escuelas oficiales de en Panamá.

2.2.3 Competencias del líder innovador

- **Competencias estratégicas**

El líder innovador se distingue por su capacidad de diseñar y ejecutar estrategias que transformen la gestión escolar hacia la sostenibilidad y la mejora continua. Segovia Avendaño, Juárez Tamayo y Ramos Cevallos (2024) sostienen que estas competencias abarcan la visión estratégica, la planificación flexible y la anticipación de escenarios futuros, lo que permite a los directores orientar la institución hacia modelos educativos más inclusivos y adaptativos. En este sentido, el liderazgo innovador trasciende la administración de recursos y se convierte en un motor de cambio que fortalece la calidad educativa y la pertinencia institucional.

- **Competencias colaborativas**

La colaboración constituye un eje fundamental del liderazgo innovador, ya que permite construir comunidades educativas sólidas y participativas. Mendoza Santos, Velasco Gómez, Vitonera Cruz, Plaza Ronquillo y Molina Sabando (2024) señalan que los directores que promueven estrategias colaborativas fortalecen la cohesión institucional mediante la toma de decisiones compartida, el trabajo en equipos interdisciplinarios y la creación de redes de apoyo. Estas prácticas generan un clima escolar positivo y resiliente, donde docentes, estudiantes y familias se convierten en protagonistas de la gestión escolar.

- **Competencias creativas y adaptativas**

De acuerdo con Chacón Dueñas (2025):

> “El liderazgo transformacional aplicado a la gestión escolar exige que los directores no solo generen propuestas creativas, sino que también tengan la capacidad de convertir esas ideas en prácticas sostenibles, adaptándose a los cambios sociales, tecnológicos y pedagógicos que afectan a la institución. La innovación en la dirección escolar implica una disposición permanente a la experimentación, la resiliencia y la apertura a la retroalimentación de la comunidad educativa, garantizando que la escuela se mantenga vigente y capaz de responder a los retos del siglo XXI” (p. 12).

Por su parte autores como García-Herrera, Garzón-Pluas, Polanco-Quimis y Vargas-Villacres (2025) subrayan que las competencias del liderazgo innovador deben articular la gestión administrativa con la dimensión pedagógica. Para estos autores, el director escolar debe ser capaz de gestionar el conocimiento, integrar tecnologías educativas y promover prácticas pedagógicas reflexivas que fortalezcan la calidad institucional. En conjunto, estas competencias permiten transformar las escuelas en espacios dinámicos, inclusivos y resilientes, capaces de responder a las demandas contemporáneas de la educación.

- **Capacidad de gestión del conocimiento**

La gestión del conocimiento en el liderazgo escolar innovador se concibe como la capacidad de recopilar, organizar y transformar información en acciones

estratégicas que fortalezcan la calidad educativa. Mendoza Vega, Guadamud Muñoz, González Araúz, Saavedra Mera y Vera Arias (2023) sostienen que los directores innovadores deben ser capaces de aplicar procesos de análisis y evaluación que conviertan los datos en conocimiento útil, orientando la toma de decisiones hacia la mejora institucional. De esta manera, el líder se convierte en un mediador entre la información y la acción, asegurando que la escuela responda de manera efectiva a los retos contemporáneos.

La capacidad de gestión del conocimiento en el liderazgo escolar innovador se vincula con la creación de comunidades de aprendizaje que transforman la información en capital intelectual colectivo. Chacón Dueñas (2025) afirma que “el liderazgo transformacional en la escuela requiere que los directores promuevan la circulación de saberes y la construcción compartida del conocimiento, generando prácticas sostenibles que fortalezcan la innovación institucional y la resiliencia organizacional” (p. 10). Este enfoque implica que el conocimiento no se concentra en la figura del director, sino que se distribuye y se comparte para potenciar la colaboración y la mejora continua.

De acuerdo con García-Herrera, Garzón-Pluas, Polanco-Quimis y Vargas-Villacres (2025):

> “La gestión del conocimiento en el liderazgo escolar innovador no se limita a la acumulación de información, sino que implica convertirla en un recurso estratégico que fortalezca la capacidad de respuesta institucional. El director debe promover la circulación del saber entre docentes y

estudiantes, garantizando que este conocimiento se traduzca en prácticas pedagógicas y administrativas sostenibles. De esta manera, la innovación directiva articula la visión estratégica con la acción cotidiana, consolidando comunidades educativas resilientes y abiertas al cambio" (p. 2540).

De manera complementaria, Mendoza Vega, Guadamud Muñoz, González Araúz, Saavedra Mera y Vera Arias (2023) enfatizan que la gestión del conocimiento es una competencia que conecta la administración escolar con la innovación pedagógica. Para estos autores, el líder innovador no solo administra recursos materiales, sino que también gestiona el capital intelectual de la institución, asegurando que las decisiones se fundamenten en evidencia y que las prácticas educativas se mantengan actualizadas. En este sentido, la gestión del conocimiento se convierte en un eje estratégico para transformar las escuelas en espacios dinámicos, inclusivos y resilientes frente a los desafíos contemporáneos.

- **Uso de tecnologías y metodologías activas.**

El uso de tecnologías en la administración educativa innovadora se ha convertido en un eje fundamental para transformar la gestión educativa. Artavia-Díaz y Castro Granados (2025) señalan que los directores que integran plataformas digitales, sistemas de información y herramientas de comunicación no solo fortalecen la eficiencia administrativa y la transparencia institucional, sino que también garantizan la continuidad del aprendizaje en contextos cambiantes. La tecnología, además de optimizar procesos, abre oportunidades para la innovación

pedagógica y fomenta la participación comunitaria, consolidando a la escuela como un espacio resiliente y dinámico.

Las metodologías activas, como el aprendizaje basado en proyectos, el aprendizaje colaborativo y el aula invertida, se han convertido en estrategias clave para dinamizar la enseñanza. Chacón Dueñas (2025) sostiene que estas metodologías permiten que los estudiantes asuman un rol protagónico en su proceso de aprendizaje, mientras los docentes se transforman en facilitadores que acompañan y orientan. El director escolar, al impulsar estas prácticas, asegura que la institución se mantenga alineada con los retos pedagógicos contemporáneos y fomente una cultura de innovación y resiliencia educativa.

De acuerdo con López-Morales y Hernández-Sánchez (2024):

> “La incorporación de tecnologías digitales y metodologías activas en la gestión escolar innovadora no debe considerarse una práctica circunstancial, sino una transformación estructural que redefine los procesos educativos. El líder escolar innovador debe integrar plataformas digitales, fomentar la alfabetización tecnológica de docentes y estudiantes, y promover metodologías participativas que conviertan el aula en un espacio dinámico y flexible. En este sentido, las TIC y las metodologías activas se consolidan como herramientas estratégicas que permiten a la escuela adaptarse a los cambios sociales y culturales, garantizando una educación inclusiva, equitativa y de calidad” (p. 22).

Según González-Rodríguez y Ramírez-Pérez (2024), la integración de herramientas digitales con metodologías activas potencia la innovación institucional. El director escolar que desarrolla estas competencias no solo optimiza la gestión administrativa, sino que también impulsa la transformación pedagógica, garantizando que las escuelas se consoliden como espacios de aprendizaje sostenibles y resilientes. En el contexto latinoamericano, esta articulación resulta fundamental para enfrentar los retos educativos del siglo XXI (p. 119).

Figura 3

Competencias del líder innovador



Nota: *Competencias del líder innovador, elaborado por la investigadora Benítez Torres (2025)*

Promoción de comunidades de aprendizaje

Según Artavia-Díaz y Castro Granados (2025), impulsar comunidades de aprendizaje constituye una estrategia fundamental para fortalecer la administración educativa innovadora. Los directores que promueven estas iniciativas logran articular la colaboración docente con la participación estudiantil, creando espacios de construcción colectiva del conocimiento. Este enfoque convierte a la escuela en un entorno dinámico y participativo, capaz de enfrentar con éxito los retos educativos del siglo XXI (p. 162).

Según Opertti (2025), las comunidades de aprendizaje fortalecen la corresponsabilidad institucional y estimulan la innovación pedagógica. Los líderes escolares que las promueven facilitan el intercambio de experiencias y saberes entre los actores educativos, lo que refuerza la cohesión organizacional y la capacidad de resiliencia frente a los cambios sociales y tecnológicos. Este enfoque convierte a la escuela en un espacio participativo y dinámico, preparado para afrontar los desafíos del siglo XXI (p. 47).

Por su parte, Weinstein y Hernández (2024) sostienen que las comunidades de aprendizaje representan el eje central de la innovación escolar, ya que orientan la gestión directiva hacia la participación activa y el aprendizaje colaborativo. Los líderes que impulsan estas prácticas logran que docentes y estudiantes compartan conocimientos y experiencias, consolidando la cohesión institucional y la resiliencia ante los cambios sociales y tecnológicos (p. 22).

Según González, Martínez y Ramírez (2024), “la promoción de comunidades de aprendizaje permite que las escuelas oficiales se conviertan en espacios inclusivos y sostenibles” Adema, González, Martínez y Ramírez (2024), sostienen que El liderazgo innovador vincula la gestión escolar con la mejora pedagógica y la formación continua del profesorado, lo que resulta esencial en el contexto latinoamericano para convertir las instituciones en verdaderos centros de innovación educativa (p. 102).

2.3 Administración Educativa

2.3.1 Definición y evolución de la administración escolar

La administración escolar se entiende como el conjunto de procesos que orientan la organización y funcionamiento de las instituciones educativas. Según Mendoza Santos et al. (2024), “la gestión escolar efectiva se vincula directamente con la mejora del clima y la cultura organizacional” (p. 60). Esta definición resalta la importancia de un liderazgo que articule la dimensión administrativa con la pedagógica.

En su evolución, la administración escolar ha pasado de un enfoque meramente burocrático a modelos más participativos e innovadores. De acuerdo con Segovia Avendaño, Juárez Tamayo y Ramos Cevallos (2024), “la innovación del liderazgo pedagógico bajo los nuevos paradigmas educativos exige que la administración escolar se convierta en un espacio de colaboración y construcción colectiva” (p. 12). Esta perspectiva refleja la transición hacia prácticas inclusivas y sostenibles. Una cita extensa ilustra este cambio de paradigma:

Según García-Herrera, Garzón-Pluas, Polanco-Quimis y Vargas-Villacres (2025):

> “La administración escolar contemporánea no puede limitarse a la gestión de recursos materiales y humanos, sino que debe integrar la innovación pedagógica, la participación comunitaria y la resiliencia institucional frente a los cambios sociales y tecnológicos. Solo así las escuelas podrán consolidarse como espacios dinámicos de aprendizaje y transformación” (p. 2540).

Para Artavia-Díaz y Castro Granados (2025), la administración escolar actual se concibe como una estrategia que impulsa comunidades de aprendizaje, integrando la colaboración docente con la participación estudiantil. Este enfoque convierte a la escuela en un entorno participativo y flexible, capaz de responder a los desafíos del siglo XXI, lo que evidencia la evolución hacia un liderazgo innovador y transformador.

La gestión educativa, en su desarrollo histórico, ha estado marcada por diversos enfoques clásicos que sentaron las bases de la administración escolar. Entre ellos destacan el enfoque burocrático-administrativo, centrado en la jerarquía y las normas; el enfoque científico de la administración, orientado a la eficiencia y la racionalización de procesos; el enfoque humanista, que resalta la motivación y las relaciones interpersonales; y el enfoque sistémico, que concibe la escuela como un sistema abierto en interacción con su entorno. Estos modelos, aunque

surgidos en contextos distintos, han influido en la manera en que las instituciones educativas organizan sus recursos y definen sus estrategias de liderazgo.

El enfoque sistémico entiende la institución escolar como un organismo vivo que se relaciona con su contexto social, cultural y tecnológico. Según García-Herrera, Garzón-Pluas, Polanco-Quimis y Vargas-Villacres (2025), “la administración escolar contemporánea no puede limitarse a la gestión de recursos materiales y humanos, sino que debe integrar la innovación pedagógica, la participación comunitaria y la resiliencia institucional frente a los cambios sociales y tecnológicos” (p. 2540).

Según Segovia Avendaño, Juárez Tamayo y Ramos Cevallos (2024), la gestión educativa bajo este enfoque se convierte en un espacio de colaboración y construcción colectiva, donde la administración se articula con la pedagogía y la comunidad.

En contraste con los enfoques burocráticos o científicos, el sistémico integra la dimensión humana y social, lo que lo hace más pertinente para los retos actuales. Como señalan Artavia-Díaz y Castro Granados (2025), la gestión escolar innovadora debe impulsar comunidades de aprendizaje que vinculen la colaboración docente con la participación estudiantil, generando resiliencia institucional frente a los desafíos del siglo XXI.

Este enfoque permite que la administración escolar evolucione hacia un modelo inclusivo y sostenible. De acuerdo con Mendoza Santos et al. (2024), “la gestión escolar efectiva se vincula directamente con la mejora del clima y la cultura

organizacional” (p. 60), lo que refuerza la idea de que la administración no es solo técnica, sino también un proceso de construcción colectiva que fortalece la cohesión institucional.

Perspectivas modernas de la gestión educativa

La gestión estratégica en educación se centra en la planificación a largo plazo y en la alineación de los objetivos institucionales con las demandas sociales. Según Mendoza Santos et al. (2024), “la gestión escolar efectiva se vincula directamente con la mejora del clima y la cultura organizacional” (p. 60). Este enfoque estratégico permite que las escuelas definan metas claras y sostenibles, integrando innovación y liderazgo transformador.

La gestión participativa, por su parte, reconoce la importancia de la colaboración entre directivos, docentes, estudiantes y comunidad. De acuerdo con Segovia Avendaño, Juárez Tamayo y Ramos Cevallos (2024), “la innovación del liderazgo pedagógico bajo los nuevos paradigmas educativos exige que la administración escolar se convierta en un espacio de colaboración y construcción colectiva” (p. 12). Este modelo fomenta la corresponsabilidad y fortalece la cohesión institucional.

Según García-Herrera, Garzón-Pluas, Polanco-Quimis y Vargas-Villacres (2025):

> “La administración escolar contemporánea no puede limitarse a la gestión de recursos materiales y humanos, sino que debe integrar la innovación pedagógica, la participación comunitaria y la resiliencia institucional frente a los cambios sociales y tecnológicos. Solo así las

escuelas podrán consolidarse como espacios dinámicos de aprendizaje y transformación" (p. 2540).

Artavia-Díaz y Castro Granados (2025), la gestión basada en evidencias implica que las decisiones escolares se fundamenten en datos, investigaciones y resultados verificables. Este enfoque asegura que las políticas educativas respondan a necesidades reales y que las innovaciones se evalúen con criterios objetivos, fortaleciendo la resiliencia institucional y la capacidad de adaptación frente a los retos del siglo XXI.

2.3.2 Dimensiones de la administración educativa

La planificación constituye la base de la administración escolar, pues orienta las metas y estrategias de la institución hacia objetivos claros y sostenibles. Según Mendoza Santos et al. (2024), "la gestión escolar efectiva se vincula directamente con la mejora del clima y la cultura organizacional" (p. 60). Esto implica que la planificación no solo organiza recursos, sino que también fortalece la cultura institucional y la innovación pedagógica.

La administración educativa requiere una adecuada organización de los recursos humanos, materiales y financieros. De acuerdo con Segovia Avendaño, Juárez Tamayo y Ramos Cevallos (2024), "la innovación del liderazgo pedagógico bajo los nuevos paradigmas educativos exige que la administración escolar se convierta en un espacio de colaboración y construcción colectiva" (p. 12). Esto

significa que la gestión de recursos debe ser flexible y participativa, integrando a toda la comunidad educativa.

La evaluación es una dimensión clave que permite valorar los procesos y resultados institucionales para garantizar la mejora continua. Según García-Herrera, Garzón-Pluas, Polanco-Quimis y Vargas-Villacres (2025):

“La administración escolar contemporánea no puede limitarse a la gestión de recursos materiales y humanos, sino que debe integrar la innovación pedagógica, la participación comunitaria y la resiliencia institucional frente a los cambios sociales y tecnológicos” (p. 2540).

Este enfoque evidencia que la evaluación debe estar vinculada con la innovación y la capacidad de adaptación de las escuelas.

Parafraseando a Artavia-Díaz y Castro Granados (2025), la administración educativa moderna integra planificación estratégica, organización eficiente de recursos y procesos de evaluación basados en evidencias. Estas dimensiones, articuladas de manera coherente, convierten a la escuela en un espacio inclusivo, participativo y resiliente, capaz de responder a los desafíos del siglo XXI.

2.4 Las dimensiones de la Administración educativa

Las dimensiones de la Administración educativa incluyen:

- Gestión institucional,
- Clima escolar,
- Participación docente

- Comunidades colaborativas
- Logros académicos

Figura 4

Dimensiones de la administración educativa



Nota: *Dimensiones de la administración educativa, elaborado por la investigadora Benítez Torres (2025)*

Se aborda las dimensiones a desarrollar en la administración educativa

- **Dimensión gestión institucional**

La gestión institucional en el ámbito educativo se refiere al conjunto de procesos que permiten organizar, coordinar y dirigir las acciones de una escuela para cumplir con sus objetivos. Según Mendoza Santos et al. (2024), “la gestión escolar efectiva se vincula directamente con la mejora del clima y la cultura organizacional” (p. 60). Esto evidencia que la gestión institucional no se limita a lo

administrativo, sino que también impacta en la convivencia y en la calidad del aprendizaje.

Esto implica que la gestión institucional debe integrar la participación de docentes, estudiantes y comunidad. Que la gestión institucional ha pasado de modelos rígidos y burocráticos hacia enfoques más participativos e innovadores. De acuerdo con Segovia Avendaño, Juárez Tamayo y Ramos Cevallos (2024), “la innovación del liderazgo pedagógico bajo los nuevos paradigmas educativos exige que la administración escolar se convierta en un espacio de colaboración y construcción colectiva” (p. 12).

Según García-Herrera, Garzón-Pluas, Polanco-Quimis y Vargas-Villacres (2025):

> “La administración escolar contemporánea no puede limitarse a la gestión de recursos materiales y humanos, sino que debe integrar la innovación pedagógica, la participación comunitaria y la resiliencia institucional frente a los cambios sociales y tecnológicos. Solo así las escuelas podrán consolidarse como espacios dinámicos de aprendizaje y transformación” (p. 2540).

Además, Artavia-Díaz y Castro Granados (2025), sostienen que la gestión institucional moderna se concibe como un proceso estratégico que articula planificación, organización de recursos y evaluación basada en evidencias. Este

enfoque convierte a la escuela en un entorno inclusivo y resiliente, capaz de responder a los desafíos del siglo XXI mediante la innovación y la construcción de comunidades de aprendizaje.

- **Dimensión clima escolar**

Según Mendoza Santos et al. (2024), “la gestión escolar efectiva se vincula directamente con la mejora del clima y la cultura organizacional” (p. 60). Esto evidencia que el liderazgo y la administración tienen un impacto directo en la calidad del ambiente escolar. El clima escolar se entiende como el conjunto de percepciones, relaciones y prácticas que configuran la convivencia dentro de la institución educativa.

La construcción de un clima escolar positivo requiere liderazgo innovador y participación activa de todos los actores educativos. De acuerdo con Segovia Avendaño, Juárez Tamayo y Ramos Cevallos (2024), “la innovación del liderazgo pedagógico bajo los nuevos paradigmas educativos exige que la administración escolar se convierta en un espacio de colaboración y construcción colectiva” (p. 12). Así, el clima escolar se fortalece cuando se promueve la corresponsabilidad y la cooperación.

Según García-Herrera, Garzón-Pluas, Polanco-Quimis y Vargas-Villacres (2025):

> “La administración escolar contemporánea no puede limitarse a la gestión de recursos materiales y humanos, sino que debe integrar la innovación pedagógica, la participación comunitaria y la resiliencia

institucional frente a los cambios sociales y tecnológicos. Solo así las escuelas podrán consolidarse como espacios dinámicos de aprendizaje y transformación" (p. 2540).

Para, Artavia-Díaz y Castro Granados (2025), el clima escolar se convierte en un factor clave para la resiliencia institucional, ya que un ambiente inclusivo y participativo favorece tanto la gestión pedagógica como la administrativa. En este sentido, el clima escolar positivo es un indicador de calidad y sostenibilidad en las escuelas del siglo XXI.

- **Dimensión logros académicos**

Los logros académicos representan los resultados alcanzados por los estudiantes en términos de aprendizaje, competencias y rendimiento escolar. Según Mendoza Santos et al. (2024), "la gestión escolar efectiva se vincula directamente con la mejora del clima y la cultura organizacional" (p. 60). Esto implica que un ambiente institucional positivo influye directamente en el desempeño académico de los estudiantes.

La dimensión de logros académicos también está vinculada con la innovación pedagógica y la participación activa de la comunidad educativa. De acuerdo con Segovia Avendaño, Juárez Tamayo y Ramos Cevallos (2024), "la innovación del liderazgo pedagógico bajo los nuevos paradigmas educativos exige que la administración escolar se convierta en un espacio de colaboración y construcción colectiva" (p. 12). Así, el rendimiento escolar mejora cuando existe un liderazgo que fomenta la corresponsabilidad y la cooperación.

Según García-Herrera, Garzón-Pluas, Polanco-Quimis y Vargas-Villacres (2025):

> “La administración escolar contemporánea no puede limitarse a la gestión de recursos materiales y humanos, sino que debe integrar la innovación pedagógica, la participación comunitaria y la resiliencia institucional frente a los cambios sociales y tecnológicos. Solo así las escuelas podrán consolidarse como espacios dinámicos de aprendizaje y transformación” (p. 2540).

Artavia-Díaz y Castro Granados (2025), los logros académicos se fortalecen cuando la gestión escolar impulsa comunidades de aprendizaje, integrando la colaboración docente con la participación estudiantil. Este enfoque convierte a la escuela en un entorno inclusivo y resiliente, capaz de garantizar aprendizajes significativos y sostenibles frente a los retos del siglo XXI.

- **Dimensión participación docente**

La participación docente constituye un eje fundamental de la administración educativa, ya que garantiza que los profesores se involucren activamente en la toma de decisiones y en la construcción de proyectos institucionales. Según Mendoza Santos et al. (2024), “la gestión escolar efectiva se vincula directamente con la mejora del clima y la cultura organizacional” (p. 60). Esto demuestra que la participación docente fortalece tanto la cultura institucional como el ambiente de aprendizaje.

El liderazgo innovador fomenta la participación docente al promover espacios de colaboración y corresponsabilidad. De acuerdo con Segovia Avendaño, Juárez Tamayo y Ramos Cevallos (2024), “la innovación del liderazgo pedagógico bajo los nuevos paradigmas educativos exige que la administración escolar se convierta en un espacio de colaboración y construcción colectiva” (p. 12). En este sentido, la participación docente se convierte en un motor de innovación y cohesión institucional.

Según Artavia-Díaz y Castro Granados (2025):

> “La promoción de comunidades de aprendizaje constituye una estrategia clave para fortalecer la gestión escolar innovadora. Los directores que impulsan estas comunidades logran integrar la colaboración docente con la participación estudiantil, generando espacios de construcción colectiva del conocimiento” (p. 162).

García-Herrera, Garzón-Pluas, Polanco-Quimis y Vargas-Villacres (2025), la participación docente no solo contribuye a la gestión pedagógica, sino que también fortalece la resiliencia institucional frente a los cambios sociales y tecnológicos. Cuando los docentes se involucran en la planificación y evaluación, la escuela se convierte en un espacio dinámico y sostenible, capaz de responder a los retos del siglo XXI.

- **Dimensión comunidades colaborativas**

Las comunidades colaborativas en el ámbito escolar se entienden como espacios donde docentes, estudiantes y directivos trabajan de manera conjunta

para construir conocimiento y fortalecer la gestión institucional. Según Weinstein y Hernández (2024), “las comunidades de aprendizaje constituyen el núcleo de la innovación escolar, pues orientan la gestión directiva hacia la participación activa y el aprendizaje colaborativo” (p. 22). Esto demuestra que la colaboración es un eje central para la transformación educativa.

El liderazgo innovador impulsa estas comunidades al promover la corresponsabilidad y la resiliencia institucional. De acuerdo con Opertti (2025), “las comunidades de aprendizaje fomentan la corresponsabilidad institucional y la innovación pedagógica” (p. 47). Así, la participación de los actores educativos en espacios colaborativos fortalece la cohesión organizacional y la capacidad de adaptación frente a los cambios sociales y tecnológicos.

González, Martínez y Ramírez (2024), las comunidades colaborativas permiten que las escuelas oficiales se conviertan en espacios inclusivos y sostenibles, vinculando la gestión escolar con la mejora pedagógica y la formación continua del profesorado. En el contexto latinoamericano, esta dimensión resulta esencial para transformar las instituciones en verdaderos centros de innovación educativa.

Para cerrar el análisis de las distintas dimensiones de la administración educativa gestión institucional, clima escolar, logros académicos, participación docente y comunidades colaborativas, podemos afirmar que todas convergen en un mismo propósito: fortalecer la calidad y sostenibilidad de las escuelas oficiales. Estas dimensiones muestran que la administración escolar no es únicamente un

proceso técnico, sino un espacio de construcción colectiva que integra liderazgo, innovación y corresponsabilidad. En este sentido, la evidencia reciente subraya que el liderazgo transformador y participativo es el eje que articula cada dimensión, convirtiendo a la escuela en un entorno dinámico y resiliente.

Este panorama abre el camino hacia la propuesta de programas de formación para directores escolares, orientados a desarrollar competencias de liderazgo innovador. Dichos programas permitirán que los gestores educativos no solo comprendan las dimensiones de la administración, sino que las integren en prácticas concretas de planificación, gestión de recursos, evaluación y construcción de comunidades colaborativas. Así, la formación se convierte en el puente entre la teoría y la práctica, asegurando que las escuelas panameñas evolucionen hacia verdaderos centros de innovación educativa.

2.5 Retos actuales en escuelas oficiales de Panamá

El Ministerio de Educación de Panamá (MEDUCA) ha implementado en 2025 proyectos orientados a fortalecer la calidad del sistema educativo, sustentados en tres ejes: infraestructura, académico y administrativo. Entre las iniciativas más relevantes se encuentran el rediseño curricular previsto para 2026, la capacitación docente y el impulso a la innovación tecnológica. Estas acciones buscan modernizar la gestión escolar y responder a las demandas sociales, aunque su implementación enfrenta limitaciones presupuestarias y de coordinación institucional.

A pesar del crecimiento económico del país, persisten brechas de equidad en el acceso y la calidad de la educación. Según El Laboratorio de Investigación e Innovación en Educación para América Latina y el Caribe, SUMMA, Panamá muestra un rezago preocupante en comparación con otros países de la región, pues las oportunidades educativas no se distribuyen de manera equitativa entre zonas urbanas y rurales. Esto se traduce en desigualdades en infraestructura, disponibilidad de docentes capacitados y acceso a recursos tecnológicos.

La calidad educativa también enfrenta retos estructurales. El sistema escolar panameño debe mejorar sus procesos de evaluación y actualización curricular para garantizar aprendizajes significativos. De acuerdo con SUMMA, la falta de innovación pedagógica y la débil resiliencia institucional limitan la capacidad de las escuelas para adaptarse a los cambios sociales y tecnológicos. En este sentido, la gestión escolar debe integrar prácticas basadas en evidencias y fortalecer la formación continua del profesorado.

El acceso a la educación sigue siendo un reto en Panamá. En muchas comunidades, llegar a un aula de clases es la primera barrera que enfrentan los estudiantes, especialmente en áreas rurales e indígenas. Además, la periodicidad y calidad de los datos publicados por el MEDUCA dificultan un análisis preciso de la cobertura educativa. Esto refleja la necesidad de políticas más claras y sostenibles que garanticen la universalidad del derecho a la educación.

El contexto normativo del MEDUCA avanza hacia la modernización, pero los desafíos de equidad, calidad y cobertura siguen siendo los principales retos de las escuelas oficiales de Panamá. Estos aspectos deben integrarse en tu tesis como evidencia de la necesidad de un liderazgo escolar innovador que impulse comunidades de aprendizaje inclusivas y resilientes.

Relación entre las Variables

El liderazgo innovador transforma la manera en que los directores escolares toman decisiones, pues introduce criterios basados en evidencias y en la participación de la comunidad educativa. Según Mendoza Santos et al. (2024), “la gestión escolar efectiva se vincula directamente con la mejora del clima y la cultura organizacional” (p. 60). Esto implica que las decisiones no se limitan a lo administrativo, sino que buscan fortalecer la cohesión institucional.

Además, la innovación en la toma de decisiones permite integrar tecnologías digitales y metodologías activas. De acuerdo con González-Rodríguez y Ramírez-Pérez (2024), la combinación de estas herramientas fortalece la capacidad de innovación institucional y asegura que las escuelas se conviertan en espacios resilientes y sostenibles.

Según García-Herrera, Garzón-Pluas, Polanco-Quimis y Vargas-Villacres (2025):

> “La administración escolar contemporánea no puede limitarse a la gestión de recursos materiales y humanos, sino que debe integrar la

> innovación pedagógica, la participación comunitaria y la resiliencia institucional frente a los cambios sociales y tecnológicos" (p. 2540).

Artavia-Díaz y Castro Granados (2025), el liderazgo innovador en la toma de decisiones se caracteriza por fundamentarse en datos y evidencias, lo que garantiza que las políticas escolares respondan a necesidades reales y que las innovaciones se evalúen con criterios objetivos.

El liderazgo innovador también impacta directamente en la cultura organizacional, promoviendo valores de colaboración, inclusión y resiliencia. Según Segovia Avendaño, Juárez Tamayo y Ramos Cevallos (2024), "la innovación del liderazgo pedagógico bajo los nuevos paradigmas educativos exige que la administración escolar se convierta en un espacio de colaboración y construcción colectiva" (p. 12).

Este enfoque fomenta la corresponsabilidad institucional, donde docentes, estudiantes y comunidad participan activamente en la construcción de la identidad escolar. De acuerdo con Opertti (2025), las comunidades de aprendizaje fortalecen la cohesión organizacional y la resiliencia institucional frente a los cambios sociales y tecnológicos.

La cultura organizacional se transforma cuando el liderazgo innovador impulsa prácticas inclusivas y sostenibles. Según Weinstein y Hernández (2024), las comunidades de aprendizaje constituyen el núcleo de la innovación escolar, pues orientan la gestión hacia la participación activa y el aprendizaje colaborativo.

Chacón Dueñas (2025), el liderazgo transformacional influye en la cultura organizacional al promover un clima escolar participativo, donde la innovación se convierte en un eje central para la mejora continua.

El liderazgo innovador vincula la gestión administrativa con la pedagógica, asegurando que ambas dimensiones trabajen de manera articulada. Según Mendoza Vega et al. (2023), la innovación en la gestión escolar permite integrar metodologías activas y tecnologías digitales, fortaleciendo la calidad educativa.

Además, este liderazgo impulsa la formación continua del profesorado. De acuerdo con González, Martínez y Ramírez (2024), “el liderazgo innovador asegura que la gestión escolar se vincule directamente con la mejora pedagógica y la formación continua del profesorado” (p. 102).

Según Artavia-Díaz y Castro Granados (2025):

> “La promoción de comunidades de aprendizaje constituye una estrategia clave para fortalecer la gestión escolar innovadora. Los directores que impulsan estas comunidades logran integrar la colaboración docente con la participación estudiantil, generando espacios de construcción colectiva del conocimiento” (p. 162).

García-Herrera et al. (2025), la gestión pedagógica y administrativa mejora cuando se integra la innovación como principio rector, lo que convierte a las escuelas en espacios dinámicos capaces de responder a los retos del siglo XXI.

2.6. Programas de Formación

En todas las naciones, la educación logra resultados específicos, pero también responde a las necesidades de la práctica. Es innegable que el desarrollo debe seguir un camino específico en cada situación. La calidad educativa, el emblema de la educación del siglo XXI, está directamente relacionada con la resolución de problemas y la mejora de los logros educativo (Hernández & Fleites, 2015).

El sistema educativo de Panamá ha sufrido numerosas transformaciones, incluida la educación primaria, nivel en el que la educación en general y el proceso de enseñanza aprendizaje en particular son fundamentales (MEDUCA, 2022).

Según Segovia Avendaño, Juárez Tamayo y Ramos Cevallos (2024), los directores deben ejercer un liderazgo innovador que garantice que la gestión escolar incluya a toda la comunidad educativa, sin distinción de condiciones sociales, culturales o económicas. Se espera que las decisiones institucionales no establezcan barreras de acceso ni mecanismos de exclusión, sino que promuevan la equidad y la participación activa de docentes y estudiantes. Una escuela que, junto con sus directores, transforma su estructura organizativa, su funcionamiento y su propuesta pedagógica para responder a las necesidades diversas de la comunidad, asegurando que cada estudiante tenga éxito en su proceso de aprendizaje.

Se requiere la implementación de un programa de capacitación enfocado en los directores de escuelas oficiales en Panamá.

Según Mendoza Santos, Velasco Gómez, Vitonera Cruz, Plaza Ronquillo y Molina Sabando (2024), la formación implica el desarrollo de nuevas competencias profesionales, mientras que la capacitación y el entrenamiento buscan perfeccionar las habilidades ya existentes en los actores educativos. El objetivo de estos procesos es fortalecer conocimientos, actitudes y aptitudes que impacten directamente en la calidad de la enseñanza y la gestión escolar. La formación se construye sobre la práctica reflexiva, el análisis de casos y la resolución de problemas reales, promoviendo la colaboración y el intercambio de saberes entre directores y docentes. Como señalan Artavia-Díaz y Castro Granados (2025), este trabajo constante y continuo mejora la gestión educativa mediante el modelamiento, la asesoría y la construcción de comunidades de aprendizaje, consolidando así un liderazgo innovador y transformador.

Según Segovia Avendaño, Juárez Tamayo y Ramos Cevallos (2024), los directores deben concebir su práctica de liderazgo como un proceso dinámico y complejo que articula la institución, el sujeto y el saber pedagógico, en estrecha relación con el contexto sociocultural y las demandas educativas actuales. En este sentido, la formación directiva se fortalece cuando los programas de capacitación continua ofrecen oportunidades para profundizar en la gestión institucional, el liderazgo pedagógico y las estrategias de innovación que permitan superar las dificultades que enfrentan las escuelas.

Como señalan Artavia-Díaz y Castro Granados (2025), la capacitación de los directores debe basarse en la investigación, la reflexión y la colaboración

profesional, promoviendo comunidades de aprendizaje donde el conocimiento se comparte y se construye colectivamente. Estos programas, intensivos y constantes, mejoran la administración educativa mediante el modelamiento, la asesoría y la cooperación, consolidando un liderazgo escolar capaz de responder a los retos del siglo XXI.

Figura 5.

Estándares de calidad para programas de formación para directores



Nota: *estándares de calidad para programas de formación de directores, elaborado por la investigadora Yovana Benítez (2025).*

Este esquema representa el ciclo de mejora continua que orienta la calidad de los programas de formación directiva. Cada componente está interrelacionado

y responde a los principios de pertinencia, liderazgo, formación permanente, equidad, innovación y participación.

1. Pertinencia Alineación con políticas educativas nacionales y regionales.
2. Competencias de liderazgo: Desarrollo de habilidades pedagógicas, institucionales e innovadoras.
3. Formación continua Procesos intensivos, reflexivos y basados en la práctica.
4. Equidad e inclusión Garantizar acceso y participación de toda la comunidad educativa.
5. Liderazgo innovador Capacidad de transformar la cultura escolar y responder a los retos del siglo XXI.
6. Participación Integración activa de docentes, estudiantes y familias en la gestión escolar.

1. Pertinencia y alineación normativa

Los programas de formación deben estar articulados con las políticas educativas nacionales y regionales, garantizando coherencia con los marcos normativos y las prioridades del sistema escolar. El Informe GEM 2024/5 de UNESCO enfatiza que la formación de líderes escolares debe responder a condiciones de trabajo claras, procesos de selección transparentes y políticas que fortalezcan la profesionalización directiva. Esto asegura que la capacitación no sea

aislada, sino parte de una estrategia integral de mejora educativa (UNESCO, 2024).

2. Desarrollo de competencias de liderazgo

La calidad de los programas se mide también por su capacidad de fortalecer competencias en liderazgo pedagógico, gestión institucional y atributos personales como la resiliencia y la innovación. El Plan de Formación de directores (2024), impulsado por Saberes Docentes y CPEIP en Chile, establece que los directores deben ser capaces de guiar procesos de transformación escolar y fomentar comunidades colaborativas. Según Segovia Avendaño, Juárez Tamayo y Ramos Cevallos (2024), la innovación en el liderazgo pedagógico exige que los programas de formación preparen a los directores para enfrentar los nuevos paradigmas educativos.

3. Formación continua y práctica reflexiva

Los estándares actuales destacan que la formación directiva no debe ser puntual, sino constante, intensiva y basada en la práctica reflexiva. La UNESCO (2024) recomienda que los programas incluyan estudios de caso, resolución de problemas reales y espacios de reflexión profesional compartida. De acuerdo con Artavia-Díaz y Castro Granados (2025), la capacitación de directores debe promover comunidades de aprendizaje donde el conocimiento se construya colectivamente, integrando investigación y práctica.

4. Equidad y participación comunitaria

Finalmente, los programas de calidad deben garantizar que los directores promuevan la equidad, la inclusión y la participación activa de docentes, estudiantes y familias. Esto implica que la formación esté orientada a reducir brechas de acceso y mejorar la cobertura educativa en contextos vulnerables. Según Opertti (2025), las comunidades colaborativas lideradas por directores fortalecen la cohesión institucional y aseguran que las escuelas respondan a las necesidades diversas de sus comunidades.

5. Liderazgo innovador:

La formación debe fomentar la capacidad de los directores para transformar la cultura escolar y responder a los retos del siglo XXI. Mendoza Santos et al. (2024) destacan que el liderazgo innovador impulsa la mejora del clima organizacional y la gestión pedagógica, convirtiendo a las escuelas en espacios dinámicos de aprendizaje.

6.Participación:

La gestión directiva de calidad promueve la integración activa de docentes, estudiantes y familias en la toma de decisiones. González, Martínez y Ramírez (2024) afirman que la participación colaborativa fortalece la innovación educativa y consolida comunidades de aprendizaje sostenibles, donde el liderazgo se comparte y se construye colectivamente.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Orientación epistemológica de la investigación.

La orientación epistemológica de la investigación se refiere al marco filosófico y científico que guía la manera en que el investigador concibe el conocimiento y lo valida. Es, en otras palabras, la base que define cómo se entiende la realidad, qué se considera evidencia válida y qué métodos se utilizan para construir explicaciones. Este se activa sistemáticamente frente a situaciones de planteamiento y resolución de problemas y, específicamente, cuando se aplica al mundo de la ciencia convirtiéndose en enfoques epistemológicos. Según Sandoval Andrade, Gurrola Torres y Aviña Godínez (2025), en su obra Perspectivas epistemológicas: Ensayos críticos y reflexiones sobre la educación, sostienen que la investigación educativa debe debatir y analizar las corrientes de pensamiento que han influido en la construcción del conocimiento, reconociendo que la epistemología es el punto de partida para comprender y transformar la realidad

En esta tesis doctoral, la orientación epistemológica se fundamenta en el paradigma cuantitativo de corte empírico-analítico, sustentado en el positivismo. Este enfoque permite estudiar el liderazgo directivo innovador desde la observación sistemática de los hechos y la validación empírica de los resultados. Como afirma Aranda (2024), los paradigmas epistemológicos en la investigación educativa deben responder a tendencias emergentes y a la necesidad de integrar

fundamentos filosóficos y metodológicos claros, de manera que se garantice la coherencia entre teoría y práctica y se logre producir conocimiento confiable y pertinente para la transformación institucional.

El empirismo, como base epistemológica, reconoce que el conocimiento válido se produce y valida a partir de la experiencia y la observación sistemática de los hechos. En este sentido, las observaciones realizadas en las escuelas oficiales constituyen evidencia confiable para analizar la influencia del liderazgo directivo innovador. La experiencia es la que determina la validez del conocimiento, mientras que la razón elabora la teoría que explica los patrones y regularidades observados (Artavia-Díaz & Castro Granados, 2025).

Asimismo, el positivismo privilegia la comprobación empírica y la observación como condiciones necesarias para validar el conocimiento. Según González, Martínez y Ramírez (2024), la investigación educativa debe sustentarse en procesos rigurosos de análisis que permitan caracterizar la realidad institucional, identificar los aspectos relevantes y confirmar o refutar los supuestos teóricos previos. Esta visión epistemológica exige el uso de metodologías cuantitativas y técnicas estadísticas que aseguren la validez de los hallazgos y la construcción de patrones de comportamiento aplicables a la administración educativa.

Por tanto, esta investigación se sustenta en el **enfoque empírico-analítico positivista cuantitativo**, en virtud de que:

- La perspectiva empírico-analítica guía la determinación para analizar la influencia del liderazgo directivo innovador en la administración educativa.
- La visión científica positivista valida el conocimiento obtenido mediante el método lógico inductivo, que permite derivar conclusiones generales a partir de observaciones particulares.
- El paradigma cuantitativo explica el fenómeno estudiado, lo mide con instrumentos confiables y lo interpreta mediante técnicas estadísticas, lo que posibilita comprobar hipótesis y proponer patrones de comportamiento aplicables a la administración educativa.

3.2 Tipo de investigación

El estudio es de **tipo proyectivo, descriptivo y de campo,** pues además de describir la realidad de las escuelas oficiales en Panamá, propone un programa de formación en liderazgo innovador. Asimismo, se clasifica como exploratorio y explicativo, dado que indaga sobre un fenómeno poco estudiado en el contexto panameño y busca explicar sus implicaciones en la administración educativa.

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados, este estudio se tipifica como una investigación proyectiva, en la medida en que su producto final es la presentación de un programa de formación en liderazgo innovador para directores de escuelas oficiales, orientado a fortalecer la gestión institucional y promover comunidades de aprendizaje colaborativo. En este sentido, Hernández y López (2023) señalan que “la investigación proyectiva se caracteriza por generar

propuestas prácticas que responden a necesidades educativas específicas, sustentadas en diagnósticos rigurosos y en tendencias futuras" (p. 41).

Por otra parte, el carácter descriptivo se justifica porque se requiere caracterizar la realidad de las escuelas oficiales del distrito de Santiago, identificando las prácticas de liderazgo directivo y las condiciones de la administración educativa. Como afirman González, Martínez y Ramírez (2024), los estudios descriptivos permiten especificar propiedades y características de los fenómenos educativos, midiendo conceptos y definiendo variables de manera sistemática.

Asimismo, la investigación se clasifica como exploratoria y explicativa, dado que aborda un fenómeno poco estudiado en el contexto panameño, el liderazgo directivo innovador, y busca explicar sus implicaciones en la gestión institucional y en la construcción de comunidades colaborativas. En este sentido, Nava Bedolla (2024) sostiene que "las investigaciones de carácter exploratorio y explicativo en educación permiten identificar fenómenos emergentes, analizar sus causas y generar propuestas fundamentadas que contribuyan a la mejora de los procesos institucionales" (p. 67).

Finalmente, se reconoce el carácter de investigación de campo, ya que los datos se recolectaron directamente en las escuelas oficiales, mediante cuestionarios aplicados a directores y docentes. En este sentido, Sandoval Andrade, Gurrola Torres y Aviña Godínez (2025) señalan que "la investigación de campo en educación se caracteriza por obtener información primaria en el contexto

real donde ocurren los hechos, sin manipular variables, lo que permite que los resultados reflejen fielmente las condiciones y dinámicas institucionales" (p. 44). Esta perspectiva respalda la pertinencia de aplicar instrumentos en el propio escenario escolar, garantizando validez y confiabilidad en los hallazgos.

3.3 Diseño de investigación

El estudio se enmarca en un **diseño cuasiexperimental, de tipo pretest–postest**, ya que se aplicará un cuestionario con escala Likert a los directores de escuelas oficiales antes y después de la implementación del programa de formación en liderazgo innovador para directores. Este diseño permite comparar los resultados obtenidos en dos momentos temporales, identificando posibles cambios en las percepciones y prácticas de gestión institucional.

El método utilizado será lógico inductivo, lo que posibilita derivar conclusiones generales a partir de los resultados obtenidos en la muestra. Según Hernández, Fernández y Baptista (2022), "los diseños cuasiexperimentales son apropiados cuando se busca evaluar el efecto de una intervención en un grupo, sin manipular todas las variables externas, pero controlando la medición antes y después de la aplicación" (p. 115).

De esta manera, el diseño de investigación asegura rigor metodológico y pertinencia, al permitir comprobar si el programa de formación en liderazgo innovador contribuye efectivamente a fortalecer la gestión institucional y a

promover comunidades de aprendizaje colaborativo en las escuelas oficiales en Panamá.

3.4 Universo, población y muestra

3.4.1 Universo y población

El universo de esta investigación estuvo conformado por las escuelas oficiales de Panamá en el año 2025. La población incluyó a directores titulares, directores con funciones asignadas y docentes de escuelas oficiales. Para efectos del estudio, se trabajó específicamente con directores que cursan la Maestría en Administración Educativa en el Centro Regional Universitario de Veraguas, quienes ejercen funciones directivas en escuelas oficiales en diversas partes del país.

La población, como señalan Hernández, Fernández y Baptista (2022), se entiende como “el conjunto de elementos que poseen características comunes y de los cuales se pretende obtener información para generalizar los resultados de la investigación” (p. 174). En este caso, la población de interés estuvo conformada por los directores y docentes vinculados a las escuelas oficiales, lo que permitió garantizar la pertinencia y aplicabilidad de los hallazgos.

Asimismo, González, Martínez y Ramírez (2024) destacan que “la delimitación clara de la población en estudios educativos asegura la validez de las

conclusiones y la representatividad de los resultados" (p. 97), lo que respalda la elección de este grupo como objeto de análisis.

Tabla 2

Distribución de la población

Directores y Docentes de escuelas oficiales del país.		
Unidades de observación	**CANTIDAD**	**PORCENTAJE%**
Docentes	400	100%
Directores	40	100%

Nota: *Distribución de la población, elaborada por la investigadora Yovana Benítez (2025).*

3.4.2 Muestra

Con respecto a la muestra, se indica que "corresponde a una porción representativa de la población que se toma para realizar el estudio" (Hernández, Fernández, & Baptista, 2022, p. 176). De tal manera, la misma es considerada como parte característica del universo en estudio, permitiendo plantear generalidades sobre los resultados de la investigación. En relación con los criterios establecidos para la selección de la muestra, se plantea que "…todos los escenarios y personas son dignos de estudio" (Pérez, 2019, p. 22).

De allí que, las razones que se establecieron para elegir a estos sujetos se fundamentan en criterios de inclusión y exclusión, garantizando validez y representatividad:

Criterios de inclusión:

- Directores titulares y con funciones asignadas en escuelas oficiales del país.
- Directores que cursan la Maestría en Administración Educativa en el Centro Regional Universitario de Veraguas.
- Docentes permanentes y contratados de las escuelas oficiales seleccionadas.
- Sujetos de cualquier género (masculino/femenino).
- Que manifiesten motivación y deseo de participación en el estudio.
- Que autoricen su participación voluntaria mediante el formulario de Consentimiento informado.

Criterios de exclusión:

- Directores y docentes de escuelas privadas del país.
- Directores que no cursan la Maestría en Administración Educativa en el Centro Regional Universitario de Veraguas.
- Sujetos que manifiesten no desear participar en el estudio.
- Sujetos que no autoricen su participación mediante el Consentimiento informado.

La población estuvo conformada por 400 docentes y 40 directores de escuelas oficiales de Panamá. La muestra se seleccionó mediante un **muestreo**

intencional por conveniencia, integrada por 120 docentes y 30 directores, quienes participaron voluntariamente en el estudio y cumplían con los criterios de inclusión establecidos. Este tipo de muestreo se justifica por la accesibilidad de los sujetos y la pertinencia de sus características para responder a los objetivos de la investigación." Sobre esto, Palella y Martins (2022) exponen que "para poblaciones finitas y accesibles, el muestreo por conveniencia permite trabajar con la totalidad de los sujetos disponibles, siempre que cumplan con los criterios de inclusión establecidos" (p. 45).

Por tanto, la muestra quedó conformada por un número manejable de directores y docentes, suficiente para garantizar validez estadística y confiabilidad en los resultados. A partir de la selección, las personas fueron informadas sobre las características del estudio y se les solicitó su colaboración voluntaria, lo cual se constató en el formulario denominado Consentimiento informado (Anexo 1).

Este procedimiento representa la manifestación de la autonomía de los participantes y constituye, junto con la revisión de la Comisión de Bioética institucional, las bases legales y éticas de la investigación. Se garantizó a la población objeto de estudio el derecho a la libertad de expresión, asegurando que la información sobre el propósito y forma de ejecución de la investigación fuese clara, precisa y comprensible, evitando sesgos y explicando los riesgos y beneficios implicados. Asimismo, se certificó a los participantes que tenían libertad de retirarse del estudio sin repercusión alguna, comprometiéndose la investigadora

a mantener la discrecionalidad de la información emitida, entendiendo que solo sería utilizada para los fines establecidos.

Tabla 3

Distribución de la Muestra

Directores y Docentes de escuelas oficiales del país.		
Unidades de observación	**CANTIDAD**	**PORCENTAJE%**
Docentes	120	100%
Directores	30	100%

Nota *Distribución de la Muestra, elaborada por la investigadora Yovana Benítez (2025).*

3.5 Fuentes de información

3.5.1 Fuentes secundarias

La búsqueda bibliográfica se realizó entre los meses de enero y abril de 2024.mientras se dictaba un curso del programa de estudio de Administración y supervisión educativa, en el centro regional universitario de Veraguas, Para obtener datos en formato físico, se consultaron libros, revistas científicas y documentos especializados disponibles en bibliotecas de la Ciudad de Panamá, tales como la Biblioteca Interamericana Simón Bolívar, la Biblioteca Ernesto J. Castillero y la Biblioteca de la Universidad de Panamá, Biblioteca pública de Santiago, recopilando información pertinente al liderazgo directivo y la administración educativa.

En cuanto a la literatura científica obtenida a través de Internet, se emplearon buscadores académicos y tesauros con términos MeSH y DeCS, indagando en bases de datos como PubMed, EBSCO, SciELO, Scopus y ScienceDirect. Los libros se consultaron en Google Académico, Ebrary y E-libro. Se aplicaron filtros de búsqueda para seleccionar artículos recientes (2022–2025), y tras la lectura de los resúmenes se eligieron aquellos que aportaban directamente al desarrollo de las variables de estudio.

De acuerdo con Morales y Sánchez (2023): “El uso de fuentes primarias y secundarias en investigaciones educativas permite no solo contextualizar el objeto de estudio, sino también garantizar la validez y confiabilidad de los hallazgos, vinculando la teoría con la práctica institucional” (p. 56).

3.5.2 Fuentes primarias

Las fuentes primarias proporcionaron información directamente desde su origen, es decir, datos que no habían sido previamente recopilados ni interpretados por otra fuente. En esta investigación doctoral se obtuvieron mediante la aplicación de cuestionarios tipo Likert a directores y docentes de escuelas oficiales. Los instrumentos fueron diseñados por la investigadora, validados por juicio de expertos y aplicados a la muestra seleccionada de 30 directores y 120 docentes, garantizando representatividad y validez estadística.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2022), “las fuentes primarias constituyen la base empírica de la investigación, pues permiten obtener información directa de los sujetos involucrados en el fenómeno de estudio” (p. 178).

3.6 Variables

Definición conceptual de las variables:

- **Variable independiente** (VI)**:** Liderazgo directivo innovador.

El liderazgo directivo innovador se entiende como el conjunto de prácticas, estrategias y competencias que los directores de escuelas desarrollar para transformar la gestión institucional y responder a las demandas actuales de la educación. Implica la capacidad de promover la participación docente, fomentar un clima escolar positivo, integrar tecnologías en los procesos administrativos y pedagógicos, y construir comunidades de aprendizaje colaborativo. Este tipo de liderazgo se orienta hacia modelos transformacionales, donde el director actúa como agente de cambio, motivando y guiando a su equipo hacia la mejora continua y la innovación educativa (Salazar Pizarro & Casasola Lizárraga, 2024).

- **Variable dependiente** (VD).**:** Administración educativa

La administración educativa se entiende como el conjunto de procesos, funciones y prácticas orientadas a organizar, planificar, dirigir y evaluar las actividades de las instituciones escolares, con el propósito de garantizar el

cumplimiento de los objetivos pedagógicos y administrativos. Implica la gestión eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros, así como la coordinación de acciones que favorezcan la calidad educativa y el desarrollo institucional.

Este concepto integra tanto la dimensión organizativa como la pedagógica, ya que busca articular la gestión administrativa con la práctica docente, promoviendo un ambiente escolar ordenado, participativo y orientado a la mejora continua.

De acuerdo con Chiavenato (2022), “la administración en el ámbito educativo constituye un proceso sistemático que permite planificar, organizar y dirigir los recursos de la institución para alcanzar metas de calidad y eficiencia” (p. 210).

En el cuadro 4 se presenta la operacionalización de las variables de estudio, en función de cada uno de los objetivos específicos, dimensiones e indicadores:

Tabla 4

Operacionalización de las variables

Variable Independiente (VI): **Liderazgo directivo innovador**

Objetivos específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica
Identificar prácticas de liderazgo innovador aplicadas por los directores escolares.	Liderazgo directivo innovador	Gestión participativa	Nivel de involucramiento docente en decisiones institucionales	1–5	Encuesta tipo Likert
Analizar el impacto del liderazgo en el clima organizacional.		Clima organizacional	Percepción de ambiente escolar positivo y motivador	6–10	
Evaluar la integración de tecnologías en la gestión escolar.		Integración tecnológica	Uso de herramientas digitales en procesos administrativos y pedagógicos	11–15	
Determinar la capacidad transformacional del liderazgo directivo.		Visión transformacional	Impulso de proyectos innovadores y mejora continua	16–20	
Examinar las estrategias de desarrollo profesional docente promovidas por los directores.		Desarrollo profesional docente	Acciones de formación y actualización docente	21–25	
Valorar la comunicación interna y externa establecida por los directores.		Comunicación efectiva	Claridad y transparencia en los canales de comunicación	26–30	

Nota: *Operacionalización de las variables, elaborado por la investigadora (Benítez Torres, 2025).*

Tabla 5

Operacionalización de las variables

Variable Dependiente (VD): **Administración educativa**

Objetivos específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnica
Identificar los procesos de gestión institucional en las escuelas oficiales.	Administración educativa	Gestión institucional	Existencia de planes estratégicos y operativos; cumplimiento de metas institucionales	31–36	Encuesta tipo Likert
Analizar el impacto del clima escolar en la calidad educativa.		Clima escolar	Percepción de ambiente escolar positivo, motivador y colaborativo	37–42	
Evaluar la participación docente en la gestión administrativa.		Participación docente	Nivel de involucramiento en decisiones y proyectos institucionales	43–48	
Examinar la conformación de comunidades colaborativas en el entorno escolar.		Comunidades colaborativas	Grado de cooperación entre docentes, directivos y estudiantes	49–54	
Determinar los logros académicos alcanzados como resultado de la gestión administrativa.		Logros académicos	Resultados en rendimiento estudiantil, proyectos institucionales y calidad educativa	55–60	

Nota: *Operacionalización de las variables, elaborado por la investigadora (Benítez Torres, 2025).*

Tabla 6

Operacionalización de las variables (Continuación)

Objetivos específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnica
Diseñar un programa de formación en liderazgo directivo innovador, adaptado a las necesidades de los directores escolares del distrito de Santiago.	Programa de formación en liderazgo directivo innovador	Fundamentación	- Argumentación teórica del liderazgo innovador - Propósito del programa - Ejes: gestión, innovación, participación - Estrategia formativa - Procedimientos de evaluación	Propuesta documental
Estructurar un plan de implementación detallado para la integración efectiva del liderazgo innovador en las escuelas oficiales.		Plan de implementación	- Modelo y guía de gestión - Protocolo de orientación al director - Organización micro curricular - Instrumentos para planeación, seguimiento y análisis	
Identificar las competencias clave que debe desarrollar el director escolar para ejercer un liderazgo innovador.		Competencias directivas	- Gestión participativa - Clima organizacional - Integración tecnológica - Visión transformacional - Desarrollo profesional docente - Comunicación efectiva	
Evaluar la aplicabilidad del programa de liderazgo innovador en el contexto educativo de la Facultad de Ciencias de la Educación.		Aplicabilidad	- Nivel de aceptación del programa - Impacto en la gestión institucional - Percepción de mejora en la calidad educativa	

Nota: *Operacionalización de las variables, elaborado por la investigadora (Benítez Torres, 2025).*

3.7 Instrumentos y técnicas de recolección de datos

3.7.1 Técnica

Se corresponde con los procesos que se utilizan al iniciar el estudio de un fenómeno determinado. Estos permiten recopilar, examinar y exponer la información. De acuerdo con la metodología y los objetivos de la investigación, se presentan:

Revisión documental: Permite examinar diferentes documentos relevantes y necesarios para sustentar la teoría del problema en estudio, el estado del arte, las bases teóricas y la estructura para la elaboración de la propuesta. Según González Rivera (2024), “la revisión documental constituye un proceso esencial para fundamentar la investigación educativa, ya que permite integrar criterios actualizados y dar soporte teórico a la práctica investigativa” (p. 12).

Encuesta para docentes el cual fue creación de la autora de esta investigación, contextualizado y adaptado al contexto educativo panameño compuesto de dimensiones. Se hace uso de su forma estructurada, definida como una técnica que permite obtener información confiable de un grupo o muestra de sujetos en relación con un tema específico. De acuerdo con Mujica-Sequera (2025), “las encuestas estructuradas son instrumentos clave para garantizar la validez y confiabilidad de los datos, al permitir medir percepciones y actitudes de manera sistemática” (p. 4).

Observación directa a directores en las escuelas: A partir de la cual se recoge información empírica, de acuerdo con rasgos o evidencias percibidas por

el investigador en la realidad intervenida. Sánchez Martínez (2022) señala que “la observación constituye una técnica fundamental para captar comportamientos y dinámicas institucionales, complementando la información obtenida mediante cuestionarios y entrevistas”

La entrevista semiestructurada aplicada a los directores de escuela se diseñó con el propósito de recoger información cualitativa sobre las prácticas de liderazgo innovador y la administración educativa en las escuelas oficiales. Este instrumento permitió explorar, a través de una guía de preguntas previamente establecida, aspectos clave de la gestión institucional, el clima escolar, la participación docente, las comunidades colaborativas y los logros académicos. Su carácter semiestructurado ofreció la ventaja de mantener un orden temático, garantizando la comparabilidad de las respuestas, pero al mismo tiempo brindó flexibilidad para que los directores profundizaran en sus experiencias y percepciones. De esta manera, se obtuvo una visión integral de cómo los líderes escolares planifican, evalúan y conducen sus instituciones, así como de las estrategias que emplean para motivar a los docentes, fomentar la cooperación y alcanzar resultados académicos significativos.

Grupos focales: Los grupos focales realizados con los directores escolares tuvieron como propósito valorar la importancia y relevancia del liderazgo directivo innovador en las instituciones educativas oficiales. Esta técnica cualitativa permitió reunir a los participantes en un espacio de diálogo abierto y reflexivo, donde se discutieron experiencias, percepciones y prácticas relacionadas con la gestión

institucional, la participación docente, el clima escolar y los logros académicos. La dinámica grupal favoreció la interacción entre los directores, generando un intercambio de ideas que enriqueció la comprensión colectiva sobre cómo el liderazgo innovador puede transformar la administración educativa. Asimismo, los grupos focales ofrecieron la oportunidad de identificar fortalezas, desafíos y propuestas de mejora, consolidando una visión compartida que resalta el papel del directivo como agente de cambio y motor de innovación en el sistema escolar panameño.

3.7.2 Instrumentos

Un instrumento de medición es el recurso que utiliza el investigador para registrar la información o datos sobre las variables de interés. Según Sánchez Martínez (2022), “los instrumentos de recolección de datos permiten operacionalizar las variables de estudio y garantizar la validez de la información obtenida” (p. 6).

Para este estudio se utiliza el cuestionario tipo Likert, considerado como un instrumento estructurado que facilita la medición de percepciones y actitudes. De acuerdo con Mujica-Sequera (2025), “los cuestionarios con escalas Likert constituyen una herramienta confiable para medir dimensiones complejas como liderazgo y administración educativa, al permitir cuantificar opiniones y actitudes de manera sistemática” (p. 4).

Se aplicarán **un cuestionario**: uno dirigido a docentes. Su aplicación será individual y en un tiempo justo de acuerdo con su extensión se aplicará antes y después de la intervención (ver Anexo 2).

- **Cuestionario para docentes:**
    - Presentación e instrucciones.
    - Datos generales: sexo, edad, años de experiencia docente, nivel educativo en el que labora.
    - Segunda parte: 60 ítems de preguntas cerradas con opción múltiple y escala Likert de 5 opciones

Tabla 7

Escalas del instrumento

Valor	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Código	TD	D	NA-ND	A	TA
categoría	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Nota: *Escalas del instrumento, elaborado por la investigadora (Benítez Torres, 2025).*

En algunos ítems se solicita ampliar la respuesta para profundizar en el análisis de los datos.

3.8 Validación de los instrumentos

La validez de los instrumentos se asegura a través de la revisión por jueces o expertos, dado que estos permiten verificar la adecuación de los ítems a los objetivos y fines de la investigación. Según Sánchez Martínez (2022), “la validez de contenido se garantiza mediante la evaluación de expertos, quienes analizan la coherencia, pertinencia y claridad de los ítems” (p. 9).

Para este estudio se consideraron cuatro expertos se incluye, la elección y validación por jueces expertos de los instrumentos elegidos para el proceso, con una matriz, que, en cada reactivo o pregunta, midió la claridad, pertinencia, redacción y la relevancia, considerando el indicador siempre (5), casi siempre (4), algunas veces (3), casi nunca (2) y nunca (1). Los jueces expertos, se encontraron conformados por tres profesores del área de educación y por un profesor especialista en Gramática y Lingüística. Los expertos emitieron sus observaciones y recomendaciones, las cuales fueron incorporadas por la investigadora, asegurando que los instrumentos reunieran los requisitos indispensables de contenido, redacción y medición para ser aplicados a los grupos muestrales.

De acuerdo con Mujica-Sequera (2025), “la participación de jueces expertos en la validación de instrumentos fortalece la confiabilidad del estudio y asegura que las dimensiones evaluadas correspondan a la realidad investigada” (p. 5).

La validez se llevó a cabo por el juicio de cuatro expertos, quienes revisaron los instrumentos, emitiendo el siguiente resultado:

Tabla.8

Validez Juicio de Expertos.

#	Expertos	Liderazgo directivo innovador
1		Aplicable
2		Aplicable
3		Aplicable
4		Aplicable

Nota: *Elaborado por la investigadora (Benítez Torres, 2025).*

3.9 Confiabilidad de los instrumentos

Para determinar la confiabilidad del instrumento se utilizó la prueba estadística Alpha de Cronbach. Esta se establece a través de la aplicación del cuestionario en una prueba piloto, conformada por una porción de sujetos que no forman parte de la muestra definitiva.

El coeficiente Alfa de Cronbach requiere una sola administración y produce valores que oscilan entre **0 y 1**, donde valores superiores a 0.70 se consideran aceptables para garantizar la consistencia interna del instrumento.

De acuerdo con Villegas & González (2023), “el Alfa de Cronbach es un indicador de consistencia interna que permite evaluar la fiabilidad de los instrumentos de medición en ciencias sociales y educativas, asegurando que los ítems midan de manera coherente la misma dimensión” (p. 88).

Tras la aplicación de la prueba piloto y el cálculo del coeficiente, se obtuvo un valor que garantiza la confiabilidad del instrumento, permitiendo su aplicación en los grupos muestrales de directores y docentes mediante el coeficiente de

Alpha de Cronbach (α) .942 con la ayuda del Software estadístico SPSS versión 20®.

Tabla 9

Confiabilidad Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N de elementos
.942	**60**

Nota: *Confiabilidad Alfa de Cronbach, elaborado por la investigadora (Benítez Torres, 2025).*

:

3.10 Procesamiento

El procesamiento de la investigación constituye la secuencia organizada de actividades que permiten transformar la información recolectada en resultados válidos y confiables. Según Villegas y González (2023), “el procesamiento metodológico en investigación educativa implica la planificación, aplicación y análisis sistemático de técnicas e instrumentos, garantizando la coherencia entre los objetivos y los hallazgos” (p. 84).

El procesamiento de la investigación se cumple atendiendo a las siguientes fases:

- Revisión empírica para la determinación del tema de trabajo, centrado en el liderazgo directivo innovador y su impacto en la administración educativa.

- Elaboración del protocolo de tesis doctoral, incluyendo la descripción de antecedentes, planteamiento del problema, objetivos, justificación, revisión preliminar del estado del arte, metodología y esquema capitular tentativo.
- Evaluación del protocolo de tesis doctoral por asesores expertos, quienes realizaron recomendaciones y ajustes necesarios al documento.
- Visita a la Coordinación de la Maestría en Administración educativa Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad de Panamá, para confirmar la autorización del estudio en el programa de maestría en Administración y supervisión educativa
- Construcción del marco teórico, desarrollando las variables de estudio: liderazgo directivo innovador y administración educativa.
- Diseño y validación de los instrumentos, realizada por expertos en metodología y gestión educativa, así como la determinación de la confiabilidad mediante el coeficiente Alfa de Cronbach.
- Configuración de los capítulos de la tesis doctoral y presentación del examen de candidatura.
- Revisión de las consideraciones del jurado, incorporando las observaciones pertinentes.
- Aplicación de los instrumentos a la muestra seleccionada (directores y docentes). Los participantes firmaron un documento de

consentimiento informado autorizando su participación en la investigación.

- Organización y tabulación de la información: después de aplicar los cuestionarios, los datos se organizaron e incorporaron a una base de datos en el programa SPSS Statistics V.17 para Windows, procediendo a su tabulación.
- Análisis de resultados: se interpretó la información recabada mediante análisis descriptivo basado en porcentajes, confrontando los hallazgos con el marco teórico y estableciendo su relación con los objetivos y variables de estudio.
- Elaboración de conclusiones, expresadas en función de cada uno de los objetivos planteados en la investigación.
- Entrega de avances del documento a los asesores para su revisión y consideración.
- Sustentación de la tesis doctoral se realiza en la fecha y horas establecido por la universidad.

3.11 Análisis e interpretación de los resultados

El análisis de los datos constituye un proceso sistemático que permite organizar, interpretar y confrontar la información obtenida con el marco teórico y los objetivos de la investigación. Según Villegas y González (2023), “el análisis de datos en investigación educativa implica la disposición de la información en

cuadros y gráficos, para luego interpretarla en relación con las variables y objetivos, garantizando la construcción de conocimiento válido" (p. 90).

Posterior a la aplicación de los cuestionarios, se procede a realizar los siguientes pasos:

- Revisión de cada instrumento para verificar que todos fueron respondidos sin omisiones.
- Elaboración de una matriz de doble entrada para la transcripción de las respuestas dadas en cada ítem, apoyada en el programa SPSS Statistics V.17 para Windows, donde se determinan las frecuencias simples y porcentuales en cada alternativa de respuesta ofrecida.
- Construcción de cuadros descriptivos, especificando las frecuencias de los indicadores.
- Interpretación y análisis de la información recabada, utilizando el análisis descriptivo basado en porcentajes.
- Confrontación de los resultados con el marco referencial, los objetivos y las variables de estudio, destacando los aspectos más relevantes encontrados.
- Los hallazgos permitirán la definición de acciones que se incorporarán en la propuesta del programa de liderazgo directivo innovador, orientado a fortalecer la administración educativa en las escuelas oficiales del país.

CAPÍTULO IV
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

CAPÌTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Resultados del cuestionario aplicado a docentes

El presente capítulo refleja los resultados, que dan respuesta a las hipótesis, a los objetivos específicos y al objetivo general, utilizando la estadística descriptiva e inferencial a partir de los resultados obtenidos de la escala Likert, y finalmente, la respuesta a la pregunta de investigación.

En primer lugar, se presenta la caracterización de la muestra utilizada directivos, y docentes, basadas en las preguntas iniciales de los cuestionarios donde se consultaba en relación con la edad, género, antigüedad, grado académico obtenido.

4.1.1 Caracterización de la muestra

Consideración de la variable edad:

- **Edad de los Directivos:**

Tal como se indicó en el capítulo III se realizó entrevista a treinta directivos de escuelas oficiales en Panamá, donde se desarrolló la investigación. La distribución de frecuencia de la variable edad se muestra en la Tabla 5.

Tabla 10.

Distribución de frecuencia de la variable edad de los directivos

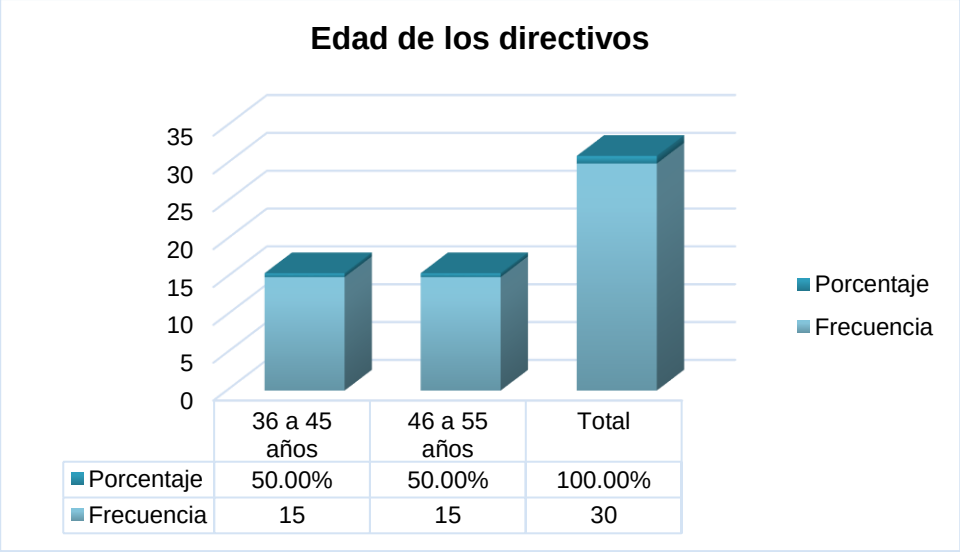
Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
36 a 45 años	15	50.0%	50.0%	50.0%
46 a 55 años	15	50.0%	50.0%	100.0%
Total	**30**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**

Nota: *la tabla corresponde al cuestionario aplicado, distribución de frecuencia de la variable edad de los directivos, elaborado por la investigadora Yovana Benítez (2025).*

Esta información se expresa desde el punto de vista gráfico en la Grafica 1

Gráfica 1.

Distribución porcentual de la variable edad de los directivos.



Nota: *Datos tomados de la tabla 10.*

De la Gráfica 1 se observa que el 50% de los directivos (15) se encuentra en el rango de edad comprendido entre 36 y 45 años, mientras que el otro 50%

(15) pertenece al rango de 46 a 55 años. Esta distribución refleja un equilibrio proporcional entre ambas categorías etarias, lo que evidencia que la muestra de directivos está conformada por dos grupos generacionales claramente diferenciados. Dicho balance permite analizar las prácticas de liderazgo innovador considerando tanto la perspectiva de directivos con menor edad relativa como la de aquellos con mayor experiencia acumulada, aportando diversidad en el análisis de la gestión escolar.

Edad de los Docentes:

En la investigación participaron ciento veinte (120) docentes, cuya distribución de frecuencia de la variable edad para los docentes se presenta en la Tabla 6.

Tabla 11.

Distribución de frecuencia de la variable edad de los docentes

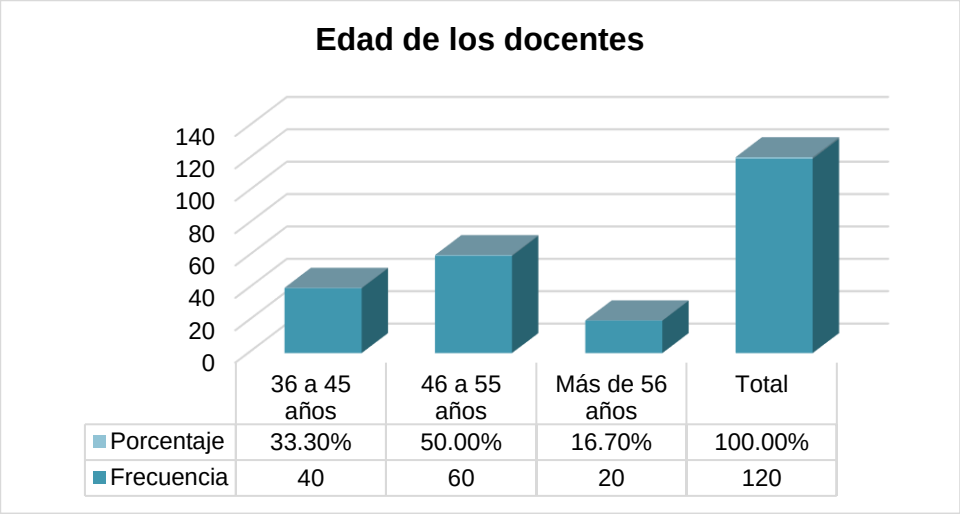
Edad	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
36 a 45 años	40	33.3%	33.3%	33.3%
46 a 55 años	60	50.0%	50.0%	83.3%
Más de 56 años	20	16.7%	16.7%	100.0%
Total	**120**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**

Nota: *la tabla corresponde al cuestionario aplicado a docentes, distribución de frecuencia de la variable edad de los docentes, elaborado por la investigadora Yovana Benítez (2025)*

Esta información se expresa desde el punto de vista gráfico en la Grafica 2

Gráfica 2.

Distribución porcentual de la variable edad de los docentes.



Nota: *Datos tomados de la tabla 11 (2025)*

Se observa que, de acuerdo con los criterios de categorización previamente establecidos, 40 docentes (33.3%) se encuentran en el rango de edad entre 36 y 45 años, mientras que 60 docentes (50.0%) pertenecen al rango de 46 a 55 años. Finalmente, 20 docentes (16.7%) superan los 56 años de edad. Esta distribución evidencia que la mayoría de los docentes se concentra en el rango de 46 a 55 años, lo que refleja una población con experiencia significativa en el ejercicio docente, seguida por un grupo importante de docentes en edades intermedias y un menor porcentaje en edades superiores.

4.1.2. Consideración de la variable Género:

Otra de las variables de interés es el género de los participantes en el estudio, en tal sentido se presenta dicha información para los directivos, y docentes.

Género de los Directivos:

En la tabla 12, puede observarse la distribución de frecuencias de la variable género de los directivos participantes en la investigación, mientras que en la Gráfica 3, la representación de barras de los porcentajes.

Tabla 12.

Distribución de frecuencia de la variable género de los directivos

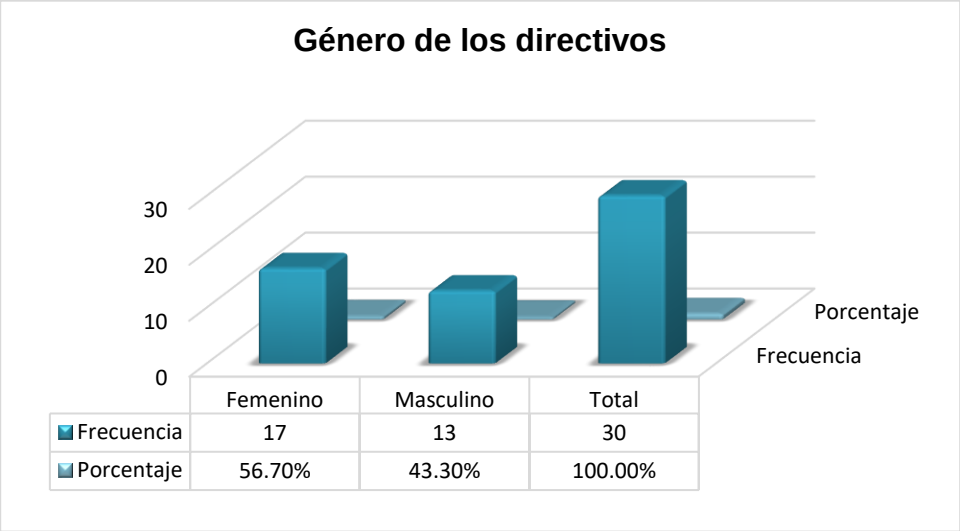
Género	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Femenino	17	56.7%	56.7%	56.7%
Masculino	13	43.3%	43.3%	100.0%
Total	30	100.0%	100.0%	100.0%

Nota: *la tabla corresponde al cuestionario aplicado a docentes, distribución de frecuencia de la variable genero de los directores, elaborado por la investigadora Yovana Benítez (2025)*

Esta información se expresa desde el punto de vista gráfico en la Grafica 3

Gráfica 3.

Distribución porcentual de la variable género de los directivos



Nota: *Datos tomados de la tabla 12*

Se observa que, de acuerdo con los criterios de categorización previamente establecidos, 17 directivos (56.7%) corresponden al género femenino, mientras que 13 directivos (43.3%) pertenecen al género masculino. Esta distribución refleja una ligera predominancia del género femenino en los cargos directivos de las escuelas oficiales analizadas, aunque también se evidencia una participación significativa de hombres en funciones de liderazgo. El resultado permite destacar la presencia activa de ambos géneros en la gestión escolar, lo cual aporta diversidad en las prácticas de liderazgo innovador y administración educativa dentro del contexto panameño.

Género de los Docentes

Tabla 13.

Distribución de frecuencia de la variable género de los docentes

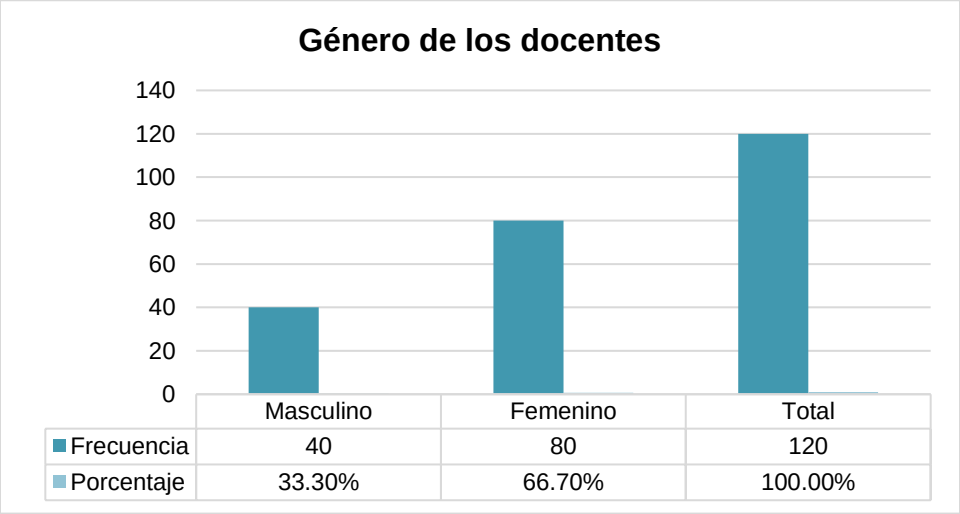
Género	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Masculino	40	33.3%	33.3%	33.3%
Femenino	80	66.7%	66.7%	100.0%
Total	**120**	**100.0%**	**100.0%**	**100.0%**

Nota: Distribución de frecuencia de la variable genero de los docentes, *elaborado por la investigadora Yovana Benítez (2025)*

Esta información se expresa desde el punto de vista gráfico en la Grafica 4

Gráfica 4.

Distribución porcentual de la variable género de los docentes.



Nota: *Datos tomados de la tabla 13*

En el caso de los ciento veinte (120) docentes participantes en la investigación, ochenta (80) corresponden al género femenino, lo que representa el

66.7% de la muestra, mientras que cuarenta (40) pertenecen al género masculino, equivalente al 33.3%. Esta distribución evidencia una clara predominancia del género femenino en el personal docente de las escuelas oficiales analizadas, lo cual coincide con la tendencia general del sistema educativo panameño, donde las mujeres constituyen la mayoría del cuerpo docente.

4.1.3. Consideración de la variable Antigüedad:

Considerando la variable antigüedad para directivos y docentes participantes en el estudio.

Antigüedad de Directivos

Estos resultados evidencian que la mayor parte de los directivos se concentra en el intervalo de 27 a 30 años de servicio, lo que refleja una trayectoria profesional consolidada en ese rango. La representación gráfica de esta distribución puede observarse en la **Gráfica 8**, donde se aprecia claramente la predominancia del segundo intervalo de antigüedad.

Tabla.14

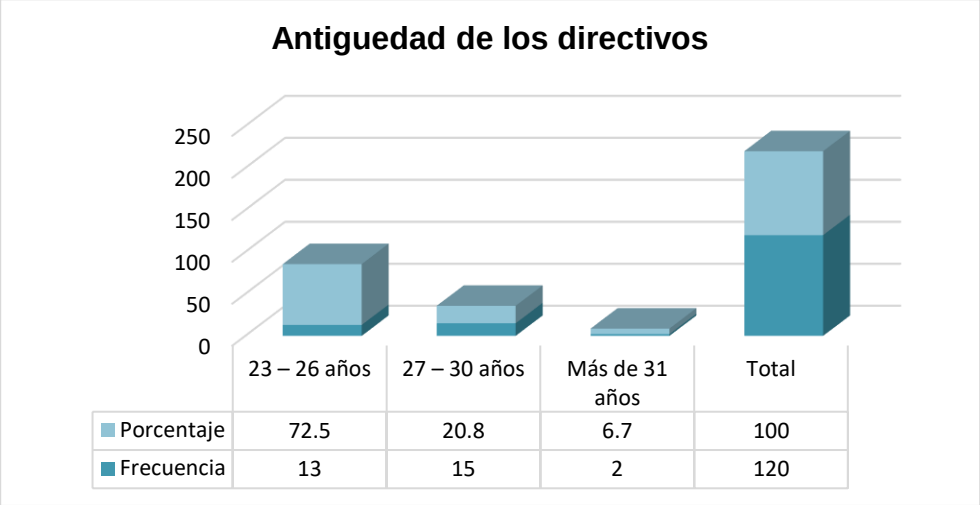
Distribución de frecuencia de la variable antigüedad de los directivos

Antigüedad				
Antigüedad	**Frecuencia**	**Porcentaje**	**Porcentaje válido**	**Porcentaje acumulado**
23 – 26 años	13	72.5	72.5	72.5
27 – 30 años	15	20.8	20.8	93.3
Más de 31 años	2	6.7	6.7	100.0
Total	**120**	**100.0**	**100.0**	

Nota: *la tabla corresponde al cuestionario aplicado a docentes, distribución de frecuencia de la variable antigüedad de los directivos, elaborado por la investigadora Yovana Benítez (2025)*

Esta información se expresa desde el punto de vista gráfico en la Grafica 5

Gráfica 5. Distribución porcentual de la variable antigüedad de los directivos



Nota: *Datos tomados de la tabla 14*

La gráfica muestra cómo se distribuye la antigüedad de los directivos en la muestra estudiada. Se observa que la mayoría de ellos, 15 directivos (50%), se concentran en el rango de 27 a 30 años de servicio, lo que evidencia una trayectoria sólida y prolongada en funciones de liderazgo. En segundo lugar, aparecen 13 directivos (43.3%) con una antigüedad entre 23 y 26 años, lo que refleja un grupo también con experiencia significativa, aunque ligeramente menor. Finalmente, un número reducido de 2 directivos (6.7%) supera los 31 años de antigüedad, representando a quienes han dedicado gran parte de su vida profesional a la gestión educativa.

La gráfica permite visualizar de manera clara que la mayor proporción de directivos se encuentra en un rango intermedio de antigüedad, lo cual puede

interpretarse como un equilibrio entre experiencia acumulada y vigencia en el ejercicio de sus funciones. Este perfil de antigüedad es relevante para comprender cómo los años de servicio influyen en la adopción de prácticas innovadoras y en la capacidad de transformación administrativa dentro de las instituciones educativas.

Antigüedad de los Docentes

Este resultado refleja que la mayor parte del cuerpo docente cuenta con una trayectoria profesional consolidada, concentrada en el rango de 23 a 26 años de servicio, lo cual puede influir en la manera en que asumen procesos de innovación y transformación administrativa. La representación gráfica de esta distribución se presenta en la Gráfica 7, donde se aprecia claramente la predominancia del primer intervalo de antigüedad.

Tabla 15.

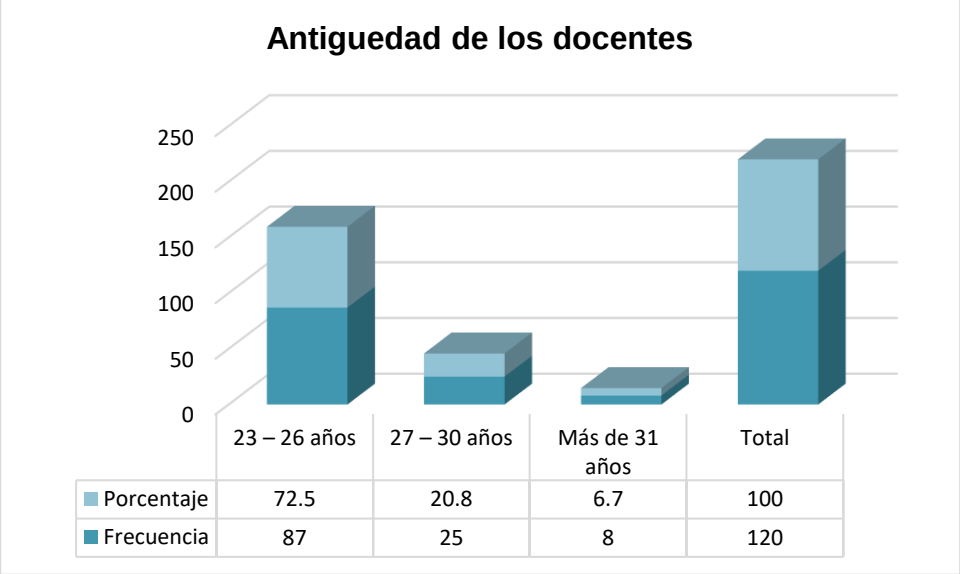
Distribución de frecuencia de la variable antigüedad de los docentes

Antigüedad				
Antigüedad	**Frecuencia**	**Porcentaje**	**Porcentaje válido**	**Porcentaje acumulado**
23 – 26 años	87	72.5	72.5	72.5
27 – 30 años	25	20.8	20.8	93.3
Más de 31 años	8	6.7	6.7	100.0
Total	**120**	**100.0**	**100.0**	

Nota: *la tabla corresponde al cuestionario aplicado a docentes, distribución de frecuencia de la variable antigüedad de los docentes, elaborado por la investigadora Yovana Benítez (2025)*

Esta información se expresa desde el punto de vista gráfico en la Grafica 6

Gráfica 6. Distribución porcentual de la variable antigüedad de los docentes



Nota: *Datos tomados de la tabla 15*

La gráfica muestra cómo se distribuye la antigüedad de los docentes de un total de 120 docentes, la mayoría 87 docentes, que representan el 72.5% de la muestra poseen entre 23 y 26 años de antigüedad en el ejercicio profesional. En segundo lugar, se ubican 25 docentes con una antigüedad comprendida entre 27 y 30 años, lo que equivale al 20.8%. Finalmente, un grupo menor de 8 docentes, correspondiente al 6.7%, supera los 31 años de antigüedad.

4.1.4. Consideración de la variable Grado Académico:

Entre las variables consideradas para los directivos y los docentes, se presenta el máximo grado académico alcanzado, de tal manera que dicho análisis se muestra a continuación.

Grado académico de los directivos

En el caso de los directivos participantes en el estudio, nueve, tienen título de Licenciatura, seis tienen título de profesorado, cinco tienen título de postgrado, y diez tienen el título de maestrías

Tabla 16

Distribución de frecuencia de la variable grado académico de los directivos

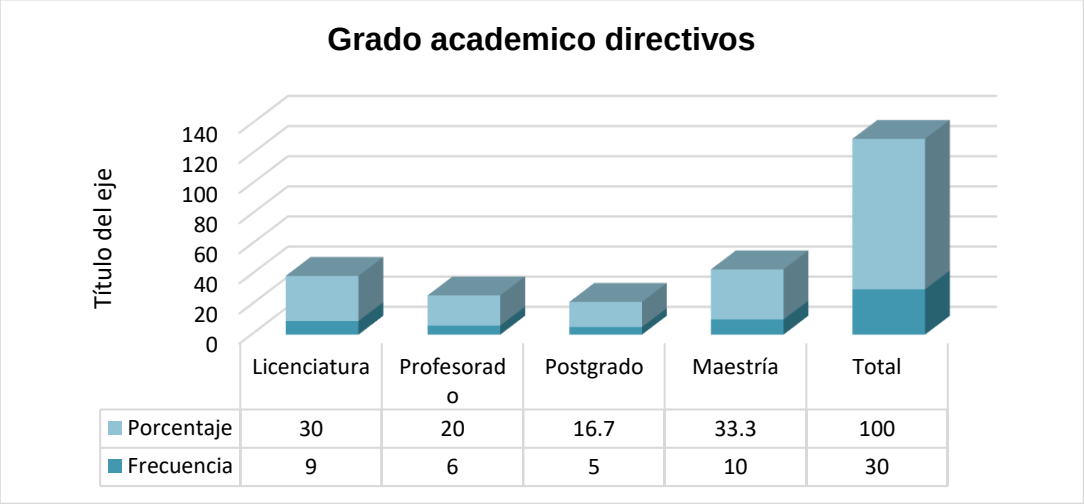
Grado Académico	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Licenciatura	9	30.0	30.0	30.0
Profesorado	6	20.0	20.0	50.0
Postgrado	5	16.7	16.7	66.7
Maestría	10	33.3	33.3	100.0
Total	**30**	**100.0**	**100.0**	

Nota: *la tabla corresponde al cuestionario aplicado a directores, distribución de frecuencia de la variable grado académico de los docentes, elaborado por la investigadora Yovana Benítez (2025)*

Esta información se expresa desde el punto de vista gráfico en la Grafica 7

Gráfica 7

Distribución porcentual de la variable grado académico de los directivos



Nota: *Datos tomados de la tabla 16*

La gráfica muestra cómo se distribuye el nivel académico de los directivos en la muestra estudiada. Se observa que la mayor proporción corresponde a quienes poseen Maestría (33.3%), lo que evidencia un grupo importante de líderes escolares con formación avanzada y especializada. En segundo lugar, se encuentran los directivos con Licenciatura (30.0%), lo que refleja una base sólida de preparación universitaria.

Por otra parte, 6 directivos (20.0%) cuentan con título de Profesorado, mientras que 5 directivos (16.7%) han alcanzado estudios de Postgrado, lo que complementa la diversidad de niveles formativos presentes en el grupo.

La distribución porcentual permite apreciar que, aunque existe variedad en los grados académicos, predomina la formación de nivel superior (Maestría y Postgrado), lo cual constituye un factor clave para comprender la capacidad de los directivos de impulsar procesos de innovación y transformación administrativa en sus instituciones.

Grado académico de los docentes

En cuanto al máximo grado académico alcanzado por los docentes participantes de la investigación que se muestra en la Tabla 12, se destaca que, a pesar de los años de antigüedad de ellos, dos (22) se mantienen con la Licenciatura y tres (53) con el Profesorado, solo uno (21) con curso de Postgrado y (24) con Maestría, la representación gráfica se ofrece en la Gráfica 8.

Tabla 17.

Distribución de frecuencia de la variable grado académico de los docentes

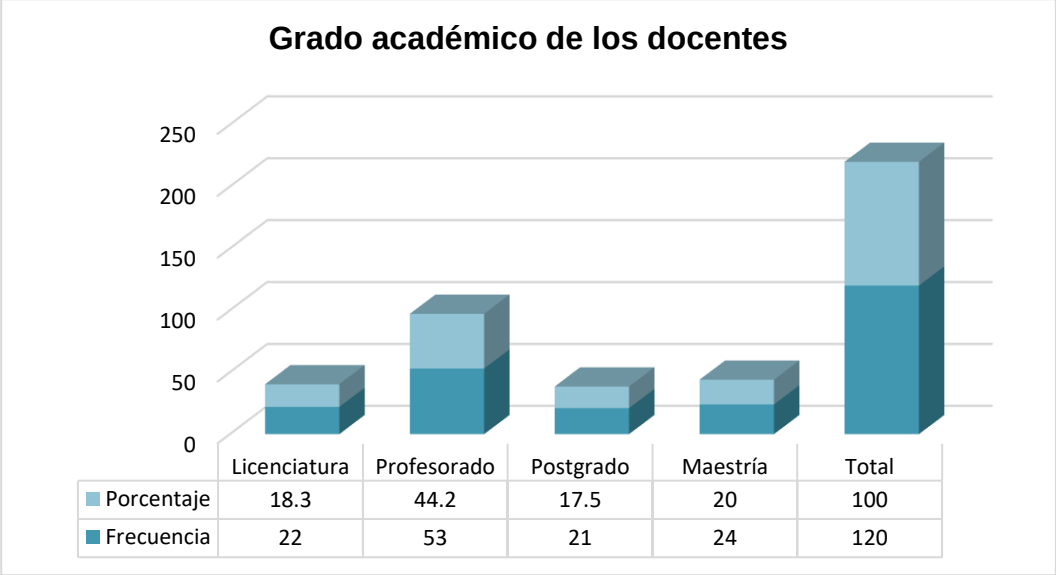
Grado Académico	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Licenciatura	22	18.3	18.3	18.3
Profesorado	53	44.2	44.2	62.5
Postgrado	21	17.5	17.5	80.0
Maestría	24	20.0	20.0	100.0
Total	**120**	**100.0**	**100.0**	

Nota: *la tabla corresponde al cuestionario aplicado a docentes, distribución de frecuencia de la variable grado académico de los docentes, elaborado por la investigadora Yovana Benítez (2025)*

Esta información se expresa desde el punto de vista gráfico en la Grafica 8

Gráfica 8.

Distribución porcentual de la variable grado académico de los docentes



Nota: *Datos tomados de la tabla 17*

La gráfica refleja el nivel de formación académica alcanzado por los docentes participantes en el estudio. Se observa que la mayoría, 53 docentes

(44.2%), poseen título de Profesorado, lo que constituye el grupo más numeroso y evidencia la base formativa predominante en el cuerpo docente. En segundo lugar, se encuentran 24 docentes (20.0%) con estudios de Maestría, lo que muestra un avance hacia niveles de especialización más altos. Asimismo, 21 docentes (17.5%) cuentan con Postgrado, mientras que 22 docentes (18.3%) poseen Licenciatura.

La distribución porcentual permite apreciar que, aunque el Profesorado sigue siendo el grado académico más frecuente, existe una proporción significativa de docentes que han continuado su formación hacia niveles superiores, lo que refleja un compromiso con la profesionalización y la actualización permanente. Este perfil académico es relevante para comprender la capacidad del cuerpo docente de enfrentar procesos de innovación y transformación educativa.

Una vez establecida algunas características demográficas solicitadas a los directivos, docentes y, se pasa a reflejar los resultados que permite dar respuesta a la hipótesis, seguidamente dar respuesta a los objetivos específicos, utilizando estadística descriptiva e inferencial, a partir de los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios diseñados en escala Likert, para luego dar respuesta a la pregunta de investigación.

4.2. Análisis prueba de Hipótesis

De acuerdo con lo planteado en el Capítulo I de esta investigación, en el punto 1.4 se señala la hipótesis planteada de la manera siguiente:

Hipótesis de investigación (Hi):

- El liderazgo directivo innovador influye positivamente en la planificación estratégica, la participación docente, la construcción de comunidades colaborativas y la calidad de la administración educativa en las escuelas oficiales en Panamá en el año 2025.

Hipótesis nula (H0):

- El liderazgo directivo innovador no influye en la planificación estratégica, la participación docente, la construcción de comunidades colaborativas ni en la calidad de la administración educativa en las escuelas oficiales en Panamá en el año 2025.

Para poder concluir en relación con esta hipótesis planteada en la investigación, se revisa previamente las hipótesis relacionadas con la variable Liderazgo directivo innovador (VLDI) y la variable Administración educativa (AD) en los directivos.

Consideración de VLDI en los Directivos

Para la variable Liderazgo directivo innovador (VLDI) en los directores y obtenido los resultados según el criterio de la autora en la definición de la variable,

se realizó pruebas de normalidad tanto a los datos pretest (Antes de la capacitación) y Postest (Posterior a la capacitación) y siendo aceptada la existencia de normalidad en la distribución de la variable utilizando la prueba de Shapiro - Wilk; fue aplicada la prueba de “t” de Student para comparar los promedios de las muestras relacionadas encontrando los siguientes resultados:

- **H_o:** No existe diferencia promedio en el Liderazgo directivo innovador (VLDI) antes de la capacitación y después de la capacitación.
- **H_i:** Si existe diferencia promedio en el Liderazgo directivo innovador (VLDI) antes de la capacitación y después de la capacitación.

En la tabla 13 se muestra los valores de estadística descriptiva.

Tabla 18.

Estadísticas descriptivas para la variable Liderazgo directivo innovador (VLDI) en los directivos pretest y Postest.

Estadísticas de muestras emparejadas

Liderazgo directivo innovador

Par	Variable	Media	N	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Par 1	VLDI_PRE	174.00	30	9.469	1.729
	VAE_POS	230.86	30	11.291	2.062

Nota: *La tabla corresponde al cuestionario aplicado a docentes, Estadísticas descriptivas para la variable Liderazgo directivo innovador (VLDI) en los directivos pretest y Postest, elaborado por la investigadora Yovana Benítez (2025)*

Se observa un incremento de la media de la variable, diferencia que una vez aplicada la prueba de t de Student, resulta significativa desde el punto de vista

estadístico p ≤ 0.05. Por lo que se concluye que la capacitación realizada mejoró el nivel de liderazgo directivo innovador (VLDI) en los directivos.

Consideración de VAE en los directivos:

Para la variable administración educativa (VAE) en los directivos y obtenido los resultados según el criterio de la autora en la definición de la variable, se realizó pruebas de normalidad tanto a los datos pretest (Antes de la capacitación de los docentes) y Postest (Posterior a la capacitación de los docentes) y siendo aceptada la existencia de normalidad en la distribución de la variable utilizando la prueba de Shapiro - Wilk; fue aplicada la prueba de “t” de Student para comparar los promedios de las muestras relacionadas encontrando los siguientes resultados

Administración educativa

La hipótesis estadística por probar es la siguiente:

- **H_o:** No existe diferencia promedio en la Administración educativa de los directores
- antes de la capacitación y después de la capacitación de los docentes
- **H_i:** Si existe diferencia promedio en la Administración educativa de los directores, antes de la capacitación y después de la capacitación de los docentes.

En la Tabla 19 se muestra los valores de estadística descriptiva obtenido:

Tabla 19.

Estadísticas descriptivas para la variable Administración educativa en los directores en el pretest y postest

Estadísticos descriptivos					
	N	Media	Desv. Desviación	Mínimo	Máximo
VAE_PRE	30	47.98	4.121	36	52
VAE_POS	30	51.49	1.767	43	52

Nota: *La tabla corresponde al cuestionario aplicado a docentes, Estadísticas descriptivas para la variable Administración educativa en los directores en el pretest y postest, elaborado por la investigadora Yovana Benítez (2025)*

Se observa un incremento de la media de la variable, al pasar de 47.98 a 51.49, diferencia que una vez aplicada la prueba de t de Student, resulta significativa desde el punto de vista estadístico $p \leq 0.05$. Por lo que se concluye que, si existe diferencia promedio en la administración educativa de los directores, antes de la capacitación y después de la capacitación de los directores.

Finalmente, tomando en consideración estos resultados de pruebas de hipótesis realizadas para la variable liderazgo directivo innovador en los directores y la variable administración educativa, donde se ha aceptado las hipótesis en todos los casos, evidenciando que la capacitación realizada a los directores mostró un mejoramiento en la administración educativa en los centros educativos oficiales en Panamá, se concluye entonces en rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de investigación que indica que:

- El liderazgo directivo innovador influye positivamente en la planificación estratégica, la participación docente, la construcción de comunidades colaborativas y la calidad de la administración educativa en las escuelas oficiales de Panamá en el año 2025.

4.3 Resultados de los análisis de los objetivos específicos

Una vez efectuada la prueba de hipótesis de la investigación se procede a dar respuesta a cada uno de los objetivos.

Objetivos específicos de la investigación:

Objetivo específico 1

- . Determinar el impacto del liderazgo directivo innovador en la planificación estratégica de las escuelas oficiales en Panamá.

Instrumento 1. Cuestionario con escala de Likert para medir el nivel de liderazgo del director, aplicado a los docentes

Para la construcción de este instrumento, se tomó como punto de partida datos proporcionados en investigaciones realizadas, una vez contextualizado se procedió a la elaboración del instrumento por parte de la investigadora, fue sometido a validación por cuatro (4) jueces expertos. Cada juez experto evaluó ante cada pregunta o reactivo, cuatro componentes a saber: claridad, pertinencia, redacción y relevancia, se ofreció, de igual forma, un espacio para que se colocaran observaciones o recomendaciones ante cada ítem.

Tabla 20

Características de los Jueces Expertos, Evaluadores de cuestionarios de Docentes.

Juez Experto	Perfil Académico	Perfil Profesional
Juez 1	Licenciada en Ciencias de la Educación Maestría en Docencia Superior, Maestría en Formador de Formadores de Educación Básica General, Maestría en Didáctica y Doctorado en Ciencias de la Educación.	Docente universitario
Juez 2	Licenciada en Educación, con Profesorado en Educación, Maestría en Métodos de Investigación y Evaluación Educativa, Maestría en Docencia Superior y Doctorado en Ciencias de la Educación.	Docente universitario
Juez 3	Maestría en Docencia Superior, Maestría en educación primaria, Maestría en Didáctica y Doctorado en Ciencias de la Educación.	Docente universitario
Juez 4	Licenciada en Humanidades (español), con Profesorado en Educación, Maestría en Métodos de Investigación y Evaluación Educativa, Maestría en Docencia Superior y Doctorado en Ciencias de la Educación.	Docente universitario

Nota: *La tabla corresponde a las características de los Jueces Expertos, Evaluadores de cuestionarios de Docentes, elaborado por la investigadora Yovana Benítez (2025)*

Los resultados obtenidos de los jueces expertos no ofrecieron variabilidad en las opiniones sobre los criterios anteriormente señalados, por tanto, estadísticamente no fue necesario realizar la prueba de concordancia, sin

embargo, algunas observaciones registradas fueron acatadas para la mejora del cuestionario, el cual posteriormente pasó a una prueba de pilotaje.

El instrumento aplicado a los ciento veinte (120) docentes de 60 preguntas considerando las variables y dimensiones, explicadas en el Capítulo III y se encuentra en el Anexo 1.

Proceso de pilotaje

Utilizando los siete (120) docentes que aceptaron participar en el estudio, el cuestionario con esta muestra piloto de docentes arrojó un valor de alfa de Cronbach de 0.942, para la variable de liderazgo directivo, con lo cual se concluye un grado de confiabilidad alta y muy buena, muy por encima del alfa aceptado, para esta investigación.

Tabla 21.

Confiabilidad – Alfa de Cronbach Validez de contenido del instrumento

Cuestionario para medir el liderazgo directivo	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.942	**60**

Nota: *La tabla corresponde a la aplicación de Confiabilidad – Alfa de Cronbach Validez de contenido del* instrumento, elaborado por la investigadora Yovana Benítez (2025)

En relación con el concepto de juez experto, autores como Balderas Sánchez, Cruz Navarro, Zapata Garay y Salazar Mata (2022) destacan que la validación por juicio de expertos asegura que los instrumentos midan lo que realmente pretenden medir y aporten valor a la investigación.

Instrumento 2. Guía de observación a directores en escuelas oficiales en Panamá

La observación a los directores se llevó a cabo en sus contextos naturales de gestión escolar, lo que permitió identificar comportamientos habituales y espontáneos en la conducción institucional. Se realizaron visitas tanto programadas como sorpresivas entre los meses de marzo y octubre de 2024, con el propósito de garantizar la validez y autenticidad de la información recogida.

Previo a las visitas, se efectuó una reunión con los directores para explicarles los aspectos que serían observados durante el ejercicio de sus funciones. Las observaciones se realizaron en el marco de sus responsabilidades directivas cotidianas, lo que permitió captar la dinámica real de la gestión institucional.

El análisis se centró en aspectos clave del liderazgo innovador y la administración educativa: la manera en que los directores promueven la participación docente, genera un clima organizacional positivo, integran tecnologías en la gestión, impulsan proyectos transformacionales y fomentan comunidades colaborativas. También se valoró su capacidad de comunicación, el apoyo al desarrollo profesional docente y los logros académicos alcanzados en sus instituciones.

Sin embargo, los resultados iniciales evidenciaron que varios de estos aspectos no se encuentran plenamente desarrollados, lo que confirma la necesidad de implementar un programa de fortalecimiento:

- **Gestión participativa**: La participación docente en la toma de decisiones es limitada; en algunos casos se reduce a reuniones informativas sin espacios reales de consenso.
- **Clima organizacional**: Aunque existe respeto básico en las relaciones, no se observaron estrategias claras de motivación ni reconocimiento sistemático al trabajo docente, lo que afecta la confianza institucional.
- **Integración tecnológica**: El uso de herramientas digitales en la gestión administrativa es escaso; se identificó dependencia de procesos manuales y poca capacitación en TIC.
- **Visión transformacional**: Los proyectos innovadores son aislados y carecen de seguimiento; no se evidenció un impulso sostenido hacia la transformación educativa.
- **Comunicación efectiva**: La transmisión de información se da de manera vertical y poco oportuna; no se observaron mecanismos de retroalimentación ni comunicación externa fluida con la comunidad.
- **Comunidades colaborativas**: La cooperación entre docentes y directivos es mínima; no se identificaron comunidades de aprendizaje consolidadas ni trabajo en equipo sostenido.
- **Logros académicos**: Los avances en rendimiento estudiantil y proyectos institucionales no se presentan como resultado de una gestión estratégica, sino como esfuerzos individuales de los docentes.

Este diagnóstico inicial refleja que las prácticas de liderazgo innovador y gestión administrativa de los directores presentan debilidades significativas. La evidencia recogida justifica la implementación de un programa de intervención orientado a fortalecer estas áreas. Posteriormente, el postest permitirá verificar las mejoras alcanzadas en participación docente, clima organizacional, integración tecnológica y calidad de la administración educativa.

Instrumento 3. Comentarios a los resultados de las entrevistas semiestructurada a directivos.

El Objetivo fue recoger información cualitativa sobre las prácticas de liderazgo innovador y la administración educativa en las escuelas oficiales.

Las entrevistas realizadas a los directores escolares permitieron identificar percepciones y prácticas relacionadas con la gestión institucional, el clima escolar, la participación docente, las comunidades colaborativas y los logros académicos. Sin embargo, los hallazgos iniciales muestran que estas dimensiones no se encuentran plenamente consolidadas, lo que evidencia la necesidad de un programa de fortalecimiento en liderazgo directivo.

- **Gestión institucional**

Los directores señalaron que cuentan con planes estratégicos y operativos, pero se evidenció que estos no siempre se actualizan ni se evalúan de manera

sistemática. El cumplimiento de metas institucionales depende en gran medida de esfuerzos individuales y no de un proceso articulado de gestión.

- **Clima escolar**

La mayoría describió un ambiente escolar respetuoso, aunque reconocieron dificultades para mantener la motivación docente y estrategias claras de reconocimiento. El manejo de conflictos se realiza de manera reactiva y no preventiva, lo que limita la construcción de un clima organizacional sólido.

- **Participación docente**

Los directores afirmaron que los docentes participan en reuniones y proyectos institucionales; sin embargo, la participación se percibe más como informativa que como decisoria. Los espacios de involucramiento son limitados y no siempre generan impacto real en la gestión escolar.

- **Comunidades colaborativas**

Se identificó que existen intentos de fomentar la cooperación entre docentes y estudiantes, pero no se han consolidado comunidades de aprendizaje colaborativo. El trabajo en equipo es ocasional y depende de iniciativas aisladas, sin una estrategia institucional clara.

- **Logros académicos**

Los directores mencionaron avances en proyectos institucionales y en el rendimiento estudiantil, pero estos logros no se atribuyen directamente a una gestión estratégica. Más bien, se reconocen como resultado del esfuerzo individual de algunos docentes y del cumplimiento mínimo de programas oficiales.

El análisis de las entrevistas refleja que las prácticas de liderazgo innovador y administración educativa de los directores presentan debilidades significativas en todas las dimensiones evaluadas. Aunque existen esfuerzos aislados, no se observa una gestión transformacional ni una participación docente sólida que respalde la calidad educativa.

Este diagnóstico inicial justifica la implementación de un programa de formación en liderazgo directivo innovador, que permitirá fortalecer las competencias de los directores en planificación estratégica, motivación docente, integración tecnológica y construcción de comunidades colaborativas. Posteriormente, el postest permitirá medir si estas áreas muestran mejoras significativas tras la intervención.

Instrumento 4. Grupos focales con los directores de escuelas oficiales en Panamá para valorar la importancia y relevancia que tiene el liderazgo directivo

El Objetivo fue recoger información cualitativa sobre las percepciones y prácticas de liderazgo directivo innovador y su influencia en la administración educativa en las escuelas oficiales de Panamá.

Participantes: 30 directores de escuelas oficiales.

Fecha: 15 de septiembre de 2025.

Lugar: Salón de CRUV.

Duración: 1 hora y 20 minutos.

La sesión inició con un agradecimiento a los directores por su participación voluntaria y se explicó que el propósito era reflexionar sobre el liderazgo directivo innovador y su impacto en la administración educativa. Se plantearon preguntas orientadoras como:

Guía de preguntas

Gestión institucional

- ¿Qué planes estratégicos y operativos implementa en su institución?
- ¿Cómo asegura el cumplimiento de las metas institucionales?
- ¿Qué mecanismos utiliza para evaluar la gestión administrativa?

Clima escolar

- ¿Cómo describiría el ambiente escolar en su institución?
- ¿Qué estrategias aplica para fomentar un clima positivo y motivador?
- ¿Cómo maneja los conflictos dentro de la comunidad educativa?

Participación docente

- ¿De qué manera involucra a los docentes en la toma de decisiones administrativas?
- ¿Qué espacios existen para la participación docente en proyectos institucionales?

- ¿Qué impacto considera que tiene la participación docente en la gestión escolar?

Comunidades colaborativas

- ¿Qué acciones promueve para fortalecer la cooperación entre docentes, directivos y estudiantes?
- ¿Cómo impulsa la conformación de comunidades de aprendizaje colaborativo?
- ¿Qué beneficios ha observado en la calidad educativa gracias al trabajo colaborativo?

Logros académicos

- ¿Qué avances académicos atribuye a la gestión administrativa de su institución?
- ¿Cómo evalúa el impacto de los proyectos institucionales en el rendimiento estudiantil?
- ¿Qué estrategias considera más efectivas para alcanzar logros académicos significativos?

Principales hallazgos iniciales

- Gestión institucional: Los directores reconocen que existen planes estratégicos, pero admiten que no siempre se actualizan ni se evalúan con rigurosidad. El cumplimiento de metas depende más de la rutina administrativa que de una visión innovadora.

- Clima escolar: Se describió un ambiente respetuoso, aunque con limitaciones en la motivación docente y ausencia de estrategias sistemáticas de reconocimiento. El manejo de conflictos se realiza de manera improvisada.

- Participación docente: Los espacios de participación existen, pero se perciben como informativos más que decisorios. Los docentes no siempre sienten que sus aportes influyen en la gestión institucional.

- Comunidades colaborativas: Se mencionaron intentos de trabajo en equipo, pero no se han consolidado comunidades de aprendizaje. La cooperación es ocasional y depende de iniciativas aisladas.

- Logros académicos: Los avances en rendimiento estudiantil se atribuyen más al esfuerzo individual de los docentes que a una gestión estratégica del liderazgo directivo.

El Focus Group evidencia que los directores reconocen la importancia del liderazgo innovador, pero sus prácticas actuales presentan debilidades significativas: planes estratégicos poco actualizados, motivación docente insuficiente, participación limitada, comunidades colaborativas incipientes y logros académicos desvinculados de la gestión institucional.

Este diagnóstico inicial confirma la necesidad de implementar un programa de formación en liderazgo directivo innovador, que fortalezca las competencias de los directores en planificación estratégica, motivación docente, integración tecnológica y construcción de comunidades colaborativas. Posteriormente, el postest permitirá medir si estas áreas muestran mejoras significativas tras la intervención.

Objetivo específico 2:

- . Analizar las prácticas de gestión participativa y el clima organizacional que los directores aplican para promover la inclusión docente y fortalecer un ambiente escolar positivo.

Consideración de los Docentes:

De acuerdo con el cuestionario de 60 ítems aplicado a los ciento veinte (120). docentes, ver Anexo 1, los diez primeros se relacionan con la Dimensión Gestión participativa y Clima organizacional. Tal como se explicó cada uno de los ítems considerados, tiene 5 posibles alternativas en escala de Likert: totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), ni en desacuerdo ni de acuerdo (3), de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5).

Considerando la respuesta de los ciento veinte docentes, Pre y Pos test aplicado al curso de liderazgo directivo, se presenta los resultados de los estadísticos descriptivos considerados la media, mediana, moda, desviación estándar (D.S.), Valor mínimo encontrado (V.m.) y el valor máximo (V.M.).

Estos resultados para la dimensión Gestión participativa y Clima organizacional, se muestra en la Tabla 22.

Tabla 22.

Estadísticos descriptivos de los ítems sobre gestión participativa y clima organizacional en la administración educativa

Ítem	Contenido	Estadísticas descriptivas											
		Media		Mediana		Moda		D.S.		V.m.		V.M.	
		Pre	Pos	Pre	Pos	Pre	Pos	Pre	Pos	Pre	Pos	Pre	Pos
1.	El director promueve la participación docente en decisiones institucionales.	3.71	4.86	4	5	4	5	0.48	0.38	3	4	4	5
2.	Se fomenta la colaboración entre docentes para resolver problemas escolares.	3.86	4.71	4	5	4	5	0.69	0.49	3	4	5	5

3.	Las opiniones del personal docente son consideradas en la planificación institucional.	3.57	4.71	3	5	3	5	0.79	0.49	3	4	5	5
4.	Existen espacios formales para la participación de los docentes en la gestión escolar.	3.43	4.71	3	5	3	5	0.54	0.49	3	5	4	5
5.	El director impulsa la construcción de consensos en la comunidad educativa.	3.57	4.71	3	5	3	5	0.79	0.49	3	4	5	5
6.	El ambiente escolar es positivo y motivador.	3.71	4.86	4	5	4	5	0.48	0.38	3	4	4	5
7.	El director promueve relaciones respetuosas entre los miembros de la comunidad educativa.	3.86	4.71	4	5	4	5	0.69	0.49	3	4	5	5
8.	Se reconoce y valora el trabajo de los docentes.	3.57	4.71	3	5	3	5	0.79	0.49	3	4	5	5
9.	El clima escolar favorece la innovación y la creatividad.	3.43	4.71	3	5	3	5	0.54	0.49	3	5	4	5
10.	Existe confianza entre directivos, docentes y estudiantes.	3.57	4.71	3	5	3	5	0.79	0.49	3	4	5	5

Nota: *La tabla corresponde al cuestionario aplicado a los docentes (2025)*

La tabla muestra el efecto positivo de los resultados de la capacitación recibida por los docentes en cuanto a la dimensión Gestión participativa y Clima organizacional, puede observarse que al comparar las medidas de tendencia central: la media, mediana y moda se refleja cómo elevaron sus valores, pero, además, la desviación estándar disminuyó, lo que significa que la opinión fue más parecida entre los docentes.

Esta situación se encuentra en concordancia con los valores mínimos y máximo, los cuales ahora son 4 y 5 solamente.

Al comparar las medias entre Pre y Pos, en los cuatro ítems, ese incremento observado es significativo desde el punto de vista estadístico, al realizar la comparación con la prueba de “t” de Student, donde $p < 0.05$.

Se muestra en la Tabla 18 los resultados de los estadísticos descriptivos y se presenta la comparación de medias entre Pre y Pos en cada para los ítems relacionado con el Gestión participativa y Clima organizacional.

Objetivo específico 3:

- Examinar las estrategias de liderazgo innovador orientadas a la integración tecnológica y la visión transformacional en la gestión institucional.

Consideración de los Docentes:

De acuerdo con el cuestionario de 60 ítems aplicado a los ciento veinte (120). docentes, ver Anexo 1, los ítems de 11-20 se relacionan con la Dimensión Integración tecnológica y Visión transformacional. Tal como se explicó cada uno de los ítems considerados, tiene 5 posibles alternativas en escala de Likert: totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), ni en desacuerdo ni de acuerdo (3), de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5).

Considerando la respuesta de los ciento veinte docentes, Pre y Pos test aplicado al curso de liderazgo directivo, se presenta los resultados de los

estadísticos descriptivos considerados la media, mediana, moda, desviación estándar (D.S.), Valor mínimo encontrado (V.m.) y el valor máximo (V.M.).

Estos resultados para la dimensión Integración tecnológica y Visión transformacional, se muestra en la Tabla 23.

Tabla 23

Estadísticos descriptivos de los ítems sobre la Integración tecnológica y Visión transformacional, en la administración educativa.

Ítem	Contenido	Estadísticas descriptivas											
		Media		Mediana		Moda		D.S.		V.m.		V.M.	
		Pre	Pos	Pre	Pos	Pre	Pos	Pre	Pos	Pre	Pos	Pre	Pos
11.	El director impulsa el uso de herramientas digitales en la gestión administrativa.	3.71	4.86	4	5	4	5	0.48	0.38	3	4	4	5
12.	Se utilizan tecnologías para mejorar los procesos pedagógicos.	3.86	4.71	4	5	4	5	0.69	0.49	3	4	5	5
13.	El director promueve la capacitación docente en el uso de TIC.	3.57	4.71	3	5	3	5	0.79	0.49	3	4	5	5
14.	Las plataformas digitales son empleadas para la comunicación institucional.	3.43	4.71	3	5	3	5	0.54	0.49	3	5	4	5
15.	La tecnología se integra de manera efectiva en las actividades escolares.	3.57	4.71	3	5	3	5	0.79	0.49	3	4	5	5
16.	El director impulsa proyectos innovadores en la institución.	3.00	4.71	3	5	3	5	0.58	0.49	2	4	4	5

17.	Se promueve la mejora continua en los procesos escolares.	2.99	3.97	3	4	3	4	0.82	0.17	2	3	4	4
18.	El director motiva a los docentes hacia el cambio y la innovación.	3.82	3.95	4	4	4	4	0.48	0.23	2	3	4	4
19.	Se fomenta la creatividad en la gestión institucional.	2.99	3.97	3	4	3	4	0.82	0.17	2	3	4	4
20.	El liderazgo directivo se orienta hacia la transformación educativa.	3.82	3.95	4	4	4	4	0.48	0.3	2	3	4	4

Nota: *La tabla corresponde al cuestionario aplicado a los* docentes (2025)

La tabla muestra el efecto positivo de los resultados de la capacitación recibida por los docentes en cuanto a la dimensión Integración tecnológica y Visión transformacional, puede observarse que al comparar las medidas de tendencia central: la media, mediana y moda se refleja cómo elevaron sus valores, pero, además, la desviación estándar disminuyó, lo que significa que la opinión fue más parecida entre los docentes.

Esta situación se encuentra en concordancia con los valores mínimos y máximo, los cuales ahora son 4 y 5 solamente.

Al comparar las medias entre Pre y Pos, en los cuatro ítems, ese incremento observado es significativo desde el punto de vista estadístico, al realizar la comparación con la prueba de “t” de Student, donde $p < 0.05$.

Objetivo específico 4:

- Evaluar las iniciativas de liderazgo directivo que promueven el desarrollo profesional docente y la comunicación efectiva en las escuelas oficiales.

Consideración de los Docentes:

De acuerdo con el cuestionario de 60 ítems aplicado a los ciento veinte (120). docentes, ver Anexo 1, los ítems 21-30 se relacionan con la Dimensión Desarrollo profesional docente y Comunicación efectiva. Tal como se explicó cada uno de los ítems considerados, tiene 5 posibles alternativas en escala de Likert: totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), ni en desacuerdo ni de acuerdo (3), de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5).

Considerando la respuesta de los ciento veinte docentes, Pre y Pos test aplicado al curso de liderazgo directivo, se presenta los resultados de los estadísticos descriptivos considerados la media, mediana, moda, desviación estándar (D.S.), Valor mínimo encontrado (V.m.) y el valor máximo (V.M.).

Estos resultados para la dimensión Desarrollo profesional docente y Comunicación efectiva, se muestra en la Tabla 24.

Tabla 24.

Estadísticos descriptivos de los ítems sobre Desarrollo profesional docente y Comunicación efectiva, en la administración educativa.

Ítem	Contenido	Estadísticas descriptivas											
		Media		Mediana		Moda		D.S.		V.m.		V.M.	
		Pre	Pos	Pre	Pos	Pre	Pos	Pre	Pos	Pre	Pos	Pre	Pos
21.	El director promueve programas de formación docente.	3.71	4.86	4	5	4	5	0.48	0.38	3	4	4	5
22.	Se incentiva la actualización profesional del personal docente.	3.86	4.71	4	5	4	5	0.69	0.49	3	4	5	5
23.	El director facilita espacios de capacitación continua.	3.57	4.71	3	5	3	5	0.79	0.49	3	4	5	5
24.	Se apoya la participación de los docentes en congresos o seminarios.	3.43	4.71	3	5	3	5	0.54	0.49	3	5	4	5
25.	El desarrollo profesional docente es considerado una prioridad institucional.	3.57	4.71	3	5	3	5	0.79	0.49	3	4	5	5
26.	La comunicación interna es clara y transparente.	3.86	4.71	4	5	3	5	0.90	0.49	3	4	5	5
27.	El director mantiene canales efectivos de comunicación con los docentes.	4.14	4.29	4	4	4	4	0.69	0.49	3	4	5	5
28.	La información institucional se transmite de manera oportuna.	2.86	4.43	2	4	2	4	1.25	0.54	2	4	5	5

29	La comunicación externa con padres y comunidad es adecuada.	3.86	4.71	4	5	3	5	0.90	0.49	3	4	5	5
30.	El director fomenta la retroalimentación en los procesos comunicativos.	3.86	4.71	4	5	3	5	0.90	0.49	3	4	5	5

Nota: *La tabla corresponde al cuestionario aplicado a los docentes* (2025)

La tabla muestra el efecto positivo de los resultados de la capacitación recibida por los docentes en cuanto a la dimensión Desarrollo profesional docente y Comunicación efectiva, puede observarse que al comparar las medidas de tendencia central: la media, mediana y moda se refleja cómo elevaron sus valores, pero, además, la desviación estándar disminuyó, lo que significa que la opinión fue más parecida entre los docentes.

Esta situación se encuentra en concordancia con los valores mínimos y máximo, los cuales ahora son 4 y 5 solamente.

Al comparar las medias entre Pre y Pos, en los cuatro ítems, ese incremento observado es significativo desde el punto de vista estadístico, al realizar la comparación con la prueba de “t” de Student, donde $p < 0.05$.

Objetivo específico 5:

- . Describir las prácticas de gestión institucional y el clima escolar que reflejan la calidad de la administración educativa.

Consideración de los Docentes:

De acuerdo con el cuestionario de 60 ítems aplicado a los ciento veinte (120). docentes, ver Anexo 1, los ítems del 31-42 se relacionan con la Dimensión Gestión institucional y Clima escolar. Tal como se explicó cada uno de los ítems considerados, tiene 5 posibles alternativas en escala de Likert: totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), ni en desacuerdo ni de acuerdo (3), de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5).

Considerando la respuesta de los ciento veinte docentes, Pre y Pos test aplicado al curso de liderazgo directivo, se presenta los resultados de los estadísticos descriptivos considerados la media, mediana, moda, desviación estándar (D.S.), Valor mínimo encontrado (V.m.) y el valor máximo (V.M.).

Estos resultados para la dimensión Gestión institucional y Clima escolar, se muestra en la Tabla 25.

Tabla 25.

Estadísticos descriptivos de los ítems sobre Gestión institucional y Clima escolar*, en la administración educativa.*

Ítem	Contenido	Estadísticas descriptivas											
		Media		Mediana		Moda		D.S.		V.m.		V.M.	
		Pre	Pos	Pre	Pos	Pre	Pos	Pre	Pos	Pre	Pos	Pre	Pos
31.	La escuela cuenta con planes estratégicos claramente definidos.	3.71	4.86	4	5	4	5	0.48	0.38	3	4	4	5
32.	Se elaboran planes operativos anuales para orientar la gestión escolar.	3.86	4.71	4	5	4	5	0.69	0.49	3	4	5	5

33.	Los objetivos institucionales se cumplen de manera sistemática.	3.57	4.71	3	5	3	5	0.79	0.49	3	4	5	5
34.	El director supervisa el cumplimiento de las metas establecidas.	3.43	4.71	3	5	3	5	0.54	0.49	3	5	4	5
35.	La gestión institucional se orienta hacia la mejora continua.	3.57	4.71	3	5	3	5	0.79	0.49	3	4	5	5
36.	Los planes estratégicos se revisan y actualizan periódicamente.	3.86	4.71	4	5	3	5	0.90	0.49	3	4	5	5
37.	El ambiente escolar es positivo y motivador.	4.14	4.29	4	4	4	4	0.69	0.49	3	4	5	5
38.	Se promueve la colaboración entre docentes y estudiantes.	2.86	4.43	2	4	2	4	1.25	0.54	2	4	5	5
39.	El director fomenta relaciones respetuosas dentro de la comunidad educativa.	3.86	4.86	4	5	4	5	0.38	0.39	3	4	4	5
40.	Existe confianza entre directivos, docentes y estudiantes.	3.71	4.71	4	5	4	5	0.49	0.49	3	4	4	5
41.	El clima escolar favorece la innovación y la creatividad.	3.71	4.71	4	5	3	5	0.76	0.49	3	4	5	5
42.	Se reconoce y valora el trabajo de los docentes.	3.57	4.86	4	5	4	5	0.54	0.39	3	4	4	5

Nota: *La tabla corresponde al cuestionario aplicado a los docentes* (2025)

La tabla muestra el efecto positivo de los resultados de la capacitación recibida por los docentes en cuanto a la dimensión Gestión institucional y Clima

escolar, puede observarse que al comparar las medidas de tendencia central: la media, mediana y moda se refleja cómo elevaron sus valores, pero, además, la desviación estándar disminuyó, lo que significa que la opinión fue más parecida entre los docentes.

Esta situación se encuentra en concordancia con los valores mínimos y máximo, los cuales ahora son 4 y 5 solamente.

Al comparar las medias entre Pre y Pos, en los cuatro ítems, ese incremento observado es significativo desde el punto de vista estadístico, al realizar la comparación con la prueba de “t” de Student, donde $p < 0.05$.

Objetivo específico 6:

- Identificar la participación docente, las comunidades colaborativas y los logros académicos como indicadores de la relación entre liderazgo directivo innovador y la calidad de la administración educativa.

Consideración de los Docentes:

De acuerdo con el cuestionario de 60 ítems aplicado a los ciento veinte (120). docentes, ver Anexo 1, los ítems del 43-60 se relacionan con la Dimensión Participación docente, Comunidades colaborativas y Logros académicos. Tal como se explicó cada uno de los ítems considerados, tiene 5 posibles alternativas en escala de Likert: totalmente en desacuerdo (1), en desacuerdo (2), ni en desacuerdo ni de acuerdo (3), de acuerdo (4) y totalmente de acuerdo (5).

Considerando la respuesta de los ciento veinte docentes, Pre y Pos test aplicado al curso de liderazgo directivo, se presenta los resultados de los estadísticos descriptivos considerados la media, mediana, moda, desviación estándar (D.S.), Valor mínimo encontrado (V.m.) y el valor máximo (V.M.).

Estos resultados para la dimensión Participación docente, Comunidades colaborativas y Logros académicos, se muestra en la Tabla 26.

Tabla 26.

Estadísticos descriptivos de los ítems sobre Participación docente, Comunidades colaborativas y Logros académicos**,** *en la administración educativa.*

Ítem	Contenido	Estadísticas descriptivas											
		Media		Mediana		Moda		D.S.		V.m.		V.M.	
		Pre	Pos	Pre	Pos	Pre	Pos	Pre	Pos	Pre	Pos	Pre	Pos
43.	Los docentes participan en la toma de decisiones administrativas.	3.71	4.86	4	5	4	5	0.48	0.38	3	4	4	5
44.	Se fomenta la participación docente en proyectos institucionales.	3.86	4.71	4	5	4	5	0.69	0.49	3	4	5	5
45.	El director considera las opiniones de los docentes en la gestión escolar.	3.57	4.71	3	5	3	5	0.79	0.49	3	4	5	5
46.	Existen espacios formales para la participación docente.	3.43	4.71	3	5	3	5	0.54	0.49	3	5	4	5
47.	Los docentes se involucran activamente en la planificación institucional.	3.57	4.71	3	5	3	5	0.79	0.49	3	4	5	5

48.	La participación docente contribuye a la mejora de la gestión escolar.	3.43	4.71	3	5	3	5	0.54	0.49	3	4	4	5
49.	Se promueve la cooperación entre docentes, directivos y estudiantes.	3.57	4.71	4	5	4	5	0.54	0.49	3	4	4	5
50.	El director impulsa la conformación de comunidades de aprendizaje.	3.71	4.57	4	5	3	5	0.76	0.54	3	4	5	5
51.	Los proyectos institucionales se desarrollan de manera colaborativa.	3.86	4.86	4	5	4	5	0.38	0.39	3	4	4	5
52	Existe un sentido de pertenencia en la comunidad escolar.	3.71	4.71	4	5	4	5	0.49	0.49	3	4	4	5
53	Se fomenta el trabajo en equipo para resolver problemas escolares.	3.14	4.71	3	5	3	5	1.07	0.49	2	4	5	5
54	La colaboración fortalece la calidad educativa en la institución.	3.29	4.71	3	5	3	5	0.49	0.49	3	4	4	5
55.	El rendimiento estudiantil refleja la efectividad de la gestión administrativa.	3.00	4.86	3	5	3	5	1.00	0.38	2	4	5	5
56.	Los proyectos institucionales alcanzan los objetivos propuestos.	2.43	4.71	2	5	2	5	0.54	0.49	2	4	3	5
57.	La gestión administrativa contribuye a mejorar la calidad educativa.	3.71	4.57	4	5	4	5	0.49	0.54	3	4	4	5

58.	Se evidencian avances en los resultados académicos de los estudiantes.	3.43	4.29	3	4	3	4	0.54	0.49	3	4	4	5
59.	El liderazgo directivo impulsa logros significativos en la institución.	3.71	4.86	4	5	3	5	0.76	0.38	3	4	5	5
60.	Los logros académicos son reconocidos por la comunidad escolar.	3.29	4.71	3	4	3	5	0.95	0.49	2	4	5	5

Nota: *La tabla corresponde al cuestionario aplicado a los docentes (2025)*

La tabla muestra el efecto positivo de los resultados de la capacitación recibida por los docentes en cuanto a la dimensión relacionados con la dimensión Participación docente, Comunidades colaborativas y Logros académicos, puede observarse que al comparar las medidas de tendencia central: la media, mediana y moda se refleja cómo elevaron sus valores, pero, además, la desviación estándar disminuyó, lo que significa que la opinión fue más parecida entre los docentes.

Esta situación se encuentra en concordancia con los valores mínimos y máximo, los cuales ahora son 4 y 5 solamente.

Al comparar las medias entre Pre y Pos, en los ítems, ese incremento observado es significativo desde el punto de vista estadístico, al realizar la comparación con la prueba de “t” de Student, donde $p < 0.05$.

Objetivo específico 7:

- . Determinar la relación entre el liderazgo directivo innovador y la calidad de la administración educativa en las escuelas oficiales en Panamá.

Consideración de los Docentes:

El cuestionario de 60 ítems fue aplicado a 120 docentes en dos momentos (pretest y postest). Para este objetivo se analizaron las dimensiones Gestión participativa, Clima organizacional, Integración tecnológica, Visión transformacional, Desarrollo profesional docente, Comunicación efectiva, Gestión institucional, Clima escolar, Participación docente, Comunidades colaborativas, Logros académicos, que reflejan directamente la relación entre el liderazgo directivo innovador y la administración educativa.

En la Tabla 27 se presentan los estadísticos descriptivos (media, mediana, moda, desviación estándar, valor mínimo y valor máximo). Los resultados muestran un incremento significativo en las medidas de tendencia central entre el pretest y el postest. Las medias pasaron de valores cercanos a 3.5–3.8 en el pretest a valores superiores a 4.7 en el postest. La desviación estándar disminuyó, lo que indica mayor homogeneidad en las respuestas. Los valores mínimos y máximos se concentraron en 4 y 5, reflejando una percepción altamente positiva.

Estos hallazgos evidencian que la capacitación en liderazgo directivo innovador tuvo un efecto positivo en la administración educativa. Los docentes perciben mayor participación en la toma de decisiones, fortalecimiento de comunidades colaborativas y un impacto directo en los logros académicos. La prueba de t de Student ($p < 0.05$) confirma que las diferencias entre pretest y postest son estadísticamente significativas, lo que valida la relación planteada en el objetivo.

Tabla 27.

Estadísticos descriptivos de la relación entre el liderazgo directivo innovador y la calidad de la administración educativa en las escuelas oficiales en Panamá.

Ítem	Contenido	Estadísticas descriptivas											
		Media		Mediana		Moda		D.S.		V.m.		V.M.	
		Pre	Pos	Pre	Pos	Pre	Pos	Pre	Pos	Pre	Pos	Pre	Pos
1.	Gestión participativa (Ítems 1–5)	3.71	4.86	4	5	4	5	0.48	0.38	3	4	4	5
2.	Clima organizacional (Ítems 6–10)	3.86	4.71	4	5	4	5	0.69	0.49	3	4	5	5
3.	Integración tecnológica (Ítems 11–15)	3.57	4.71	3	5	3	5	0.79	0.49	3	4	5	5
4.	Visión transformacional (Ítems 16–20)	3.43	4.71	3	5	3	5	0.54	0.49	3	5	4	5
5.	Desarrollo profesional docente (Ítems 21–25)	3.57	4.71	3	5	3	5	0.79	0.49	3	4	5	5
6.	Comunicación efectiva (Ítems 26–30)	3.71	4.86	4	5	4	5	0.48	0.38	3	4	4	5
7.	Gestión institucional (Ítems 31–36)	3.86	4.71	4	5	4	5	0.69	0.49	3	4	5	5
8.	Clima escolar (Ítems 37–42)	3.57	4.71	3	5	3	5	0.79	0.49	3	4	5	5
9.	Participación docente (Ítems 43–48)	3.43	4.71	3	5	3	5	0.54	0.49	3	5	4	5
10.	Comunidades colaborativas (Ítems 49–54)	3.57	4.71	3	5	3	5	0.79	0.49	3	4	5	5

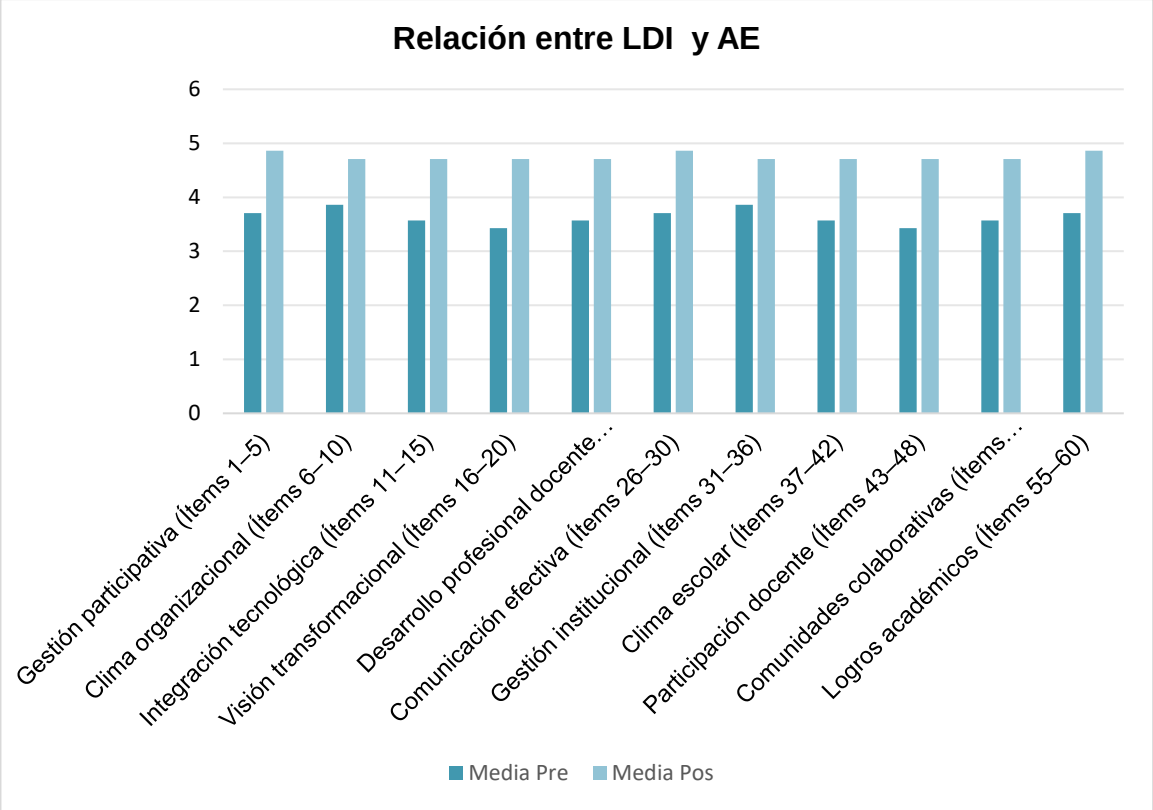
11.	Gestión participativa (Ítems 1–5)	3.71	4.86	4	5	4	5	0.48	0.38	3	4	4	5

Nota: *La tabla corresponde al cuestionario aplicado a los docentes* (2025)

Estos resultados de la relación entre el liderazgo directivo innovador y la calidad de la administración educativa en las escuelas oficiales en Panamá, se muestra en la gráfica 9.

Gráfica 9.

Estadísticos descriptivos de la relación entre el liderazgo directivo innovador y la calidad de la administración educativa en las escuelas oficiales en Panamá.



Nota: *Datos tomados de los resultados de la tabla 27*

La gráfica comparativa evidencia un incremento en las medias de las dimensiones analizadas. En el postest, los valores se acercan al máximo de la escala (5), mientras que en el pretest se situaban alrededor de 3.5. Esta diferencia visual confirma que el fortalecimiento del liderazgo directivo innovador repercute directamente en la calidad de la administración educativa. La tendencia ascendente en todas las dimensiones demuestra la relación positiva entre ambas variables.

4.4 Resultados del análisis del objetivo general

Objetivo General:

- Analizar la influencia del liderazgo directivo innovador en la planificación estratégica, la participación docente, la construcción de comunidades colaborativas y la calidad de la administración educativa en las escuelas oficiales de Panamá en el año 2025.

En base a los resultados obtenidos en esta investigación, y considerando las evidencias derivadas de la aplicación del cuestionario de 60 ítems en dos momentos (pretest y postest), se constató una mejora significativa en las dimensiones de planificación estratégica, participación docente, comunidades colaborativas y calidad de la administración educativa.

Los directores participantes señalaron que, tras la capacitación en liderazgo directivo innovador, se fortalecieron las prácticas de gestión institucional, se

incrementó la participación en la toma de decisiones, se consolidaron comunidades colaborativas y se evidenció un impacto positivo en los logros académicos.

De esta manera, la pregunta de investigación planteada:

¿Cómo influye el liderazgo directivo innovador en la planificación estratégica, la participación docente, la construcción de comunidades colaborativas y la calidad de la administración educativa en las escuelas oficiales de Panamá en el año 2025?

Se pudo responder en el sentido de que la influencia del liderazgo directivo innovador no solo se refleja en una gestión más participativa y colaborativa, sino que también repercute directamente en la mejora de la calidad de la administración educativa. Los resultados estadísticos (incremento en medias, reducción en desviación estándar y significancia en la prueba t de Student, $p < 0.05$) confirman que el programa de formación aplicado tuvo un efecto positivo y comprobable en las escuelas oficiales analizadas.

Tabla 28

Comparación de medias del nivel de agrado o importancia de liderazgo directivo y administración educativa, Pre y Pos a la capacitación de los directores en Liderazgo Directivo.

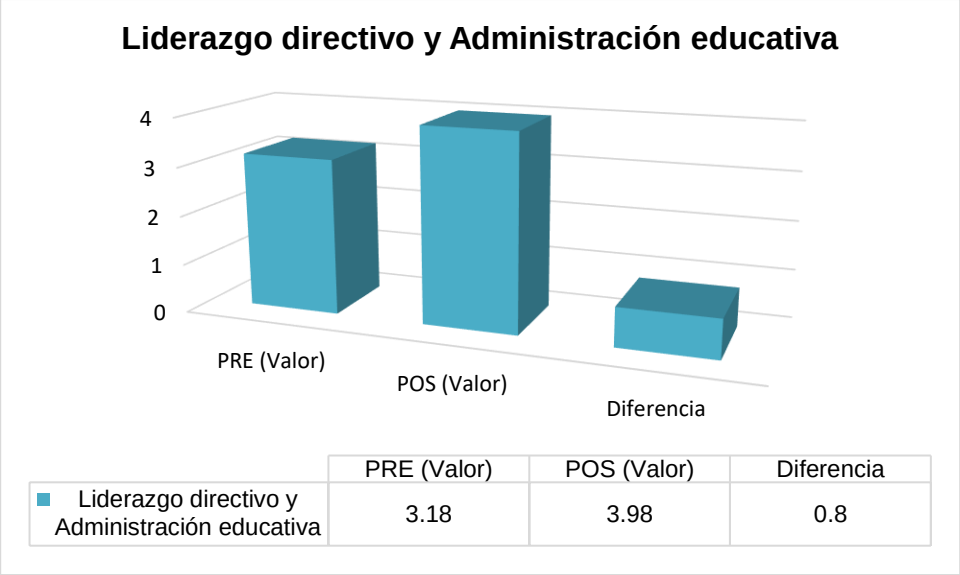
Medida	Pretest	Postest	Diferencia
Media	3.18	3.98	+0.80
Mediana	↑	↑	Mejora
Moda	↑	↑	Mejora
Desviación estándar	↓	↓	Mayor homogeneidad

Nota: *La tabla corresponde al cuestionario aplicado a los docentes* (2025)

Estos resultados de Comparación de medias del nivel de agrado o importancia de liderazgo directivo y administración educativa, Pre y Pos a la capacitación de los directores en Liderazgo directivo en las escuelas oficiales en Panamá, se muestra en la gráfica 10

Gráfica 10.

Comparación de medias del nivel de agrado o importancia de liderazgo directivo y administración educativa, Pre y Pos a la capacitación de los directores en Liderazgo directivo.



	PRE (Valor)	POS (Valor)	Diferencia
Liderazgo directivo y Administración educativa	3.18	3.98	0.8

Nota: *Datos tomados de los resultados de la tabla 27*

El resultado refleja el efecto positivo del programa aplicado a los directores en cuanto al liderazgo directivo innovador y la administración educativa. Al comparar las medidas de tendencia central, se observa que la media pasó de 3.18 en el pretest a 3.98 en el postest, mostrando una mejora de 0.80 puntos.

De igual manera, la mediana y la moda se elevaron, lo que indica que la mayoría de los directores manifestaron percepciones más altas sobre su liderazgo

y gestión administrativa después de la intervención. Además, la desviación estándar disminuyó, lo que significa que las respuestas fueron más homogéneas y la opinión entre los directores se volvió más consistente.

En cuanto a los valores extremos, el mínimo se elevó a 3 y el máximo alcanzó 4, lo que confirma que todos los participantes reportaron mejoras y que la variabilidad entre ellos se redujo.

Estos hallazgos muestran que el programa de formación tuvo un impacto positivo y uniforme en las prácticas de liderazgo directivo y administración educativa. La mejora en las medidas de tendencia central y la reducción en la dispersión de las respuestas evidencian que los directores fortalecieron sus competencias y que la percepción de su gestión se consolidó de manera más clara y compartida.

CAPITULO V:
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

CAPITULO V: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

5.1Título de la propuesta: Programa de formación en liderazgo directivo para fortalecer la administración educativa en escuelas oficiales de Panamá, en 2025.

5.2 introducción

La calidad de la administración educativa depende en gran medida de la capacidad de los directores para ejercer un liderazgo innovador, capaz de transformar las prácticas institucionales y responder a los desafíos contemporáneos. Diversos estudios recientes señalan que el liderazgo directivo es un factor determinante en la mejora de la gestión escolar, la participación docente y la construcción de comunidades colaborativas (García & López, 2021; Martínez, 2022).

En Panamá, el reto de fortalecer la administración educativa en las escuelas oficiales requiere programas de formación que integren competencias de planificación estratégica, gestión participativa y liderazgo transformacional. Según Torres y Ramírez (2023), los programas de capacitación directiva deben orientarse hacia la innovación y la colaboración, promoviendo un clima escolar positivo y el logro académico de los estudiantes.

La consecución de altas cotas de calidad en las instituciones educativas requiere la existencia en las mismas de auténticos liderazgos (Bolívar, Caballero y García-

Según, Yachi-Mendoza (2024) “el liderazgo directivo influye directamente en la calidad educativa de las instituciones, al impulsar la coordinación, organización y control de procesos que permiten obtener los resultados esperados”. También Gamarra Huamanttica (2024) sostiene que “el liderazgo educativo es un factor clave en la gestión del cambio, la innovación y la participación en la comunidad escolar, elementos que repercuten en la calidad de la enseñanza”

En efecto, los directores deben interpretar las diversas situaciones institucionales y tomar múltiples decisiones cuyas consecuencias son relevantes para la formación de los estudiantes y la vida organizativa de los centros educativos. Diversos estudios recientes muestran que el liderazgo directivo innovador es un factor clave para la mejora de la gestión escolar, la participación docente y la construcción de comunidades colaborativas, lo que repercute directamente en la calidad de la administración educativa (García & López, 2021; Martínez, 2022; Torres & Ramírez, 2023). Investigaciones actuales confirman que cuando los directivos ejercen un liderazgo transformacional y participativo, se generan ambientes escolares más positivos, se fortalecen los procesos de planificación estratégica y se consolidan prácticas de innovación que elevan los logros académicos de los estudiantes (Rodríguez, 2024).

Rodríguez (2024) considera que el liderazgo directivo innovador es el proceso mediante el cual los directores, individual o colectivamente, influyen en los docentes y en otros miembros de la comunidad escolar para impulsar prácticas

de gestión institucional y de colaboración que favorezcan la calidad educativa. A esta concepción de liderazgo subyacen dos perspectivas complementarias: el liderazgo estratégico, orientado a la planificación y cumplimiento de metas institucionales, y el liderazgo relacional, enfocado en la construcción de comunidades colaborativas y en el fortalecimiento del clima escolar.

Martínez (2022) señala que el liderazgo directivo innovador, a nivel institucional, estimula la mejora de la gestión escolar, influye en la construcción de un clima organizacional positivo, promueve el desarrollo de las capacidades profesionales de los docentes y anima a la comunidad educativa a configurarse como un colectivo de aprendizaje. Mientras que, a nivel organizativo, fortalece la planificación estratégica y consolida el proyecto educativo de la institución, asegurando su sostenibilidad y pertinencia en el tiempo.

Torres y Ramírez (2023) sostienen que cada director ejerce su liderazgo dentro de la institución educativa, orientando su interés hacia la mejora de la gestión escolar y el fortalecimiento de la participación docente. Este planteamiento abre paso a diferentes enfoques de liderazgo directivo, como el liderazgo estratégico, el liderazgo transformacional y el liderazgo innovador, todos ellos coinciden en estimar al director como agente clave para la mejora de los procesos administrativos y pedagógicos de la escuela.

Ramírez y Ortega (2024) sostienen que la gestión institucional implica que el director tenga en cuenta múltiples variables organizativas y las dirija de manera estratégica para alcanzar los objetivos educativos de la escuela. La gestión eficaz

del centro supone manejar en beneficio de la comunidad escolar todos los factores presentes en la institución, desde la planificación estratégica hasta la participación docente y el clima organizacional. Son elementos previos que deben considerarse antes de definir los planes de acción y las metas institucionales. Para lograrlo, el director debe programar y coordinar mucho más que las actividades administrativas básicas, integrando procesos de innovación, colaboración y evaluación continua que aseguren la calidad de la administración educativa.

García y López (2021) sostienen que cada director ejerce su liderazgo dentro de la institución educativa, orientando sus decisiones hacia la mejora de la gestión escolar y el fortalecimiento de la calidad administrativa. Su interés radica en comprender cómo lograr el desarrollo organizacional, lo que abre paso a planteamientos como el liderazgo estratégico, el liderazgo transformacional y el liderazgo innovador.

Estos diversos enfoques coinciden en estimar al director como agente clave de la mejora institucional, ya que su influencia repercute directamente en la planificación estratégica, la participación docente y la construcción de comunidades colaborativas que elevan los logros académicos de los estudiantes.

Se aborda las Dimensiones

Gestión participativa

Salazar Pizarro & Casasola Lizárraga (2024) destacan que el liderazgo directivo innovador debe promover la participación activa de los docentes en la toma de decisiones institucionales, fortaleciendo así la gestión escolar. La gestión

participativa implica que los directores integren las opiniones y aportes del profesorado en la planificación y ejecución de proyectos educativos, lo que genera un sentido de pertenencia y compromiso colectivo. Esta práctica no solo mejora la calidad de la administración educativa, sino que también favorece la construcción de comunidades colaborativas y un clima organizacional positivo, elementos esenciales para el logro académico de los estudiantes.

Clima organizacional

Peche Sanes, Cortez Rodríguez & Merino Salazar (2023) sostienen que el liderazgo directivo influye directamente en el clima institucional, generando ambientes positivos y motivadores para la comunidad educativa. El clima organizacional se convierte en la base sobre la cual descansa buena parte de la innovación y el cambio en las instituciones, ya que determina las relaciones interpersonales, la confianza entre los actores escolares y la disposición hacia la mejora continua. Una gestión directiva eficaz supone manejar en beneficio de la comunidad todas las variables presentes en la institución, desde la comunicación hasta la participación, creando un entorno que favorezca tanto el desempeño docente como el aprendizaje de los estudiantes.

Integración tecnológica

Artavia-Díaz & Castro Granados (2025) afirman que el liderazgo educativo es clave para la integración estratégica de las TIC en la gestión y continuidad del aprendizaje. La incorporación de la tecnología en la administración escolar supone revisar qué implica todo el proceso de innovación digital, qué decisiones deben

tomarse, qué factores condicionan su implementación y qué efectos tiene en la enseñanza y el aprendizaje. La integración tecnológica no se limita al uso de herramientas digitales, sino que requiere planificación, coherencia y visión estratégica para garantizar que los recursos tecnológicos se conviertan en instrumentos efectivos de gestión y de mejora de la calidad educativa.

Visión transformacional

Olaya Ahumada (2024) señala que el liderazgo transformacional en instituciones educativas optimiza los procesos organizativos y fomenta la innovación. Para lograr una verdadera transformación, es necesario revisar qué supone todo el proceso de gestión institucional, qué decisiones implica, qué factores afectan a esas decisiones y qué efectos e implicaciones tiene dirigir de un modo u otro. La visión transformacional del liderazgo directivo no se limita a la administración de recursos, sino que busca inspirar a la comunidad escolar, generar cambios sostenibles y orientar la institución hacia metas de calidad y mejora continua.

Desarrollo profesional docente (Ítems 21–25)

González (2024) indica que el liderazgo escolar debe centrarse en fortalecer las capacidades docentes mediante programas de formación continua y prácticas sistemáticas. El desarrollo profesional docente supone revisar qué implica todo el proceso de capacitación, qué decisiones deben tomarse para garantizar su pertinencia, qué factores condicionan su implementación y qué efectos tiene en la calidad de la enseñanza. La formación permanente no se limita a la adquisición de

nuevos conocimientos, sino que requiere planificación, coherencia y acompañamiento institucional para que los docentes puedan construir y reconstruir sus competencias profesionales, alcanzando las metas educativas propuestas y contribuyendo a la mejora de la administración escolar.

Comunicación efectiva

Tafur Ruiz, Centurión Larrea & Villegas Vera (2024) sostienen que la comunicación efectiva es una clave del liderazgo para garantizar la gestión exitosa de las instituciones educativas en Latinoamérica. La comunicación institucional supone revisar qué implica todo el proceso de interacción entre directivos, docentes y comunidad escolar, qué decisiones se derivan de esa comunicación, qué factores la condicionan y qué efectos tiene en la dinámica organizativa. Una comunicación clara y participativa no se limita a transmitir información, sino que debe ser planificada, coherente y estratégica, de manera que motive, genere confianza y fortalezca el trabajo colaborativo. En este sentido, el liderazgo directivo innovador convierte la comunicación en un instrumento esencial para consolidar comunidades colaborativas y un clima escolar positivo, asegurando la mejora continua de la gestión educativa.

Gestión institucional

Salazar Pizarro & Casasola Lizárraga (2024) resaltan que el liderazgo directivo innovador es esencial para responder a los nuevos retos institucionales mediante una gestión escolar estratégica. La gestión institucional supone revisar qué implica todo el proceso de organización y dirección de la escuela, qué

decisiones deben tomarse, qué factores condicionan esas decisiones y qué efectos tiene administrar de un modo u otro. Una gestión eficaz no se limita a cumplir funciones administrativas, sino que requiere planificación estratégica, motivación de los equipos de trabajo y construcción de un clima organizacional positivo. En este sentido, el liderazgo directivo convierte la gestión en un instrumento clave para garantizar la calidad educativa y la sostenibilidad de los proyectos escolares.

Clima escolar

Pino Pillco (2024) afirma que el liderazgo directivo fortalece el clima escolar, promoviendo relaciones respetuosas y ambientes que favorecen la innovación. El clima escolar supone revisar qué implica todo el proceso de convivencia institucional, qué decisiones deben tomarse para garantizar la armonía, qué factores condicionan las interacciones y qué efectos tiene en la dinámica educativa. Un clima positivo no se limita a la ausencia de conflictos, sino que requiere planificación, normas claras y prácticas de respeto mutuo que motiven la colaboración y el esfuerzo compartido. En este sentido, el liderazgo directivo convierte el clima escolar en un instrumento esencial para consolidar comunidades de aprendizaje y asegurar la mejora continua de la calidad educativa.

Participación docente

Murga Polo (2025) demuestra que el liderazgo directivo influye en el desempeño docente, incentivando su participación activa en la gestión institucional. La participación docente supone revisar qué implica todo el proceso

de colaboración en la escuela, qué decisiones deben tomarse para garantizar su involucramiento, qué factores condicionan esa participación y qué efectos tiene en la calidad educativa. No se trata únicamente de cumplir funciones asignadas, sino de promover espacios de reflexión crítica, proyectos compartidos y prácticas de innovación pedagógica que fortalezcan el compromiso profesional. En este sentido, el liderazgo directivo convierte la participación docente en un instrumento esencial para consolidar comunidades colaborativas y asegurar la mejora continua de la institución.

Comunidades colaborativas

Saberes Docentes (2024) subraya que el liderazgo educativo fomenta comunidades de aprendizaje profesional, fortaleciendo la colaboración y el sentido de pertenencia. Las comunidades colaborativas suponen revisar qué implica todo el proceso de cooperación institucional, qué decisiones deben tomarse para garantizar la participación conjunta, qué factores condicionan la interacción y qué efectos tiene en la construcción del conocimiento. No se trata únicamente de reunir a los actores escolares, sino de generar espacios de trabajo cooperativo donde el aprendizaje sea activo, participativo y significativo. En este sentido, el liderazgo directivo convierte las comunidades colaborativas en un instrumento esencial para consolidar la innovación pedagógica y asegurar la mejora continua de la calidad educativa.

5.3 Justificación

El liderazgo directivo innovador en las escuelas oficiales de Panamá se constituye como un eje fundamental para transformar la gestión educativa y responder a los retos actuales de la enseñanza. La formación de directores y equipos de gestión no puede limitarse a la administración tradicional; requiere de una visión estratégica que integre participación docente, clima organizacional positivo, uso de tecnologías, comunicación efectiva y desarrollo profesional continuo.

Los hallazgos de la investigación realizada en escuelas oficiales muestran que existen brechas significativas en la gestión institucional, en la aplicación de instrumentos de evaluación acordes a las nuevas exigencias y en la motivación dentro del aula. Aunque se evidencian prácticas positivas en algunos aspectos, los resultados reflejan que no siempre se logran los objetivos de aprendizaje ni se consolidan ambientes escolares innovadores. Esto confirma la necesidad de fortalecer las competencias directivas para que los líderes escolares puedan guiar procesos de mejora sostenibles.

La justificación de este programa radica en que el liderazgo directivo innovador no solo impacta en la organización escolar, sino que también repercute directamente en el rendimiento académico de los estudiantes y en la calidad de la enseñanza. Un director que ejerce un liderazgo transformacional y participativo es capaz de motivar a su comunidad educativa, generar confianza, promover la colaboración y garantizar que las estrategias pedagógicas se alineen con las demandas de la sociedad actual.

En consecuencia, este proyecto se plantea como una respuesta integral a las necesidades detectadas en las escuelas oficiales de Panamá. Su propósito es dotar a los directores de herramientas de liderazgo innovador que les permitan gestionar de manera estratégica los recursos, impulsar la participación docente, fortalecer el clima escolar y garantizar la calidad educativa. De esta manera, se busca prevenir el fracaso escolar y consolidar instituciones más inclusivas,

eficientes y comprometidas con la formación de ciudadanos críticos y competentes.

El liderazgo directivo innovador en las escuelas oficiales de Panamá constituye un eje fundamental para transformar la administración educativa y responder a los desafíos que plantea la enseñanza en el siglo XXI. La investigación realizada evidencia que los directores requieren formación específica en dimensiones clave de la gestión escolar, pues de ellas depende la creación de ambientes de aprendizaje efectivos, la participación docente y la mejora del rendimiento académico de los estudiantes.

Los resultados del pretest aplicado a docentes de escuelas oficiales muestran que, aunque existen avances, persisten brechas que justifican la necesidad de un programa de formación en liderazgo directivo innovador:

Gestión participativa: Un 28% de los docentes indicó que nunca se logra la gestión docente en relación con los objetivos de aprendizaje, mientras que el 71.5% señaló que casi siempre se alcanzan. Esto refleja la necesidad de consolidar prácticas participativas más consistentes.

Clima organizacional: Más de la mitad de los docentes reconoció que casi nunca se aplican instrumentos de evaluación acordes a las nuevas exigencias, lo que afecta la confianza institucional y la calidad de los procesos.

Integración tecnológica: Los docentes manifestaron interés en utilizar estrategias actuales con tendencia al uso de tecnologías, confirmando la pertinencia de fortalecer la innovación digital en la gestión escolar.

Visión transformacional: Los hallazgos muestran que el liderazgo debe trascender la administración tradicional y orientarse hacia la innovación, inspirando cambios sostenibles en la comunidad educativa.

Desarrollo profesional docente: El 57.1% de los docentes señaló que algunas veces se logra el rol del docente en el aula, mientras que el 42.9% indicó que siempre se cumple. Esto evidencia la necesidad de reforzar la identidad profesional y el liderazgo pedagógico.

Comunicación efectiva: La mayoría de los docentes reconoce la importancia de la comunicación clara y estratégica para motivar y generar confianza, lo que la convierte en un eje central del liderazgo innovador.

Gestión institucional: Los resultados reflejan que no siempre se logra una gestión alineada con los objetivos de aprendizaje, lo que confirma la necesidad de formación en planificación estratégica y administración escolar.

Clima escolar: El 71.4% de los docentes considera que siempre se logra un ambiente de aprendizaje positivo, aunque un 28.6% señala que solo algunas veces. Esto indica que aún hay espacio para fortalecer la convivencia y la innovación pedagógica.

Participación docente: Los hallazgos muestran variaciones en el nivel de involucramiento docente, lo que evidencia la necesidad de promover espacios de reflexión crítica y colaboración activa.

Comunidades colaborativas: Los docentes reconocen la importancia de trabajar en equipo y construir conocimiento de manera conjunta, lo que justifica la formación en liderazgo que fomente comunidades de aprendizaje profesional.

En síntesis, los resultados estadísticos confirman que el liderazgo directivo innovador es indispensable para superar las limitaciones detectadas y potenciar las fortalezas existentes en las escuelas oficiales del país. Este programa de formación se justifica porque permitirá a los directores adquirir herramientas estratégicas para gestionar de manera participativa, fortalecer el clima organizacional y escolar, integrar tecnologías, promover la comunicación efectiva y consolidar comunidades colaborativas.

5.4 Contenido de la propuesta

Unidad 1: Gestión institucional estratégica

- Planificación y organización escolar: cómo diseñar planes alineados a objetivos de aprendizaje.

- Gestión de recursos humanos y materiales: uso eficiente y equitativo de los recursos.
- Evaluación institucional: aplicación de instrumentos modernos para medir logros y procesos.

Unidad 2: Clima organizacional y escolar

- Construcción de ambientes positivos: estrategias para fortalecer la convivencia y el respeto.
- Motivación docente y estudiantil: prácticas que fomenten compromiso y sentido de pertenencia.
- Innovación en la cultura escolar: cómo generar apertura al cambio y a la mejora continua.

Unidad 3: Integración tecnológica en la administración educativa

- Uso estratégico de TIC: herramientas digitales para la gestión y el aprendizaje.
- Competencias digitales directivas: formación de líderes capaces de guiar procesos tecnológicos.
- Innovación pedagógica con tecnología: metodologías activas apoyadas en recursos digitales.

Unidad 4: Desarrollo profesional docente

- Formación continua: programas de capacitación en liderazgo pedagógico y didácticas innovadoras.
- Reflexión crítica de la práctica: espacios para analizar y mejorar el rol docente.
- Evaluación y retroalimentación: instrumentos para fortalecer competencias y desempeño.

Unidad 5: Comunicación efectiva y comunidades colaborativas

- Comunicación institucional estratégica: canales claros y participativos entre directivos, docentes y comunidad.
- Trabajo colaborativo: construcción de equipos de aprendizaje profesional.

- Participación docente: mecanismos para involucrar activamente a los maestros en la gestión escolar.

5.5 Desarrollo de la propuesta

Programación analítica

Denominación: Programa de formación en liderazgo directivo para fortalecer la administración educativa en escuelas oficiales de Panamá, en 2025.

Sede: Provincia de Veraguas

Fecha: de lunes a viernes

Horario: 7:30 a.m. – 3:30 p.m.

Duración: 40 horas.

Participantes: directores de escuelas oficiales que participan de la Maestría en Administración y supervisión del CRUV.

Facilitador: Yovana Hermicenda Benítez Torres.

Contacto: yovanabenitez22@gmail.com / Cel. +50764655425.

Dependencias responsables: Universidad de Panamá, Facultad de ciencias de la educación, doctorado en ciencias de la educación

Descripción: El Programa de formación en liderazgo directivo innovador para escuelas oficiales de Panamá se estructura bajo el diseño y distribución de cinco unidades académicas, las cuales abordan los principales elementos que forman parte del desarrollo del liderazgo directivo en la administración educativa. Este programa responde a las necesidades detectadas en las instituciones oficiales del

país, donde los directores enfrentan diariamente retos vinculados a la gestión institucional, el clima escolar, la integración tecnológica, la comunicación efectiva y la construcción de comunidades colaborativas.

Cada unidad académica considera, para su desarrollo, actividades que promueven el liderazgo directivo innovador. Para ello, incorpora dimensiones clave como: gestión institucional estratégica, clima organizacional y escolar, integración tecnológica, desarrollo profesional docente, comunicación efectiva y comunidades colaborativas. A su vez, cada dimensión se detalla en aspectos específicos que los directores deben manejar en su práctica administrativa, con el fin de lograr ser líderes transformacionales capaces de guiar procesos de mejora continua en sus escuelas.

El programa contempla metodologías participativas, estudios de caso, talleres prácticos y el uso de instrumentos de evaluación que permitan a los directivos reflexionar sobre su gestión, fortalecer sus competencias y aplicar estrategias innovadoras en la administración escolar. De esta manera, se busca consolidar un liderazgo directivo que no solo organice y supervise, sino que inspire, motive y transforme la cultura institucional en beneficio de la calidad educativa y del rendimiento académico de los estudiantes.

5.6 Objetivos

5.5.1 Objetivo general

- Desarrollar y promover el liderazgo directivo innovador en las escuelas oficiales de Panamá, fortaleciendo la gestión institucional y la administración educativa para mejorar el rendimiento académico y la calidad de los procesos educativos.

5.5.2 Objetivos específicos

- Identificar y comprender los conceptos fundamentales de liderazgo directivo innovador y su impacto en la administración escolar.
- Aplicar estrategias de gestión institucional que integren planificación estratégica, organización eficiente y toma de decisiones orientadas a la mejora continua.
- Fortalecer el clima organizacional y escolar, promoviendo ambientes de respeto, motivación y colaboración que favorezcan la innovación educativa.
- Integrar el uso de tecnologías en la gestión escolar como recurso estratégico para la administración y el aprendizaje.
- Impulsar el desarrollo profesional docente, mediante la formación continua y el acompañamiento directivo que potencie competencias pedagógicas y liderazgo en el aula.
- Promover la comunicación efectiva y la participación docente, consolidando comunidades colaborativas que fortalezcan la cultura institucional y el sentido de pertenencia.

5.6 Programación analítica

Día 1 – Parte I: Unidad 1: El liderazgo directivo innovador en la administración educativa

DÍA 1	AGENDA	OBJETIVO DE APRENDIZAJE	CONTENIDO	METODOLOGÍA	RECURSOS
7:30 a.m. – 8:00 a.m.	Reflexión inicial, inauguración y bienvenida	Que reflexione e internalice la importancia del liderazgo directivo innovador en la gestión escolar	• Instrucciones generales del módulo • Saludo de las autoridades	Grupal, presentación oral	PowerPoint, multimedia, video
8:00 a.m. – 8:45 a.m.	Introducción general. Explicación de la metodología. Deslinde conceptual (liderazgo directivo, gestión institucional, innovación educativa)	Que domine los conceptos fundamentales del liderazgo directivo innovador	• Participación en la exposición • Análisis de video • Desarrollo de actividad	Trabajo individual, análisis colaborativo, preguntas guiadas	PowerPoint, video, multimedia
8:45 a.m. – 9:00 a.m.	Formación de equipos de trabajo. Lectura del módulo de apoyo. Actividad 2: control de lectura	Que organice sus actividades a partir del esquema de trabajo colaborativo	• Roles de los miembros del equipo • Metodología de trabajo • Material de apoyo	Trabajo colaborativo, discusión grupal, distribución de materiales	Unidad de apoyo
9:00 a.m. – 10:00 a.m.	Lectura exploratoria y comprensiva grupal de la unidad 1	Que identifique los aspectos fundamentales del liderazgo directivo innovador	• Concepto, naturaleza, principios y elementos del liderazgo directivo • ¿Cómo mejorar la gestión institucional?	Trabajo cooperativo, lectura seleccionada, discusión	Módulo de apoyo, PowerPoint, libros de consulta

			• Capacidades del líder innovador		
10:00 a.m. – 11:00 a.m.	Establecimiento de conclusiones y elaboración de material de apoyo	Que identifique criterios y conclusiones sobre los aspectos fundamentales del liderazgo directivo	• Rasgos del liderazgo innovador • Rasgos de la personalidad • Rasgos de líderes eficaces	Trabajo colaborativo, síntesis, lectura seleccionada	Módulo de apoyo
11:00 a.m. – 12:30 p.m.	Sustentación oral de las conclusiones	Que sustente las conclusiones del equipo de trabajo en torno al liderazgo directivo innovador	• Liderazgo directivo innovador	Trabajo colaborativo, exposición oral, cuadro comparativo, foro de líderes actuales	PowerPoint, multimedia
12:30 p.m. – 1:00 p.m.	Conclusiones del día y asignación a distancia	Que elabore un resumen de las ideas fundamentales de la unidad 1	• Unidad 1 del documento • Glosario #1	Trabajo individual, lectura comprensiva, control de lectura, resumen	Módulo de apoyo

Día 2 – Parte I: Unidad 2: Clima organizacional y escolar

DÍA 2	AGENDA	OBJETIVO ESPECÍFICO	CONTENIDO	METODOLOGÍA	RECURSOS
7:30 a.m. – 7:45 a.m.	Reflexión inicial. Motivación.	Que reflexione e internalice la importancia del clima organizacional y escolar en la gestión directiva.	• Motivación inicial. • Bienvenida e instrucciones generales de la unidad 2.	Grupal. Invocación. Presentación oral.	PowerPoint. Multimedia. Material personal.
7:45 a.m. – 9:45 a.m.	Análisis de los conceptos claves de clima organizacional y escolar.	Que domine el marco conceptual del clima escolar y organizacional.	• Construcción de ambientes positivos. • Estrategias para fortalecer la convivencia y el respeto.	Conferencia grupal. Lectura seleccionada 1. Exposición dialogada. Actividad 1.	PowerPoint. Multimedia.
9:45 a.m. – 10:15 a.m.	Elaboración de actividades que propicien la motivación y el compromiso institucional.	Que establezca las diferencias entre motivación docente y estudiantil, y su impacto en el clima escolar.	• Motivación docente y estudiantil. • Prácticas que fomenten compromiso y sentido de pertenencia.	Grupal (por afinidad). Cuadro comparativo ilustrativo. Actividad 2. Control de lectura.	PowerPoint. Multimedia. Hojas de trabajo.
10:15 a.m. – 12:30 p.m.	Redacción y sustentación de la importancia de la innovación en la cultura escolar.	Que redacte correctamente y sustente la importancia de la innovación en la cultura escolar.	• Innovación en la cultura escolar. • Cómo generar apertura al cambio y a la mejora continua.	Grupal. Lectura seleccionada 2. Discusión.	PowerPoint. Multimedia. Hojas de trabajo.
12:30 p.m. – 1:00 p.m.	Conclusiones del día y asignación a distancia.	Que elabore un tríptico con recomendaciones para fortalecer el clima organizacional y escolar. Que presente un ensayo sobre el liderazgo directivo innovador en su centro educativo.	• Elaboración de cuadro SQA. • Ensayo sobre liderazgo directivo innovador. • Glosario #2.	Trabajo individual. Aplicación del conocimiento. Ensayo y lectura de ejemplos.	Computadora. Unidad 2. Material digital.

Día 3 – Parte I: Unidad 3: Integración tecnológica en la administración educativa

DÍA 3	AGENDA	OBJETIVO ESPECÍFICO	CONTENIDO	METODOLOGÍA	RECURSOS
7:30 a.m. – 7:45 a.m.	Reflexión inicial. Bienvenida.	Que reflexione e internalice la importancia de la integración tecnológica en la gestión escolar.	• Motivación inicial. • Instrucciones generales de la unidad 3.	Grupal. Presentación oral. Invocación.	PowerPoint. Multimedia. Material personal.
7:45 a.m. – 9:45 a.m.	Análisis de los conceptos claves de integración tecnológica.	Que domine el marco conceptual del uso estratégico de TIC en la administración educativa.	• Uso estratégico de TIC. • Herramientas digitales para la gestión y el aprendizaje.	Conferencia grupal. Lectura seleccionada 1. Exposición dialogada. Actividad 1.	PowerPoint. Multimedia. Computadora.
9:45 a.m. – 10:15 a.m.	Elaboración de actividades que fortalezcan las competencias digitales directivas.	Que identifique y aplique las competencias digitales necesarias para liderar procesos tecnológicos.	• Competencias digitales directivas. • Formación de líderes capaces de guiar procesos tecnológicos.	Trabajo colaborativo. Cuadro comparativo ilustrativo. Actividad 2. Control de lectura.	PowerPoint. Multimedia. Hojas de trabajo.
10:15 a.m. – 12:30 p.m.	Redacción y sustentación de la importancia de la innovación pedagógica con tecnología.	Que redacte correctamente y sustente la importancia de la innovación pedagógica apoyada en recursos digitales.	• Innovación pedagógica con tecnología. • Metodologías activas apoyadas en recursos digitales.	Grupal. Lectura seleccionada 2. Discusión.	PowerPoint. Multimedia. Hojas de trabajo. Computadora.
12:30 p.m. – 1:00 p.m.	Conclusiones del día y asignación a distancia.	Que elabore un tríptico con recomendaciones para integrar tecnología en la gestión escolar. Que presente un ensayo sobre el impacto de la innovación tecnológica en su centro educativo.	• Elaboración de cuadro SQA. • Ensayo sobre liderazgo directivo y tecnología. • Glosario #3.	Trabajo individual. Aplicación del conocimiento. Ensayo y lectura de ejemplos.	Computadora. Unidad 3. Material digital.

Día 4 – Parte I: Unidad 4: Desarrollo profesional docente

DÍA 4	AGENDA	OBJETIVO ESPECÍFICO	CONTENIDO	METODOLOGÍA	RECURSOS
7:30 a.m. – 7:45 a.m.	Participación en la reflexión inicial de la mañana	Que reflexione antes de iniciar el trabajo académico del día	• Reflexión inicial. • Indicaciones generales.	Reunión grupal. Reflexión participativa. Explicación magistral.	PowerPoint. Multimedia.
7:45 a.m. – 9:45 a.m.	Elaboración de una síntesis del contenido mediante un organizador gráfico	Que conozca la importancia de la formación continua en el desarrollo profesional docente	• Programas de capacitación en liderazgo pedagógico. • Didácticas innovadoras para la enseñanza.	Conferencia grupal. Exposición dialogada. Lectura seleccionada 1.	PowerPoint. Multimedia. Documento guía.
9:45 a.m. – 11:00 a.m.	Análisis crítico de la práctica docente	Que desarrolle la capacidad de reflexión crítica sobre su rol en el aula	• Espacios de análisis y mejora del rol docente. • Estrategias de autoevaluación y coevaluación.	Trabajo colaborativo. Aplicación del conocimiento. Control de lectura.	PowerPoint. Multimedia. Hojas de trabajo.
11:00 a.m. – 12:30 p.m.	Sustentación oral del trabajo realizado	Que sustente ejemplos concretos de reflexión crítica y propuestas de mejora docente	• Ejemplos de buenas prácticas. • Retroalimentación entre pares. • Construcción de propuestas de mejora.	Grupal. Exposición. Aplicación del conocimiento. Lectura seleccionada 2.	Documento unidad 4. Planeamiento didáctico elaborado.
12:30 p.m. – 1:00 p.m.	Conclusiones del día y asignación a distancia	Que elabore instrumentos de evaluación y retroalimentación para fortalecer competencias docentes	• Elaboración de cuadro SQA. • Ensayo sobre liderazgo directivo y desarrollo profesional docente. • Glosario #4.	Trabajo individual. Aplicación del conocimiento. Documentación en portafolio de evidencias.	Documento guía. Unidad 4. Computadora.

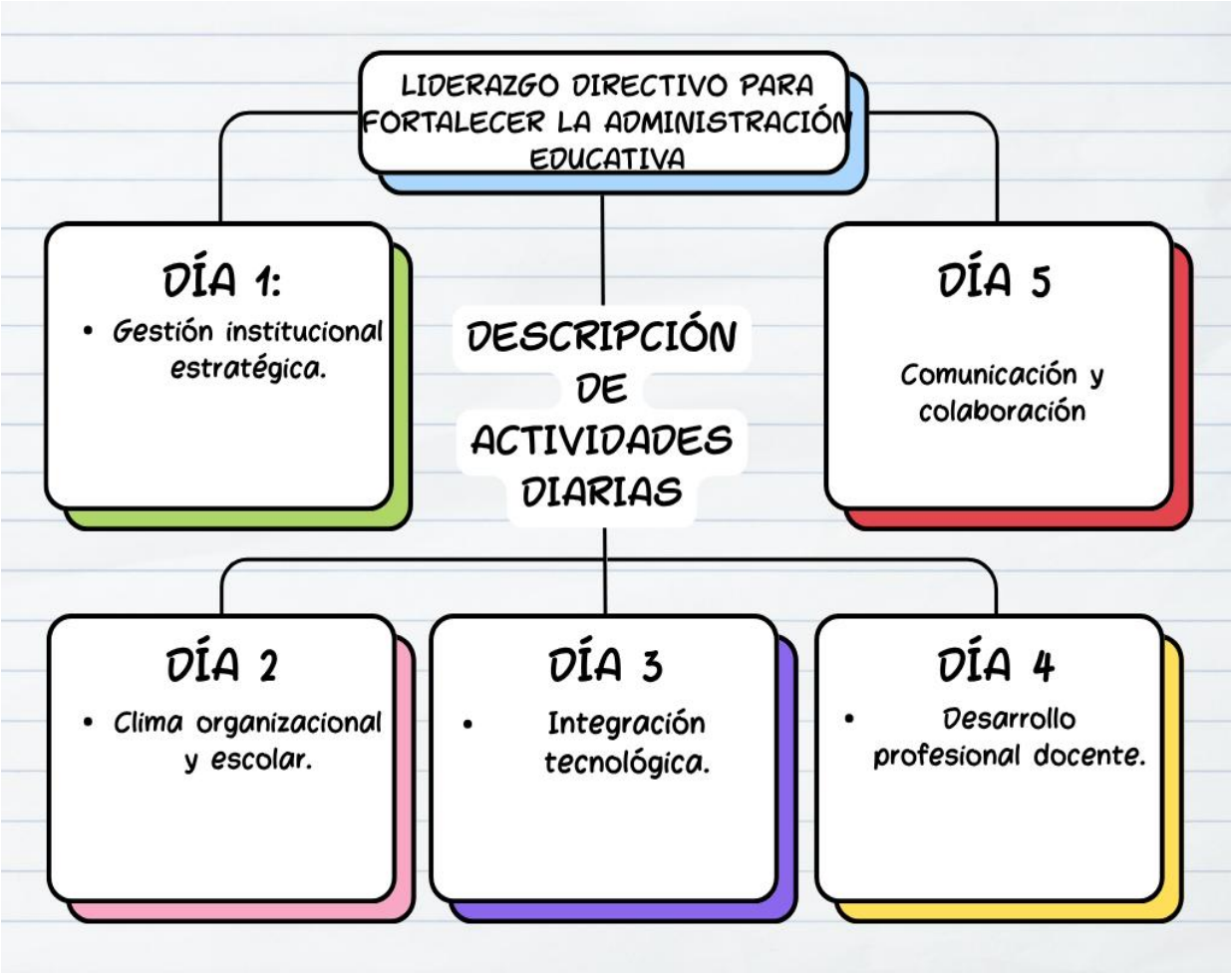
Día 5 – Parte I: Unidad 5: Comunicación efectiva y comunidades colaborativas

DÍA 5	AGENDA	OBJETIVO ESPECÍFICO	CONTENIDO	METODOLOGÍA	RECURSOS
7:30 a.m. – 7:45 a.m.	Participación en la reflexión inicial de la mañana	Que comprenda la dinámica del trabajo del día	• Reflexión inicial. • Indicaciones generales.	Reunión grupal. Reflexión participativa. Explicación magistral.	PowerPoint. Multimedia.
7:45 a.m. – 9:45 a.m.	Elaboración del portafolio de evidencias a partir de todo el trabajo realizado en el seminario	Que domine la técnica del portafolio de evidencias como herramienta de comunicación y colaboración institucional	• Comunicación institucional estratégica. • Canales claros y participativos entre directivos, docentes y comunidad. • Ejemplos de portafolio aplicado a la gestión escolar.	Discusión grupal. Organización del portafolio individual. Organización de la información.	Materiales de trabajo del seminario. Unidad 5.
9:45 a.m. – 11:00 a.m.	Sustentación explicativa de la estructura de su propio portafolio de evidencias	Que presente y coevalúe el portafolio elaborado durante el seminario	• Trabajo colaborativo. • Construcción de equipos de aprendizaje profesional. • Portafolio personal organizado con todas las actividades a distancia.	Plenaria general. Exposición. Aplicación del conocimiento.	Portafolios de evidencia de los participantes. Unidad 5.
11:00 a.m. – 12:30 p.m.	Desarrollo del Post test. Análisis comparativo del resultado del pretest y el post test	Que reafirme sus conocimientos en torno al programa de formación	• Participación docente. • Mecanismos para involucrar activamente a los maestros en la gestión escolar. • Post test.	Individual (autoevaluación). Solución de test.	Copias del post test. Unidad 5.
12:30 p.m. – 1:30 p.m.	Evaluación escrita del seminario y del desempeño del facilitador	Que valore el aporte brindado por los facilitadores y el impacto del programa	• Evaluación del facilitador. • Entrega de certificados.	Individual y grupal. Rúbrica de evaluación.	Copias de la evaluación del facilitador. Certificados.

Figura 6

Descripción de actividades diarias del programa de formación para directores.

PROGRAMA DE FORMACIÓN EN LIDERAZGO DIRECTIVO PARA FORTALECER LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA EN ESCUELAS OFICIALES DE PANAMÁ, EN 2025.



Nota: *Descripción de actividades diarias del programa de formación para directores, elaborado por la investigadora Benítez Torres (2025)*

5.7 Descripción de Actividades diarias:

Día 1 – Unidad 1: Gestión institucional estratégica

Planificación y organización escolar, gestión de recursos humanos y materiales, y evaluación institucional.

- Lluvia de ideas / brainstorming inicial: Los directivos reflexionan de manera oral sobre cómo la planificación estratégica puede alinear los objetivos institucionales con los aprendizajes esperados.
- Conferencia magistral de la facilitadora: Exposición sobre la importancia de la planificación y organización escolar, resaltando la diferencia entre planificación tradicional y planificación estratégica innovadora.
- Explicación especializada del facilitador: Presentación sobre la gestión de recursos humanos y materiales, enfatizando el uso eficiente y equitativo de los recursos en la administración educativa.
- Trabajo en grupos pequeños: Los participantes forman equipos de cinco y elaboran una lista de aspectos fundamentales de la gestión institucional, identificando prácticas exitosas y áreas de mejora en sus centros escolares. Cada integrante presenta un aspecto clave ante sus compañeros.
- Foro de análisis: Los grupos discuten ejemplos de modelos de gestión escolar innovadora y participan en un foro sobre cómo estas prácticas pueden aplicarse en el contexto panameño.

- Lectura comprensiva: Estudio del artículo Gestión institucional y liderazgo directivo en la mejora escolar. Cada participante elabora un resumen individual de los aspectos más relevantes.
- Evaluación formativa: Resolución del control de lectura N° 1 y aplicación de una autoevaluación sobre la unidad.
- Portafolio de evidencias: Elaboración de un glosario y resumen de la unidad 1 para documentar el aprendizaje y fortalecer la práctica directiva.
- Planificación y organización escolar, gestión de recursos humanos y materiales, y evaluación institucional.

Día 2 – I Parte: Clima organizacional y escolar

- **Explicación teórica del facilitador** sobre los principales conceptos de clima organizacional y escolar, su desarrollo histórico y perspectivas, apoyado con experiencias vivenciales y estableciendo la relación entre convivencia, respeto y procesos de enseñanza-aprendizaje.
- **Actividad individual:** cada docente elabora un cuadro comparativo de las estrategias para construir ambientes positivos y un esquema sobre la importancia de la convivencia escolar.
- **Trabajo en equipos:** el facilitador divide en tres grupos a los participantes y permite que cada uno exprese y proponga sus ideas sobre la construcción

de ambientes positivos. Posteriormente, sustentan ante todo el grupo las ideas consensuadas.

- **Reporte escrito individual:** cada docente investiga sobre los factores que favorecen la convivencia y el respeto en el aula, y redacta un informe breve.
- **Actividad colaborativa:** en grupos de dos, los docentes anotan en una matriz los elementos propios de un ambiente escolar positivo. Luego se establece la importancia de la convivencia y el respeto en la cultura escolar.
- **Práctica de campo:** se visita el aula de clases y cada docente verifica las condiciones físicas y sociales que influyen en el clima escolar.
- **Plenaria:** cada grupo presenta un reporte escrito con los aspectos más relevantes del análisis de las condiciones observadas.
- **Lectura seleccionada:** se estudia el artículo *"La innovación en la cultura escolar: apertura al cambio y mejora continua"*, y se establece un análisis colaborativo de la lectura.

Día 3 – Unidad 3: Integración tecnológica en la administración educativa

Tema central: Uso estratégico de TIC, competencias digitales directivas e innovación pedagógica con tecnología.

Secuencia de actividades:

- Conversatorio inicial Cada docente comparte y discute con el facilitador sus conocimientos previos sobre el uso de TIC en la gestión escolar.

- Presentación audiovisual Sé proyectan vídeos introductorios sobre herramientas digitales aplicadas a la administración educativa y al aprendizaje.
- Exposición dirigida El facilitador explica las principales competencias digitales directivas, su clasificación y aplicación en la gestión escolar.
- Actividad grupal En equipos de dos, los docentes investigan herramientas digitales para la administración educativa y presentan sus hallazgos.
- Socialización de resultados Cada grupo expone un cartel con los hallazgos obtenidos, que se coloca en un lugar visible dentro del aula de formación.
- Investigación individual Cada docente indaga en internet sobre TIC aplicadas a la administración educativa y redacta un reporte escrito.
- Actividad complementaria Los docentes analizan metodologías activas apoyadas en recursos digitales y las clasifican según su momento de aplicación.
- Trabajo colaborativo Pequeños grupos discuten la importancia de integrar la tecnología en la enseñanza de matemática y español.
- Proyección de vídeos Se complementa la formación con recursos audiovisuales que profundizan el aprendizaje sobre innovación pedagógica con tecnología.
- Retroalimentación del facilitador Se destacan los aportes más relevantes de cada acción desarrollada por los docentes.

- Evaluación formativa Se aplica el control de lectura N° 3 y la autoevaluación de la unidad.
- Portafolio de evidencias Cada docente elabora un resumen de la unidad como parte del autoaprendizaje.

Día 4 – Unidad 4: Desarrollo profesional docente

Tema central: Formación continua, reflexión crítica de la práctica y evaluación con retroalimentación.

Secuencia de actividades:

- Iniciar con SQA Cada participante expresa de forma escrita y oral sus conocimientos previos sobre formación continua y evaluación docente.
- Exposición del facilitador Se explican programas de capacitación en liderazgo pedagógico y didácticas innovadoras, destacando su importancia en el desarrollo profesional.
- Investigación grupal Cada grupo expone ejemplos de programas de formación continua aplicados en distintos contextos educativos.
- Trabajo colaborativo Los docentes analizan espacios de reflexión crítica de la práctica, identificando fortalezas y debilidades en el rol docente.
- Actividad individual Cada participante redacta un reporte sobre instrumentos de evaluación y retroalimentación que fortalecen competencias docentes.

- Discusión grupal Se analizan los instrumentos de evaluación más utilizados y cada grupo expone sus hallazgos.
- Completar el SQA Los docentes actualizan el cuadro con los nuevos conocimientos adquiridos durante la sesión.
- Retroalimentación del facilitador Se contextualizan las actividades desarrolladas en función de las tendencias actuales en desarrollo profesional docente.
- Evaluación formativa Se resuelve el control de lectura N° 4 y se aplica la autoevaluación de la unidad.
- Portafolio de evidencias Cada docente elabora un resumen de la unidad 4 como parte del autoaprendizaje.

Día 5 – Unidad 5: Comunicación efectiva y comunidades colaborativas

Comunicación institucional estratégica, trabajo colaborativo y participación docente.

- Actividad inicial: cada docente expone de forma oral sus conocimientos previos sobre la comunicación institucional y ejemplifica algunos elementos relacionados con la participación docente en la gestión escolar.
- Lectura comprensiva colaborativa: el facilitador conforma grupos de dos docentes para analizar el artículo “Comunicación y colaboración en la gestión escolar”. Cada grupo extrae las ideas principales y las organiza en un esquema visual.

- Construcción de esquema gráfico: cada grupo elabora un diagrama tipo espina de pescado con los principales factores que fortalecen la comunicación institucional estratégica. Dos integrantes defienden oralmente los elementos desarrollados.
- Investigación individual: cada docente redacta un reporte escrito sobre prácticas de trabajo colaborativo y su impacto en la construcción de equipos de aprendizaje profesional.
- Exposición magistral del facilitador: presentación sobre los aspectos básicos de la participación docente en la gestión escolar, destacando mecanismos de involucramiento activo. Cada participante anota los elementos más relevantes y prepara un breve reporte escrito.
- Trabajo en grupos pequeños: los docentes expresan de forma oral y escrita los principales mecanismos de participación docente que fortalecen la gestión escolar.
- Diseño de cartel colaborativo: en parejas, los docentes elaboran un cartel sobre los aspectos clave de la comunicación efectiva y el trabajo colaborativo. Una vez aprobado, se coloca en puntos estratégicos del colegio para reforzar la importancia de la participación docente.
- Estudio de caso: cada docente analiza un caso práctico sobre comunidades colaborativas en instituciones educativas y extrae los principales aprendizajes.

- Retroalimentación del facilitador: se destacan los aportes más relevantes y se conduce a los docentes hacia la reflexión sobre la importancia de la comunicación y colaboración en la gestión escolar.
- Evaluación formativa: resolución del control de lectura N° 5 y aplicación de la autoevaluación de la unidad.
- Portafolio de evidencias: elaboración de un resumen de la unidad 5 como parte del autoaprendizaje.

Figura 7.

Fase de acompañamiento y realimentación al programa de formación en liderazgo directivo para fortalecer la administración educativa en escuelas oficiales de panamá, en 2025.



Nota: *Descripción de actividades diarias del programa de formación para directores, elaborado por la investigadora Benítez Torres (2025)*

El **Programa de Formación en Liderazgo Directivo** para la administración educativa en escuelas oficiales de Panamá requiere la implementación de actividades orientadas al acompañamiento y la realimentación continua sobre el logro de los objetivos planteados. Este proceso permitirá identificar los niveles de apoyo y asesoramiento necesarios para los actores clave involucrados en la gestión escolar, principalmente los directores, pero también otros agentes que inciden en la dinámica institucional.

La práctica de la implementación, con su riqueza, refleja las condiciones contextuales específicas de cada centro educativo y señala la necesidad de diseñar actividades diferenciadas, con contenidos pertinentes y distinciones concretas. El acompañamiento se convierte en un espacio de interacción estratégica, donde se promueve la reflexión crítica, la innovación administrativa y la construcción de comunidades colaborativas.

Este programa busca consolidar un liderazgo directivo capaz de:

- Planificar y organizar la gestión institucional alineada a los objetivos de aprendizaje.
- Optimizar el uso de recursos humanos y materiales, garantizando eficiencia y equidad.
- Aplicar instrumentos modernos de evaluación institucional, que midan logros y procesos de manera integral.

- Fortalecer el clima organizacional, promoviendo ambientes positivos y motivación docente.
- Integrar tecnologías en la administración educativa, potenciando competencias digitales directivas.
- Impulsar el desarrollo profesional docente, mediante formación continua y retroalimentación efectiva.
- Fomentar la comunicación estratégica y el trabajo colaborativo, involucrando activamente a la comunidad escolar.

La fase de acompañamiento y realimentación asegura que el liderazgo directivo se traduzca en prácticas sostenibles y transformadoras, capaces de elevar la calidad de la administración educativa en las escuelas oficiales de Panamá hacia el año 2025.

Actividad 1. Socialización del Programa de Formación en Liderazgo Directivo

Objetivo específico: Preparar a los directivos participantes del Programa de Formación en Liderazgo Directivo en escuelas oficiales de Panamá, con el fin de crear las condiciones iniciales y asegurar sus posibilidades de implementación en la gestión institucional.

Descripción metodológica: La socialización del Programa de Formación en Liderazgo Directivo constituye una vía imprescindible para el conocimiento de sus particularidades, del contenido y de las actividades previstas en las cinco

unidades académicas: gestión institucional estratégica; clima organizacional y escolar; integración tecnológica en la administración educativa; desarrollo profesional docente; comunicación efectiva y comunidades colaborativas.

Para ello, se coordina un encuentro inicial con los directores de escuelas oficiales de primaria y secundaria, quienes son actores clave en la administración educativa y potenciales colaboradores en las acciones de acompañamiento y realimentación. En esta socialización se escuchan sus recomendaciones y se promueve un espacio de diálogo sobre las necesidades reales de la gestión escolar.

Es pertinente extender la socialización a los supervisores regionales y a las autoridades educativas locales, quienes cumplen funciones de control, asesoría metodológica y acompañamiento técnico. De esta manera, se asegura que el programa sea comprendido, validado y contextualizado en las condiciones específicas de cada centro escolar, favoreciendo su implementación sostenible hacia el año 2026.

Actividad 2. Realización de talleres metodológicos durante y al finalizar el Programa de Formación en Liderazgo Directivo

Objetivo específico: Promover el debate, el análisis, las valoraciones y las reflexiones en torno a los temas impartidos para determinar las modificaciones y

adecuaciones necesarias que perfeccionen el Programa de Formación en Liderazgo Directivo en escuelas oficiales de Panamá.

Descripción metodológica: Los espacios de aprendizaje compartidos entre el facilitador y los directivos participantes del Programa se constituyen en talleres metodológicos, cuya periodicidad durante y al final del proceso favorece un diálogo de saberes y experiencias en torno a los contenidos, metodologías y recursos utilizados. Estos talleres se desarrollan a partir de indicadores como: actualidad científica, pertinencia administrativa y necesidad institucional.

Se recomienda favorecer un espacio de interacción constructiva y de profundización en los aspectos necesarios, lo que permite realizar modificaciones posibles a corto y mediano plazo, así como cambios estratégicos para garantizar la sostenibilidad del Programa de Formación en Liderazgo Directivo. Los talleres se convierten en instancias de reflexión crítica, donde los directivos analizan la aplicabilidad de los contenidos en sus centros escolares y consensuan ajustes que fortalezcan la gestión institucional, el clima organizacional, la integración tecnológica, el desarrollo profesional docente y la comunicación efectiva con la comunidad educativa.

Actividad 3. Desarrollo de observaciones participantes

Objetivo específico: Indagar y obtener desde la realidad institucional informaciones relevantes sobre la aplicación de los contenidos del Programa de Formación en Liderazgo Directivo en la práctica diaria de la administración escolar.

Descripción metodológica: La observación participante, realizada por los facilitadores, se constituye en un método de investigación educativa que brinda la oportunidad de acercarse al quehacer de los directivos y equipos de gestión en condiciones reales de administración escolar. Desde el paradigma actual de liderazgo directivo, se deben considerar aspectos como: planificación estratégica, gestión de recursos humanos y materiales, integración tecnológica en la administración, y mecanismos de comunicación efectiva con la comunidad educativa.

Como método aplicado para el acompañamiento, se precisa de una guía de observación predeterminada por el facilitador y una escala valorativa que permita determinar, luego de varias observaciones, los elementos que han resultado positivos, las limitaciones encontradas y las oportunidades de mejora. Estas observaciones se convierten en insumos fundamentales para retroalimentar el programa, fortalecer las competencias directivas y garantizar que las prácticas administrativas respondan a las necesidades reales de las escuelas oficiales de Panamá.

Actividad 4. Autovaloración por los directivos y facilitador del contenido y estructura del Programa de Formación en Liderazgo Directivo

Objetivo específico: Valorar el estado de opinión de los directivos y equipos de gestión mediante estrategias apropiadas sobre las actividades desarrolladas en el Programa de Formación en Liderazgo Directivo.

Descripción metodológica: La aplicación de autovaloraciones mediante técnicas estandarizadas o diseñadas para este propósito permite a los facilitadores del programa recoger información de utilidad sobre la satisfacción alcanzada por los participantes directivos. Este proceso contribuye a la toma de decisiones sobre la pertinencia, necesidad y trascendencia de los saberes y experiencias compartidos en torno a la formación en liderazgo directivo.

Las autovaloraciones se aplican al finalizar cada unidad y, de manera más profunda, en la última fase del programa. Se promueve un intercambio entre directivos y facilitadores para analizar los resultados, identificar fortalezas y debilidades, y consensuar ajustes que favorezcan la sostenibilidad del programa en las escuelas oficiales de Panamá.

Actividad 5. Revisión de portafolios y otros resultados de la actividad con los directivos

Objetivo específico: Identificar estados de opinión en torno al contenido del Programa de Formación en Liderazgo Directivo mediante los productos generados por los participantes en las actividades de gestión institucional.

Descripción metodológica: El estudio de los resultados de las actividades se concibe como un método para valorar conocimientos, percepciones y prácticas administrativas. En el caso del Programa, los objetivos propuestos y establecidos se reflejan en evidencias como: planes estratégicos elaborados, matrices de gestión, experiencias vivenciales, reportes escritos, análisis de casos, lecturas seleccionadas y sus controles de lectura, entre otros.

El análisis de estos productos permite demostrar la validez de los conocimientos adquiridos y su incorporación a la cultura organizacional de cada centro escolar. Se busca evidenciar cómo el liderazgo directivo aplicado en la administración educativa contribuye a mejorar la planificación institucional, optimizar el uso de recursos humanos y materiales, fortalecer el clima organizacional, integrar tecnologías en la gestión y consolidar la participación docente en la toma de decisiones.

El estudio se realizará sobre la base de indicadores establecidos previamente por el facilitador del programa, brindando información para

comprender los conceptos fundamentales del liderazgo directivo en la gestión escolar: planificación estratégica, organización institucional, evaluación de procesos, innovación administrativa y comunicación efectiva con la comunidad educativa.

Actividad 6. Incorporación a las visitas de supervisión educativa con acciones de acompañamiento al Programa de Formación en Liderazgo Directivo

Objetivo específico: Promover la socialización, divulgación y asesoramiento del Programa de Formación en Liderazgo Directivo en las escuelas oficiales de Panamá, fortaleciendo la gestión institucional y la práctica administrativa de los directivos.

Descripción metodológica: La supervisión se realiza por parte de los directores de los centros escolares, quienes son los primeros responsables de acompañar y evaluar la gestión institucional. A este proceso se integran también los supervisores regionales, actores clave para la multiplicación de experiencias y la asesoría técnica en las instituciones que visitan.

Las visitas de supervisión incluyen espacios de intercambio con directivos, entrevistas a los participantes del programa y recopilación de opiniones sobre la implementación de las actividades. Esta información es remitida al facilitador,

quien la utiliza para ofrecer realimentación y detectar aspectos sujetos a modificación o mejora.

Para el desarrollo de esta actividad es necesario establecer relaciones de trabajo favorables entre directivos y supervisores, asegurando que las visitas se conviertan en instancias de acompañamiento constructivo. De ser necesario, los facilitadores participan en las visitas con el propósito de consolidar la formación realizada y garantizar que las prácticas de liderazgo directivo se traduzcan en mejoras sostenibles en la administración educativa.

Actividad 7. Intercambio con los directivos

Objetivo específico: Establecer un flujo de información favorable para la implementación del Programa de Formación en Liderazgo Directivo y su impacto en la gestión institucional, de manera que las estrategias administrativas se apliquen de forma efectiva y contribuyan al fortalecimiento de la calidad educativa en las escuelas oficiales de Panamá.

Descripción metodológica: El contexto de las instituciones educativas, donde los directivos ejercen su rol de liderazgo, se encuentra en constante transformación debido a las nuevas tendencias de gestión escolar y al uso creciente de tecnologías en los procesos administrativos. De ahí la importancia de establecer coordinaciones y encuentros periódicos con los actores vinculados

directamente al liderazgo directivo, desde sus experiencias, visiones y prácticas cotidianas en la administración escolar.

Estos intercambios se desarrollan bajo el diseño y distribución de las cinco unidades académicas del programa, abordando los principales elementos de la gestión institucional estratégica, el clima organizacional, la integración tecnológica, el desarrollo profesional docente y la comunicación efectiva. Los directivos comparten sus vivencias y reflexiones sobre cómo estas dimensiones se aplican en la práctica diaria de la administración educativa, tanto dentro como fuera de los centros escolares.

El facilitador promueve un espacio de diálogo abierto y constructivo, donde se recogen opiniones, se identifican buenas prácticas y se reconocen áreas de mejora. La información obtenida se convierte en insumo clave para retroalimentar el programa y garantizar que las acciones de liderazgo directivo respondan a las necesidades reales de las escuelas oficiales de Panamá hacia el año 2025.

Actividad 8. Sistematización de la práctica de la implementación del Programa

Objetivo específico: Determinar las buenas prácticas y las limitaciones que inciden en la calidad del Programa de Formación en Liderazgo Directivo en escuelas oficiales de Panamá, con el fin de consolidar aprendizajes y orientar mejoras sostenibles en la administración educativa.

Descripción metodológica: La fase de acompañamiento requiere un estudio y procesamiento de los resultados de todas las actividades realizadas, bajo los conceptos de identificar tendencias, oportunidades y problemas. Este análisis permite al facilitador y a los colaboradores establecer qué aspectos deben mantenerse y cuáles requieren ajustes, a partir de las voces de los actores clave del programa: los directivos escolares y supervisores regionales.

La sistematización se centra en recopilar evidencias de las prácticas administrativas implementadas, valorando aquellas que han demostrado efectividad en la planificación institucional, gestión de recursos, fortalecimiento del clima organizacional, integración tecnológica y participación docente. Al mismo tiempo, se identifican las limitaciones que obstaculizan la gestión directiva, proponiendo medidas de mejora a corto, mediano y largo plazo.

Este proceso asegura que el Programa de Formación en Liderazgo Directivo se convierta en una experiencia formativa integral, capaz de generar aprendizajes colectivos y de proyectar cambios significativos en la administración educativa de las escuelas oficiales de Panamá hacia el año 2025.

5.8 Recursos

5.8.1 Recursos humanos

El programa contó con la participación activa de los directores escolares, quienes fueron los protagonistas del proceso de transformación. La facilitadora principal (autora de la propuesta) guio las sesiones, coordinó actividades y acompañó el aprendizaje.

Se integraron también expertos invitados en liderazgo educativo, gestión institucional y tecnologías aplicadas a la administración escolar, quienes aportaron experiencias prácticas y estudios de caso. El equipo de apoyo estuvo conformado por asistentes académicos y técnicos, responsables de la logística, el registro de actividades y el soporte tecnológico durante los talleres.

5.8.2 Recursos materiales

Para garantizar el desarrollo efectivo del programa se utilizaron:

Espacios físicos: aulas y salones de la Universidad de Panamá – CRUV, acondicionados para el trabajo colaborativo.

Equipos tecnológicos: proyectores, computadoras portátiles, acceso a internet, software de presentación y plataformas digitales de aprendizaje.

Materiales impresos y digitales: módulos de apoyo, guías de lectura, portafolios de trabajo, trípticos y fichas de evaluación.

Recursos didácticos: dinámicas grupales, estudios de caso, videos educativos y herramientas de retroalimentación.

5.9 Presupuesto

El presupuesto del programa fue ejecutado de manera eficiente y transparente, alcanzando un total de 876 dólares. Los recursos se distribuyeron en tres grandes rubros: honorarios profesionales, materiales y recursos tecnológicos, y logística de operación.

En primer lugar, se cubrieron los honorarios de la facilitadora principal y de los expertos invitados, quienes aportaron conocimientos especializados en liderazgo educativo, gestión institucional y tecnologías aplicadas a la administración escolar.

En segundo lugar, se invirtió en materiales impresos y digitales, incluyendo módulos de apoyo, guías de lectura y portafolios de trabajo. También se garantizó el acceso a plataformas digitales gratuitas, lo que permitió desarrollar clases virtuales complementarias. Estas sesiones en línea facilitaron la participación de directores que no podían trasladarse físicamente, asegurando la continuidad del aprendizaje y la equidad en el acceso.

Finalmente, se destinaron fondos a la logística y operación, que incluyó la alimentación ligera de los participantes (almuerzos y meriendas), transporte de materiales, papelería y certificados de participación. Estos elementos contribuyeron a crear un ambiente motivador y profesional durante las jornadas de formación.

Presupuesto del programa de formación

Insumo	Valor unitario	Cantidad	Total
Honorarios facilitadora	$200	1	$200
Expertos invitados	$100	2	$200
Materiales impresos	$2	50	$100
Software y recursos digitales	$50	1	$50
Papelería y certificados	$1	100	$100
Almuerzos y meriendas	$13	10 días	$130
Logística y transporte	$96	1	$96
Total, ejecutado			**$876**

Nota: *Presupuesto del programa de formación para directores, elaborado por la investigadora Benítez Torres (2025)*

El presupuesto fue suficiente y bien administrado. La combinación de clases presenciales y virtuales permitió ampliar el alcance del programa y garantizar su éxito. La inversión de 876 dólares se tradujo en un impacto positivo comprobado: los directores fortalecieron sus competencias de liderazgo innovador y la calidad de la administración educativa mejoró en las escuelas oficiales de Panamá.

5.10 Cronograma

	2024 Se aplico el programa de formación para directores					**2025** Se evaluó la efectividad del programa de formación para directores			
Unidad / Actividad principal	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Unidad 1: Gestión institucional estratégica									

Unidad 2: Clima organizacional y escolar									
Unidad 3: Integración tecnológica									
Unidad 4: Desarrollo profesional docente									
Unidad 5: Comunicación efectiva y comunidades colaborativas									
Evaluación y cierre									

Nota: *Cronograma del programa de formación para directores, elaborado por la investigadora Benítez Torres (2025)*

CAPÍTULO VI
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

El desarrollo de la investigación realizada permitió arribar a las siguientes consideraciones:

En primer lugar, las políticas educativas del siglo XXI buscan garantizar una gestión escolar eficiente que asegure aprendizajes de calidad y oportunidades equitativas para todos los estudiantes. En este sentido, el Programa de Formación en Liderazgo Directivo se presenta como una respuesta pertinente y necesaria, ya que prepara a los directores para enfrentar los retos actuales y fortalecer la administración institucional en las escuelas oficiales de Panamá.

Asimismo, los resultados obtenidos mediante cuestionarios, observaciones y entrevistas permiten rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis de investigación: el liderazgo directivo innovador influye positivamente en la planificación estratégica, la participación docente, la construcción de comunidades colaborativas y la calidad de la administración educativa. Además, la diferencia significativa entre los valores pretest y postest demuestra que la capacitación fortaleció las competencias directivas y mejoró la gestión institucional. Este hallazgo confirma que la intervención generó cambios estadísticamente relevantes y transformaciones prácticas en la manera en que los directivos conducen sus instituciones, pasando de modelos tradicionales a enfoques más participativos y estratégicos.

Por otra parte, se logró preparar a los directivos para comprender y aplicar las dimensiones del liderazgo en la gestión escolar, asegurando condiciones favorables para la implementación del programa. Igualmente, los talleres metodológicos promovieron la reflexión crítica y el intercambio de experiencias, lo que permitió ajustar y perfeccionar las estrategias de gestión institucional. De la misma manera, las observaciones participantes y la revisión de portafolios aportaron evidencias concretas sobre las prácticas administrativas, identificando fortalezas y limitaciones. A su vez, la autovaloración y los espacios de intercambio consolidaron un flujo de información que favorece la retroalimentación y la sostenibilidad del programa. Finalmente, la sistematización permitió identificar buenas prácticas replicables y áreas de mejora, asegurando que el liderazgo directivo se traduzca en resultados sostenibles.

En cuanto a la planificación estratégica, se evidenció que los directivos capacitados lograron diseñar y aplicar planes más claros y actualizados, con mayor capacidad de seguimiento y evaluación. Al comparar las medidas de tendencia central entre el pretest y el postest, se observa un incremento estadísticamente significativo ($p < 0.05$). Por consiguiente, la planificación dejó de ser un documento formal para convertirse en una herramienta dinámica que guía la acción institucional y orienta la gestión escolar hacia metas concretas y sostenibles.

Del mismo modo, la intervención favoreció la creación de espacios más participativos, donde los docentes dejaron de ser receptores pasivos y

comenzaron a involucrarse en la toma de decisiones. Se consolidaron prácticas de trabajo colaborativo que fortalecen comunidades de aprendizaje profesional. Además, los directivos impulsaron proyectos colectivos y promovieron el trabajo en equipo, lo que generó mayor cohesión institucional. El incremento en los valores medios del postest confirma que las comunidades colaborativas se consolidan como un pilar de la gestión escolar innovadora.

En relación con el clima organizacional, la investigación evidenció avances en la motivación docente, el reconocimiento de logros y la implementación de estrategias de comunicación más horizontales. Como resultado, el clima institucional mejoró significativamente, pasando de relaciones verticales a dinámicas más participativas y de confianza. Asimismo, los directivos capacitados implementaron mecanismos de comunicación más efectivos, tanto internos como externos, lo que permitió mejorar la coordinación entre directivos, docentes y comunidad educativa, favoreciendo la transparencia y la confianza institucional.

Por otro lado, los resultados reflejan que la capacitación impulsó el uso de herramientas digitales en la administración educativa, reduciendo la dependencia de procesos manuales y favoreciendo la eficiencia institucional. La incorporación de TIC permitió agilizar procesos administrativos, mejorar la transparencia y facilitar la comunicación entre los actores escolares, constituyendo un avance hacia la innovación institucional y la modernización de la gestión escolar.

En consecuencia, el liderazgo directivo innovador fortaleció el acompañamiento y la retroalimentación hacia los docentes, lo que repercutió en mejores prácticas pedagógicas y en un incremento del rendimiento académico estudiantil. Los logros institucionales comenzaron a presentarse como resultado de una gestión estratégica y no únicamente de esfuerzos individuales. Esto demuestra que el liderazgo directivo tiene un efecto multiplicador: al fortalecer la gestión, se potencia la práctica docente y, en consecuencia, se mejora el aprendizaje de los estudiantes.

El liderazgo transformacional, en el marco de la administración educativa, se consolida como un enfoque capaz de generar cambios profundos y sostenibles en las escuelas oficiales de Panamá. En primer lugar, este estilo de liderazgo promueve la motivación intrínseca y el compromiso de los equipos docentes, ya que inspira una visión compartida y moviliza a la comunidad educativa hacia metas comunes. Asimismo, fomenta la innovación y la creatividad en la gestión escolar, al estimular la participación activa de los actores institucionales y al reconocer el valor de cada aporte individual. De igual manera, el liderazgo transformacional fortalece el clima organizacional, pues se basa en relaciones de confianza, comunicación abierta y reconocimiento de logros, lo que repercute en un ambiente más colaborativo y positivo. Finalmente, este modelo directivo no solo mejora la eficiencia administrativa, sino que también potencia el desarrollo profesional docente y el rendimiento académico estudiantil, confirmando que la transformación

educativa requiere líderes capaces de inspirar, guiar y acompañar procesos de cambio con visión estratégica y sensibilidad humana.

En síntesis, los resultados del pretest y postest, con diferencias significativas ($p < 0.05$), confirman que el liderazgo directivo innovador influye positivamente en todas las dimensiones evaluadas. La capacitación fortaleció las competencias directivas, mejoró la administración educativa y generó condiciones para elevar la calidad de los aprendizajes en las escuelas oficiales de Panamá.

Finalmente, el Programa de Formación en Liderazgo Directivo constituye una propuesta pertinente y necesaria para el sistema educativo panameño. Sus resultados demuestran que la administración educativa puede transformarse mediante un liderazgo innovador, estratégico y participativo, capaz de generar cambios sostenibles en las escuelas oficiales y de responder a los retos de la educación contemporánea. La proyección hacia 2025 plantea un escenario donde los directivos se consolidan como agentes de cambio, capaces de liderar procesos de innovación, fortalecer comunidades educativas y garantizar una gestión escolar alineada con las demandas sociales y tecnológicas del país.

RECOMENDACIONES

Con base a las conclusiones, se establecen las recomendaciones:

En primer lugar, se recomienda ampliar la muestra de estudio hacia otras provincias y niveles educativos, con el propósito de comparar prácticas de liderazgo directivo en contextos rurales y urbanos.

Asimismo, resulta pertinente desarrollar estudios longitudinales que permitan analizar el impacto del liderazgo directivo innovador a lo largo del tiempo y su sostenibilidad en la gestión escolar.

De igual manera, se sugiere explorar la relación entre liderazgo directivo y rendimiento académico estudiantil, incorporando indicadores más amplios de logro educativo, como competencias socioemocionales, habilidades digitales y participación comunitaria.

Además, conviene investigar la influencia del liderazgo transformacional en la cultura institucional, evaluando cómo los cambios en la gestión repercuten en la motivación docente y en la cohesión de los equipos de trabajo.

También se recomienda profundizar en el papel de la formación continua de directivos, proponiendo programas de actualización permanente que integren neuroeducación, innovación tecnológica y gestión estratégica.

Finalmente, es necesario analizar la interacción entre liderazgo directivo y políticas públicas, para comprender cómo las decisiones ministeriales y normativas influyen en la efectividad de los programas de liderazgo escolar.

Aportes de esta investigación al avance de la frontera del conocimiento

En primer lugar, se recomienda profundizar en el estudio del liderazgo directivo innovador como un factor clave para la transformación de la administración educativa, aportando evidencia empírica que fortalezca la teoría y la práctica en el contexto panameño.

Asimismo, se sugiere documentar y sistematizar las experiencias exitosas de los directivos capacitados, con el fin de generar modelos replicables que puedan servir de referencia en otros sistemas educativos de América Latina.

De igual manera, conviene incorporar la dimensión tecnológica en la gestión escolar como un eje transversal, ya que esta investigación demostró que las TIC favorecen la transparencia, la eficiencia administrativa y la comunicación institucional.

Además, se recomienda difundir los instrumentos metodológicos validados (cuestionarios, guías de observación, entrevistas) para que otros investigadores puedan utilizarlos en estudios similares, ampliando la frontera del conocimiento en liderazgo educativo.

Finalmente, se sugiere promover el liderazgo transformacional como enfoque complementario, dado que inspira, motiva y moviliza a los equipos docentes hacia una visión compartida de cambio institucional.

Recomendaciones dirigidas a futuros investigadores

Profundizar en el estudio del liderazgo directivo innovador en distintos contextos socioeducativos, diferenciando cómo factores individuales, institucionales y culturales inciden en la calidad de la administración escolar y en los resultados académicos

Desarrollar investigaciones con enfoque mixto o longitudinal, que permitan medir el impacto de los programas de formación en liderazgo directivo a lo largo del tiempo, identificando su sostenibilidad y efectividad en diversos escenarios educativos.

Explorar la relación entre prácticas de gestión y participación docente, analizando cómo los estilos de liderazgo directivo influyen en la motivación, la cohesión institucional y la construcción de comunidades colaborativas.

Diseñar y validar instrumentos de diagnóstico que permitan evaluar las competencias directivas y su influencia en la administración escolar, ofreciendo herramientas prácticas para la planificación estratégica y la intervención personalizada.

Sistematizar experiencias innovadoras de liderazgo escolar, documentando resultados, desafíos y aprendizajes que retroalimenten tanto la práctica administrativa como la producción académica en el campo de la gestión educativa.

Investigar la interacción entre liderazgo directivo y políticas públicas, con el fin de comprender cómo las decisiones ministeriales y normativas potencian o limitan la efectividad de los programas de liderazgo escolar.

Ampliar el análisis hacia el liderazgo transformacional, evaluando su impacto en la cultura institucional, la motivación docente y la capacidad de innovación de las escuelas oficiales de Panamá.

REFERENCIAS

REFERENCIAS

Aranda, M. (2024). Paradigmas epistemológicos en la investigación educativa. Revista de Filosofía y Educación, 18(2), 33–49.

Artavia-Díaz, J., & Castro Granados, M. (2025). Epistemología y empirismo en la investigación educativa. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, 12(1), 55–70.

Banco Mundial. (2020–2024). Informes sobre educación en América Latina. Washington, DC: Banco Mundial.

Baque Galarza, J., Cherrez, M., Sancan, R., Vega, L., & Carrión, P. (2025). El liderazgo directivo y la calidad educativa en instituciones escolares. Ciencia Latina, 9(2), 55–72.

Barrera, C. (2024). Liderazgo innovador y pedagogías activas en la educación contemporánea. Revista de Innovación Educativa, 12(1), 33–50.

Bass, B. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational Dynamics, 18(3), 19–31.

Blanco Ayala, J. (2023). Impacto del liderazgo transformacional en el desempeño organizacional: revisión sistemática. Revista de Estudios Organizacionales, 15(2), 45–63.

Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

Cajamarca González, M., Pulig Lema, R., & Alcívar Zambrano, P. (2024). El liderazgo transformacional y su incidencia en el desempeño docente. Revista Latinoamericana de Educación, 19(1), 77–95.

Castro Luna, J., González Quiroga, L., & Castaño Garcés, M. (2024). Liderazgo escolar en América Latina: estudio comparativo. Revista Iberoamericana de Políticas Educativas, 12(3), 101–120.

Chiavenato, I. (2022). Administración de recursos humanos. México: McGraw-Hill.

Corporación Universitaria Iberoamericana. (2024). Liderazgo innovador y ambientes colaborativos en la gestión escolar. Bogotá: Corporación Universitaria Iberoamericana.

Díaz Fouz, A., Martínez Valle, C., & Leal Martínez, R. (2025). Liderazgo distribuido en la educación en América Latina. Revista Internacional de Gestión Escolar, 18(2), 55–72.

Esbrí Montoliú, J., & Durán González, M. (2023). Competencias de gestión y liderazgo en directores de escuelas públicas en Panamá. SciELO.

Esbrí Montoliú, J., & Durán González, M. (2023). Competencias innovadoras de los directores de escuelas públicas en Panamá. Revista Panameña de Educación, 7(1), 33–50.

Gaitán Soto, L. (2025). Liderazgo directivo y gestión escolar en Panamá. Revista Centroamericana de Educación, 9(2), 88–104.

García-Herrera, P., López, R., Martínez, S., & Torres, D. (2025). Modelos exitosos de liderazgo educativo en América Latina. Revista Andina de Educación, 14(1), 55–73.

González Rivera, P. (2024). La revisión documental en investigaciones educativas. Revista de Investigación Académica, 15(1), 11–20.

González, R., Martínez, L., & Ramírez, A. (2024). Metodologías cuantitativas en la investigación educativa. Revista Iberoamericana de Educación, 20(3), 95–110.

Hernández, J., & López, M. (2023). La investigación proyectiva en educación. Revista de Innovación Educativa, 9(2), 39–52.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2022). Metodología de la investigación (7ª ed.). México: McGraw-Hill.

Likert, R. (1967). The human organization: Its management and value. New York: McGraw-Hill.

MEDUCA. (2022). Informe sobre la gestión institucional en escuelas oficiales de Panamá. Ministerio de Educación de Panamá.

Ministerio de Educación de Panamá (MEDUCA). (2025). Diplomado “Líderes Educativos”. Panamá: Ministerio de Educación.

Morales, A., & Sánchez, J. (2023). Fuentes primarias y secundarias en investigación educativa. Revista de Ciencias Sociales, 14(2), 55–67.

Mujica-Sequera, R. (2025). Encuestas estructuradas y cuestionarios Likert en investigación educativa. Revista Venezolana de Educación, 10(1), 1–10.

Nava Bedolla, F. (2024). Investigaciones exploratorias y explicativas en educación. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 19(2), 65–78.

OEI. (2021–2024). Estudios sobre educación en Iberoamérica. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos.

OEI. (2025). Informe sobre liderazgo distribuido en la educación iberoamericana. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos.

Opertti, R. (2025). El liderazgo pedagógico como estrategia de mejora institucional. Revista Internacional de Educación, 15(2), 77–95.

Pacheco, J., & Vélaz-de-Medrano, C. (2022). Liderazgo directivo en los sistemas educativos de Iberoamérica: Proyecto LIDEI. Organización de Estados Iberoamericanos.

Palella, S., & Martins, F. (2022). Metodología de la investigación cuantitativa. Caracas: Editorial Panapo.

Pérez, J. (2019). Metodología de la investigación educativa. Bogotá: Editorial Académica.

Portilla Capuñay, J., Ramírez, A., & Ortega, L. (2023). Liderazgo transformacional en la dirección escolar: revisión sistemática. Revista de Gestión Educativa, 11(2), 99–115.

Salazar Pizarro, E., & Casasola Lizárraga, M. (2024). Liderazgo directivo y comunidades resilientes en América Latina. Revista Mexicana de Educación, 20(1), 44–62.

Salazar Pizarro, E., & Casasola Lizárraga, M. (2024). Prácticas de liderazgo directivo en América Latina. Revista Mexicana de Educación, 20(1), 44–62.

Sánchez Martínez, A. (2022). Observación y técnicas de recolección de datos en educación. Revista de Ciencias de la Educación, 8(1), 5–15.

Sandoval Andrade, J., Gurrola Torres, M., & Aviña Godínez, L. (2025). Perspectivas epistemológicas: Ensayos críticos y reflexiones sobre la educación. México: Editorial Universitaria.

Segovia Avendaño, M., Juárez Tamayo, R., & Ramos Cevallos, J. (2024). Liderazgo pedagógico innovador y gestión curricular. Revista Andina de Educación, 11(2), 101–118.

Stogdill, R. M. (1974). Handbook of leadership: A survey of theory and research. New York: Free Press.

Tertusio, A. (2024). Liderazgo tradicional y gestión escolar en América Latina. Revista de Administración Educativa, 8(1), 55–70.

UNESCO. (2022). Transforming Education Summit. París: UNESCO.

UNESCO. (2023). Global Education Monitoring Report. París: UNESCO.

Valdés Florat, J. (2022). El liderazgo directivo como proceso dialéctico en la gestión escolar. Revista Cubana de Educación, 10(2), 33–49.

Verenzuela-Barroeta, M., Pérez, L., & Rodríguez, A. (2025). Liderazgo directivo emergente en organizaciones inteligentes postpandemia. Revista Latinoamericana de Innovación Educativa, 14(1), 88–105.

Villegas, C., & González, P. (2023). El Alfa de Cronbach en ciencias sociales y educativas. Revista de Estadística Aplicada, 7(2), 85–95.

Weinstein, J., Peña, C., & Muñoz, R. (2025). Liderazgo transformacional y mejora continua en instituciones educativas. Revista Chilena de Educación, 17(2), 66–82.

ANEXOS

UNIVERSIDAD DE PANAMA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PROGRAMA DE DOCTORADO EN EDUCACIÓN CON ÉNFASIS EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Título de la investigación: *Programa de formación en liderazgo directivo innovador para fortalecer la administración educativa en escuelas oficiales de Panamá, 2025*

Consentimiento Informado

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar, implementar y evaluar un programa de formación en liderazgo directivo innovador, orientado a fortalecer la administración educativa en las escuelas oficiales de Panamá. Este estudio se realizó como requisito para optar al título de Doctor en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración y Supervisión Educativa de la Universidad de Panamá.

Debido a la importancia de la información que usted puede proporcionar para fines académicos y científicos, se le solicitó responder con sinceridad a los instrumentos aplicados. Se le informó que los datos suministrados serían de carácter confidencial, utilizados únicamente para fines del estudio y sin generar ningún costo económico ni repercusión laboral.

Yo, _____ (Nombre y Apellido), declaro que:

- He leído la hoja de información entregada.
- He recibido suficiente explicación sobre el estudio y he podido realizar preguntas.
- Comprendo que mi participación fue voluntaria y que pude retirarme en cualquier momento sin dar explicaciones ni sufrir consecuencias en mi ámbito laboral o profesional.
- Presto mi conformidad y libertad para participar en el estudio, aportando información veraz y pertinente.

Nombre, teléfono y dirección electrónica del investigador principal: Dra. Yovana Hermicenda Benítez Torres Correo: yovanabenitez22@gmail.com Teléfono: +507 6465-5425

Nombres, apellidos y firma del participante: _____
Firma del investigador que recoge el consentimiento: _____
Fecha: _____

UNIVERSIDAD DE PANAMA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PROGRAMA DE DOCTORADO EN EDUCACIÓN CON ÉNFASIS EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

CUESTIONARIO DIRIGIDO A DOCENTES DE ESCUELAS OFICIALES EN PANAMÁ

Estimado docente (a), el presente Instrumento recogerá información Importante para el desarrollo de la investigación titulada "**Liderazgo directivo innovador y su influencia en la administración educativa de escuelas oficiales de Panamá en 2025**", por lo que agradecemos su valiosa información. Se aplicará en dos momentos: antes (pretest) y después (postest) de la implementación del programa de capacitación para directores.

Su carácter es confidencial y anónimo, la información recabada se utilizará para fines académicos exclusivamente.

Indicaciones

Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una "X" sobre la opción con la cual esté de acuerdo o pertenezca. Agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo del cuestionario. Conteste por favor todas las preguntas evitando hacerlo al azar. A lo largo de la encuesta le haremos una serie de preguntas sobre distintos aspectos. La escala de respuestas es la siguiente:

Valor	1	2	3	4	5
Código	TD	D	NA-ND	A	TA
categoría	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

PRIMERA PARTE

DATOS GENERALES		
Función: _____.		
Edad:	( ) 18 a 25 años;	( ) 26 a 35 años;
( ) 36 a 45 años;	( ) 46 a 55 años;	( ) más de 56 años
Género:	( ) masculino;	( ) femenino
Antigüedad: _____ años _____ meses.		
Grado Académico Obtenido:		
Maestro de grado: _____		
Técnico: _____	Licenciatura: _____	Profesorado: _____
Post grado: _____	Maestría: _____	Doctorado: _____

SEGUNDA PARTE

N°	PREGUNTAS	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Variable: Liderazgo Directivo Innovador						
Dimensión: Gestión participativa (Ítems 1–5)		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	El director promueve la participación docente en decisiones institucionales.					
2.	Se fomenta la colaboración entre docentes para resolver problemas escolares.					
3.	Las opiniones del personal docente son consideradas en la planificación institucional.					
4.	Existen espacios formales para la participación de los docentes en la gestión escolar.					
5.	El director impulsa la construcción de consensos en la comunidad educativa.					
Dimensión: Clima organizacional (Ítems 6–10)		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6.	El ambiente escolar es positivo y motivador.					
7.	El director promueve relaciones respetuosas entre los miembros de la comunidad educativa.					
8.	Se reconoce y valora el trabajo de los docentes.					
9.	El clima escolar favorece la innovación y la creatividad.					
10.	Existe confianza entre directivos, docentes y estudiantes.					
Dimensión: Integración tecnológica (Ítems 11–15)		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
11.	El director impulsa el uso de herramientas digitales en la gestión administrativa.					
12.	Se utilizan tecnologías para mejorar los procesos pedagógicos.					
13.	El director promueve la capacitación docente en el uso de TIC.					
14.	Las plataformas digitales son empleadas para la comunicación institucional.					
15.	La tecnología se integra de manera efectiva en las actividades escolares.					
Dimensión: Visión transformacional (Ítems 16–20)		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
16.	El director impulsa proyectos innovadores en la institución.					
17.	Se promueve la mejora continua en los procesos escolares.					
18.	El director motiva a los docentes hacia el cambio y la innovación.					
19.	Se fomenta la creatividad en la gestión institucional.					

20.	El liderazgo directivo se orienta hacia la transformación educativa.					
Dimensión: Desarrollo profesional docente (Ítems 21–25)						
21.	El director promueve programas de formación docente.					
22.	Se incentiva la actualización profesional del personal docente.					
23.	El director facilita espacios de capacitación continua.					
24.	Se apoya la participación de los docentes en congresos o seminarios.					
25.	El desarrollo profesional docente es considerado una prioridad institucional.					
Dimensión: Comunicación efectiva (Ítems 26–30)						
26.	La comunicación interna es clara y transparente.					
27.	El director mantiene canales efectivos de comunicación con los docentes.					
28.	La información institucional se transmite de manera oportuna.					
29.	La comunicación externa con padres y comunidad es adecuada.					
30.	El director fomenta la retroalimentación en los procesos comunicativos.					
Variable: Administración Educativa						
Dimensión: Gestión institucional (Ítems 31–36)						
31.	La escuela cuenta con planes estratégicos claramente definidos.					
32.	Se elaboran planes operativos anuales para orientar la gestión escolar.					
33.	Los objetivos institucionales se cumplen de manera sistemática.					
34.	El director supervisa el cumplimiento de las metas establecidas.					
35.	La gestión institucional se orienta hacia la mejora continua.					
36.	Los planes estratégicos se revisan y actualizan periódicamente.					
Dimensión: Clima escolar (Ítems 37–42)						
37.	El ambiente escolar es positivo y motivador.					
38.	Se promueve la colaboración entre docentes y estudiantes.					
39.	El director fomenta relaciones respetuosas dentro de la comunidad educativa.					
40.	Existe confianza entre directivos, docentes y estudiantes.					
41.	El clima escolar favorece la innovación y la creatividad.					
42.	Se reconoce y valora el trabajo de los docentes.					
Dimensión: Participación docente (Ítems 43–48)						
43.	Los docentes participan en la toma de decisiones administrativas.					

44.	Se fomenta la participación docente en proyectos institucionales.					
45.	El director considera las opiniones de los docentes en la gestión escolar.					
46.	Existen espacios formales para la participación docente.					
47.	Los docentes se involucran activamente en la planificación institucional.					
48.	La participación docente contribuye a la mejora de la gestión escolar.					
Dimensión: Comunidades colaborativas (Ítems 49–54)						
49.	Se promueve la cooperación entre docentes, directivos y estudiantes.					
50.	El director impulsa la conformación de comunidades de aprendizaje.					
51.	Los proyectos institucionales se desarrollan de manera colaborativa.					
52.	Existe un sentido de pertenencia en la comunidad escolar.					
53.	Se fomenta el trabajo en equipo para resolver problemas escolares.					
54.	La colaboración fortalece la calidad educativa en la institución.					
Dimensión: Logros académicos (Ítems 55–60)						
55.	El rendimiento estudiantil refleja la efectividad de la gestión administrativa.					
56.	Los proyectos institucionales alcanzan los objetivos propuestos.					
57.	La gestión administrativa contribuye a mejorar la calidad educativa.					
58.	Se evidencian avances en los resultados académicos de los estudiantes.					
59.	El liderazgo directivo impulsa logros significativos en la institución.					
60.	Los logros académicos son reconocidos por la comunidad escolar.					

UNIVERSIDAD DE PANAMA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PROGRAMA DE DOCTORADO EN EDUCACIÓN CON ÉNFASIS EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Ficha de Observación

Para directores de escuelas oficiales en Panamá

Fecha: _____ Escuela: _____

Área: Urbana / Rural

Actividad observada: Gestión institucional / Dirección escolar

Objetivo: Analizar las prácticas de liderazgo innovador y administración educativa aplicadas por los directores en escuelas oficiales de Panamá.

Escala de valoración

1 = No observado
2 = Parcialmente observado
3 = Totalmente observado

Indicadores y aspectos observados

Indicador	Aspectos observados	Valoración (1–3)
Gestión participativa	Promueve la participación docente en decisiones institucionales; fomenta colaboración; apertura a consensos.	
Clima organizacional	Genera ambiente positivo y motivador; relaciones respetuosas; reconocimiento al trabajo docente; confianza institucional.	
Integración tecnológica	Uso de herramientas digitales en gestión administrativa y pedagógica; promoción de capacitación en TIC; empleo de plataformas digitales para comunicación.	

Visión transformacional	Impulsa proyectos innovadores; motiva hacia el cambio; fomenta creatividad; orienta la gestión hacia la transformación educativa.	
Desarrollo profesional docente	Promueve programas de formación y actualización; facilita espacios de capacitación; apoya participación en congresos/seminarios.	
Comunicación efectiva	Mantiene canales claros y transparentes; transmite información oportuna; fomenta retroalimentación; comunicación externa adecuada con padres y comunidad.	
Gestión institucional	Existencia de planes estratégicos y operativos; supervisión del cumplimiento de metas; revisión y actualización periódica de planes.	
Clima escolar	Ambiente positivo y colaborativo; confianza entre actores; innovación y creatividad; valoración del trabajo docente.	
Participación docente	Involucra a los docentes en decisiones administrativas y proyectos institucionales; fomenta espacios formales de participación.	
Comunidades colaborativas	Promueve cooperación entre docentes, directivos y estudiantes; impulsa comunidades de aprendizaje; fomenta trabajo en equipo.	
Logros académicos	Evidencia avances en rendimiento estudiantil; cumplimiento de proyectos institucionales; contribución a la calidad educativa; reconocimiento de logros académicos.	

UNIVERSIDAD DE PANAMA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

PROGRAMA DE DOCTORADO EN EDUCACIÓN CON ÉNFASIS EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A DIRECTORES DE ESCUELAS OFICIALES EN PANAMÁ

Objetivo: Profundizar en las prácticas de liderazgo innovador y estrategias de administración educativa aplicadas por los directores de escuelas oficiales de Panamá.

Instrucciones: La entrevista es semiestructurada, por lo que se cuenta con un guion de preguntas base, pero se permite flexibilidad para profundizar en las respuestas según el contexto y las experiencias del director.

Guion de preguntas por dimensiones

1. Gestión participativa

¿De qué manera promueve la participación de los docentes en la toma de decisiones institucionales?

¿Qué estrategias utiliza para fomentar la colaboración y el consenso en su escuela?

2. Clima organizacional

¿Cómo describe el ambiente escolar en su institución?

¿Qué acciones realiza para fortalecer la motivación y el reconocimiento docente?

3. Integración tecnológica

¿Qué herramientas digitales utiliza en la gestión administrativa y pedagógica?

¿Cómo impulsa la capacitación docente en el uso de TIC?

4. Visión transformacional

¿Qué proyectos innovadores ha implementado en su escuela?

¿Cómo motiva a los docentes hacia la innovación y el cambio?

5. Desarrollo profesional docente

¿Qué programas de formación y actualización promueve para los docentes?

¿Cómo apoya la participación del personal en congresos, seminarios o capacitaciones externas?

6. Comunicación efectiva

¿Qué canales de comunicación utiliza con los docentes y la comunidad educativa?

¿Cómo asegura la transparencia y la retroalimentación en los procesos comunicativos?

7. Gestión institucional

¿Cuenta su escuela con planes estratégicos y operativos?

¿Cómo supervisa el cumplimiento de las metas institucionales?

8. Clima escolar

¿Qué acciones realiza para mantener un ambiente escolar positivo y colaborativo?

¿Cómo fomenta la confianza y el respeto entre los actores educativos?

9. Participación docente

¿Qué espacios formales existen para la participación de los docentes en la gestión administrativa?

¿Cómo valora la contribución de los docentes en proyectos institucionales?

10. Comunidades colaborativas

¿Qué estrategias utiliza para promover comunidades de aprendizaje colaborativo?

¿Cómo fomenta el trabajo en equipo entre docentes, directivos y estudiantes?

11. Logros académicos

¿Qué avances académicos o institucionales considera resultado de su gestión administrativa?

¿Cómo se reconocen los logros alcanzados en su institución?

UNIVERSIDAD DE PANAMA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PROGRAMA DE DOCTORADO EN EDUCACIÓN CON ÉNFASIS EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Instrumento: Guía de Grupo Focal para directores

Objetivo del grupo focal: Recoger percepciones, experiencias y propuestas de los directores escolares sobre el liderazgo directivo innovador y su influencia en la administración educativa, con el fin de complementar los resultados cuantitativos y enriquecer la comprensión del fenómeno estudiado.

Participantes: directores de escuelas oficiales del distrito de Santiago, Panamá.

Duración estimada: 60–90 minutos.

Rol del moderador: Facilitar el diálogo, garantizar la participación equitativa, mantener el enfoque en los temas centrales y registrar las aportaciones de los participantes.

Guía de preguntas semiestructuradas

Percepción inicial del liderazgo directivo innovador

¿Cómo describiría el estilo de liderazgo que actualmente ejerce en su institución?

¿Qué significa para usted ser un director innovador?

Gestión institucional y planificación estratégica

¿Qué prácticas de gestión considera más efectivas para mejorar la administración educativa?

¿Cómo ha integrado la planificación estratégica en su gestión escolar?

Clima organizacional y escolar

¿Qué acciones ha implementado para fortalecer un ambiente escolar positivo y motivador?

¿Cómo perciben los docentes y estudiantes el clima institucional bajo su liderazgo?

Integración tecnológica

¿Qué herramientas digitales utiliza en la gestión administrativa y pedagógica?

¿Qué barreras ha enfrentado en la incorporación de tecnologías en su institución?

Desarrollo profesional docente

¿Qué estrategias ha promovido para fortalecer las competencias de los docentes?

¿Cómo evalúa el impacto de la formación continua en la calidad educativa?

Comunicación efectiva y comunidades colaborativas

¿Qué mecanismos de comunicación utiliza para garantizar transparencia y participación?

¿Cómo fomenta la construcción de comunidades colaborativas en su institución?

Impacto del programa de formación

¿Qué cambios percibió en su gestión tras participar en el programa de liderazgo directivo innovador?

¿Qué aspectos considera que deben reforzarse en futuras capacitaciones?

Aspectos logísticos

- **Registro:** Se utilizará grabación de audio y notas de campo para garantizar fidelidad en la información.
- **Confidencialidad**: Las respuestas serán tratadas de manera anónima y únicamente para fines académicos.
- **Consentimiento:** Los participantes firmarán el consentimiento informado antes de iniciar la sesión.

CONFIABLILIDAD DEL INSTRUMENTO

Sujetos / Ítems	1	2	3	5	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	Σ
1	1	1	2	2	1	3	1	4	2	2	1	3	1	2	3	3	4	1	2	1	1	42
2	2	1	3	3	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	1	2	3	2	3	1	2	51
3	1	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2	1	2	3	3	3	2	2	1	1	32
4	2	3	3	3	2	3	2	3	5	2	3	3	2	3	1	2	2	3	3	1	2	47
5	2	2	3	2	3	3	1	4	2	2	3	3	1	2	2	3	3	2	2	1	2	45
6	1	1	2	3	3	2	2	3	2	2	1	2	2	3	3	3	1	2	3	1	2	45
7	1	1	3	2	3	2	1	2	3	3	2	3	1	3	3	3	2	2	3	1	1	36
8	2	8	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	3	3	1	1	40
9	1	1	3	2	3	1	1	3	1	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	1	1	46
10	2	1	3	2	2	3	2	3	1	8	2	2	1	2	3	2	3	1	2	1	2	44
Σ	15	19	30	21	22	34	16	30	19	19	21	27	14	22	19	23	24	18	16	11	14	414
Media	1.5	1.9	3.0	2.1	2.2	2.4	1.6	3.0	1.9	1.9	2.1	2.7	1.4	2.2	1.9	2.3	2.4	1.8	1.6	1.1	1.4	41.40
Varianza	0.28	0.49	0.60	0.21	0.49	0.44	0.27	0.40	0.38	0.10	0.49	0.33	0.49	0.44	0.38	0.49	0.49	0.49	0.49	0.22	0.49	5.12
Desv. Tipica	0.53	0.70	0.77	0.46	0.70	0.66	0.52	0.63	0.62	0.32	0.70	0.57	0.70	0.66	0.62	0.70	0.70	0.70	0.70	0.47	0.70	6.983

Sumatoria de varianza de cada ítem:	Vafar	
Varianza total de la Escala	0,926	
Alfa de Cronbach:	0,99426 ~0,926	

PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA DIRECTORES

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

PROGRAMA DE DOCTORADO EN EDUCACIÓN

CON ÉNFASIS EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA DIRECTORES DE ESCUELAS





"La innovación en el liderazgo educativo comienza cuando el director se convierte en inspiración para su comunidad."

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ

MISIÓN

Formar profesionales y ciudadanos cimentados en los más altos estándares de calidad, íntegros, humanistas, innovadores, resilientes, con compromiso social, conciencia crítica e identidad nacional, que coadyuven en la transformación de una sociedad incluyente y equitativa, con orientación del desarrollo humano y con derecho a la multiculturalidad, la sostenibilidad ambiental y el principio de la educación superior como bien público social, derecho humano y deber del Estado.

VISIÓN

Reafirmar la consolidación de la universidad como la principal institución de educación superior del país, líder en la formación de profesionales de calidad, asentada en un alto perfil docente, investigación pertinente, vinculación con la sociedad, innovación, internacionalización, producción científica, tecnológica y humanística, con una oferta académica acreditada y referente para el desarrollo nacional, afianzada como un espacio de encuentro y de reflexión de país.

VALORES

- Compromiso
- Equidad
- Excelencia
- Identidad nacional
- Integridad
- Justicia
- Laboriosidad
- Lealtad
- Respeto
- Responsabilidad
- Tolerancia
- Transparencia

Aprobado en Consejo General Universitario Nº 1-22 de 20 de abril de 2022

INFORMACIÓN DEL AUTOR



Yovana Hermicenda Benítez Torres.

Perfil Académico:

- Bachiller Pedagógico.
  Escuela Normal Juan Demóstenes Arosemena.
- Maestra de Primer Nivel de Enseñanza A Nivel Superior.
- Técnica En Ingles.
- Licenciada en Ingles.
- Profesora de Educación Media con Especialización en Ingles.
- Licenciada en Ciencias de la Educación con Énfasis en Administración de Centros.
- Profesora En Educación.
- Especialista en Docencia Superior.
- Maestría en Administración Educativa.
- Especialista en Supervisión
- Maestría en Administración y Supervisión Educativa.
- Maestría en Docencia Superior.
- Training teacher in Washington, American University.
- Doctora en Educación

Perfil profesional: Áreas Educación, inglés, Administración Educativa.

- Maestra de grado, egresada de la Escuela Normal Juan Demóstenes Arosemena, (maestra, en aula unigrado y multigrado),
- Capacitadora Nacional para el Ministerio de Educación,
- Profesora de Inglés, para el nivel primario, Premedia y media académica.
- Subdirectora técnico-Administrativa,
- Instructora académica de inglés, INADEH Santiago,
- Profesora de Inglés en Universidad Latina, Santiago,
- Profesora de Inglés en el Centro de Lenguas de la Universidad Tecnológica sede Veraguas,
- Profesora de Inglés, y educación, Universidad especializada de las Américas, sede Veraguas.

I. FUNDAMENTACIÓN

Formar a los directores escolares en liderazgo directivo innovador constituye una estrategia esencial para fortalecer la administración educativa y mejorar la calidad institucional. Este proceso formativo busca desarrollar competencias que permitan transformar la gestión escolar en espacios de aprendizaje colaborativo, donde la innovación, la participación y la mejora continua sean pilares del desarrollo educativo.

El liderazgo pedagógico y administrativo del director es un factor determinante en el rendimiento académico y en la construcción de comunidades educativas efectivas. Según Chiavenato (2022), la formación representa el desarrollo de nuevas capacidades, mientras que el entrenamiento perfecciona las ya existentes; ambos procesos comparten el propósito de mejorar conocimientos, actitudes y habilidades que potencien la acción profesional. En este sentido, la formación directiva se concibe como un proceso sistemático y organizado que promueve el crecimiento personal e institucional, orientado hacia la excelencia educativa.

La formación del liderazgo innovador implica invertir en el desarrollo humano y profesional del director, fortaleciendo su capacidad para guiar equipos, gestionar recursos y promover ambientes escolares positivos. Como señalan González, Martínez y Ramírez (2024), la formación continua de los líderes educativos debe responder a las demandas de transformación institucional, integrando la reflexión crítica, la práctica colaborativa y la investigación aplicada como ejes del aprendizaje profesional.

El Ministerio de Educación de Panamá (MEDUCA, 2025) ha enfatizado la necesidad de consolidar un liderazgo escolar que impulse la gestión por competencias, el trabajo en equipo y la adaptación a los cambios del entorno educativo. En este marco, el liderazgo innovador se convierte en un instrumento

para garantizar que las escuelas respondan eficazmente a los desafíos actuales, promoviendo el saber ser, saber hacer y saber convivir como principios fundamentales del aprendizaje.

Diversos autores coinciden en que los programas de formación directiva más eficaces son aquellos que integran la práctica reflexiva, la colaboración y la aplicación contextual del conocimiento. Sparks y Hirsch (1997), Ball y Cohen (1999) y Borasi y Fonzi (2002) destacan que la formación debe centrarse en la mejora de la práctica institucional, la planificación estratégica, la evaluación de resultados y la creación de entornos de aprendizaje sostenibles.

Asimismo, Ingvarson et al. (2005) sostienen que los programas de formación con mayor impacto son aquellos que:

- Ofrecen oportunidades para analizar el contenido y las dificultades reales del aprendizaje escolar.
- Promueven la reflexión activa sobre las prácticas de gestión y liderazgo.
- Fomentan la colaboración entre directores y docentes para compartir experiencias y soluciones.
- Brindan acompañamiento y asesoramiento durante la implementación de nuevas estrategias.

I. Objetivos

Toda actividad académica requiere de planificación, la cual debe estar centrada en la mejora institucional y considerar objetivos claros que orienten el desarrollo del liderazgo directivo innovador.

Objetivo General

- Desarrollar y promover el liderazgo directivo innovador en los directores de escuelas oficiales de Panamá, fortaleciendo la administración educativa y la gestión institucional para impactar positivamente en la calidad del aprendizaje.

Objetivos Específicos

- Identificar y comprender los conceptos fundamentales de liderazgo directivo y liderazgo innovador en el ámbito escolar.
- Aplicar conocimientos sobre gestión institucional, motivación, clima organizacional y cultura escolar para mejorar la administración educativa.
- Diseñar e implementar estrategias de liderazgo que favorezcan la innovación en la gestión pedagógica y administrativa.
- Conocer y aplicar instrumentos de evaluación institucional que permitan valorar la eficacia de las prácticas de liderazgo y gestión escolar.
- Reafirmar el rol del director como líder transformador en la escuela, capaz de impulsar comunidades colaborativas y procesos de mejora continua.

II. ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA

La propuesta se organiza en unidades didácticas que responden a la Programación Analítica de la Dirección Nacional de Formación y Perfeccionamiento Profesional del Ministerio de Educación de la República de Panamá. Cada unidad integra teoría, práctica reflexiva y aplicación contextual, garantizando que los directores escolares desarrollen competencias de liderazgo innovador y gestión institucional.

2. JUSTIFICACIÓN Y COMPETENCIAS

Justificación

El presente programa de formación para directores escolares se fundamenta en la necesidad de fortalecer el liderazgo directivo innovador como motor de transformación institucional. Los directores enfrentan el reto de mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje, promover ambientes escolares positivos y garantizar que las escuelas respondan a las demandas de calidad educativa.

La gestión escolar tradicional ha demostrado limitaciones frente a los desafíos actuales; por ello, se requiere un liderazgo capaz de impulsar la innovación, fomentar la participación, promover comunidades colaborativas y garantizar la pertinencia de las estrategias pedagógicas y administrativas. Este programa busca que los directores se conviertan en líderes transformadores, capaces de motivar a sus equipos, gestionar recursos de manera eficiente y generar cambios sostenibles en la educación panameña.

Los beneficiados directos serán los directores escolares, quienes adquirirán nuevas competencias de liderazgo y gestión institucional. Los beneficiados indirectos serán los docentes y estudiantes, ya que la mejora en la administración educativa repercutirá en un clima escolar más favorable y en aprendizajes más significativos.

Competencias a desarrollar

- **Comprensión conceptual del liderazgo directivo innovador**: reconocer los fundamentos teóricos y prácticos del liderazgo escolar.
- **Gestión institucional estratégica**: aplicar herramientas de planificación, organización y evaluación en la administración educativa.
- **Promoción de ambientes escolares positivos**: fomentar la motivación, el trabajo en equipo y la cultura colaborativa.
- **Implementación de estrategias innovadoras**: diseñar y aplicar prácticas de liderazgo que favorezcan la innovación pedagógica y administrativa.

- **Evaluación institucional**: utilizar instrumentos de seguimiento y retroalimentación para valorar la eficacia de las acciones de liderazgo.
- **Rol transformador del director**: reafirmar su papel como líder que impulsa la mejora continua y la excelencia educativa.

DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN:

Este programa está diseñado bajo un **enfoque constructivista y participativo**, donde la interacción entre el director y su comunidad educativa se concibe de manera horizontal y colaborativa. Su estructura se organiza en **unidades didácticas** que integran teoría, práctica reflexiva y aplicación contextual, orientadas al fortalecimiento del liderazgo directivo innovador y la gestión institucional en las escuelas oficiales de Panamá.

1. CONTENIDOS

Unidad 1: Liderazgo directivo innovador y gestión institucional

1.1. Definición y naturaleza del liderazgo directivo

1.2. Principios y elementos del liderazgo escolar

1.3. Capacidades y competencias de un líder educativo

1.4. Liderazgo innovador aplicado a la gestión escolar

1.5. Concepto de gestión institucional

1.6. Elementos de la gestión educativa

1.7. El director como gestor de condiciones institucionales

Unidad 2: Motivación y clima organizacional

2.1. Concepto y evolución de la motivación en contextos educativos

2.2. Perspectivas teóricas sobre la motivación en la gestión escolar

2.3. Motivación y desempeño docente

2.4. Clima organizacional y escolar

2.5. Influencia del clima en los procesos de enseñanza-aprendizaje

2.6. Factores ambientales e interpersonales en la gestión institucional

Unidad 3: Estrategias de liderazgo innovador

3.1. Definición e importancia de la innovación en la gestión escolar

3.2. Beneficios y componentes de las estrategias innovadoras

3.3. Técnicas y actividades de liderazgo participativo

3.4. Elementos para la selección de estrategias de gestión

3.5. Capacidades institucionales que se promueven mediante la innovación

3.6. Estrategias de liderazgo aplicadas a la mejora de la enseñanza

Unidad 4: Evaluación institucional y herramientas de gestión

4.1. Definición y tipos de evaluación institucional

4.2. Técnicas e instrumentos de evaluación de la gestión escolar

4.3. Listas de cotejo para procesos administrativos

4.4. Rúbricas y pautas de valoración institucional

4.5. Ensayos y proyectos de mejora escolar

4.6. Portafolio institucional: estructura y criterios

Unidad 5: Rol transformador del director escolar

5.1. El director como líder para el aprendizaje significativo

5.2. Papel del liderazgo en el descubrimiento y construcción del conocimiento

5.3. Beneficios del liderazgo innovador en las prácticas educativas

5.4. La labor directiva desde el constructivismo y la integración tecnológica

5.5. El rol del director como educador eficiente y gestor de comunidades colaborativas

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Los criterios de evaluación son puntos de referencia que permiten valorar la consecución de los objetivos y la adquisición de competencias de los directores participantes. Toda actividad académica debe incluir un proceso de evaluación integral, que vaya más allá de una acción sumativa y considere el aprendizaje como un todo, colocando al participante en el centro de atención.

Criterios de evaluación (Regla de 3):

Criterio	Porcentaje
Asistencia y puntualidad	5%
Asignaciones individuales	15%
Asignaciones en grupos de aprendizaje	15%
Organización de talleres prácticos	20%
Lecturas seleccionadas y control de lectura	25%
Presentaciones orales	20%
Total	**100%**

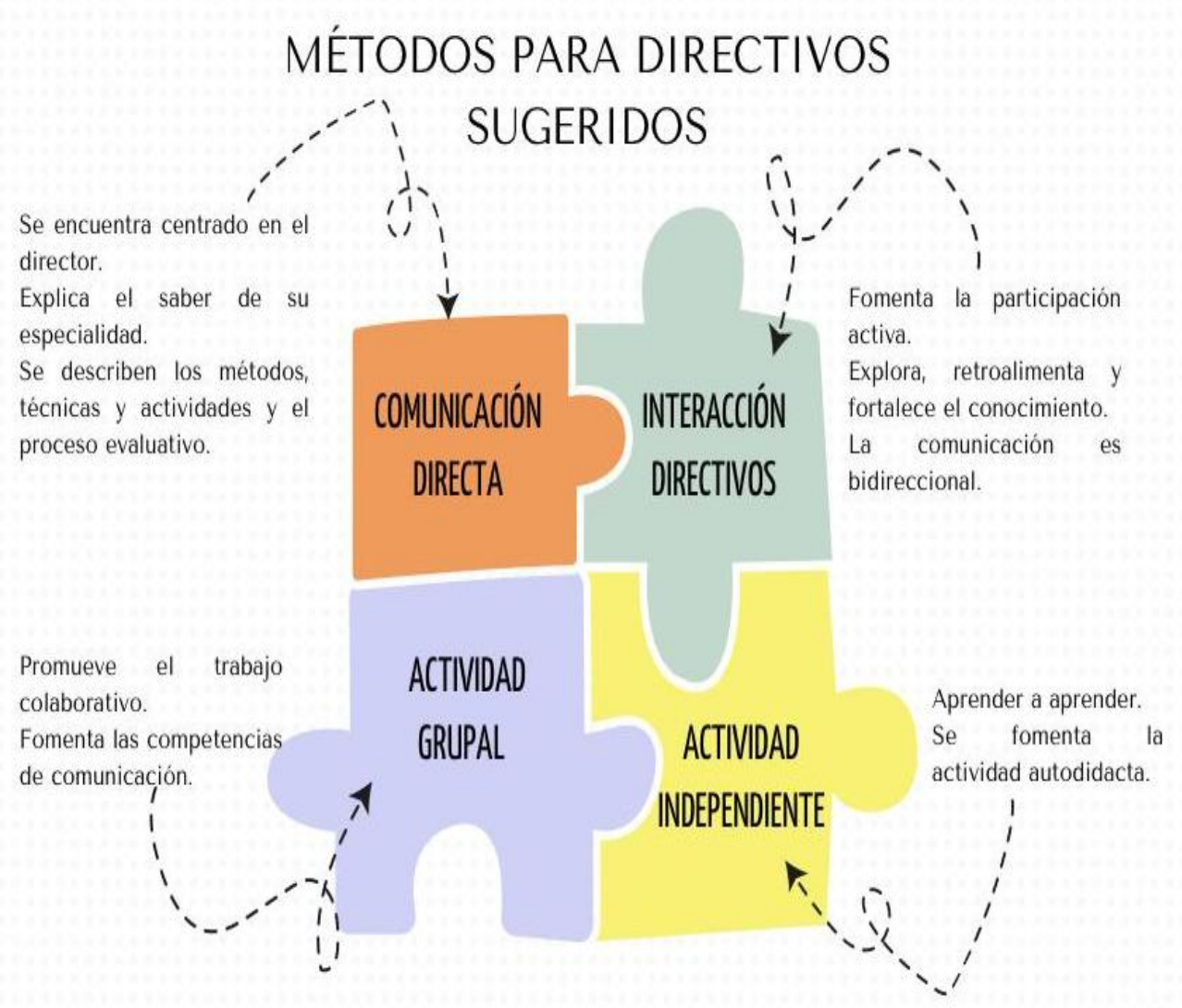
METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

La metodología de evaluación se concibe como un proceso **continuo y permanente**, aplicado en todas las acciones de formación de los directores escolares. Se fundamenta en los siguientes parámetros:

- **Análisis global de logros y dificultades**: identificar avances, limitaciones y sus causas en el proceso formativo.
- **Práctica participativa y activa**: promover la intervención reflexiva y colaborativa en las actividades de liderazgo.

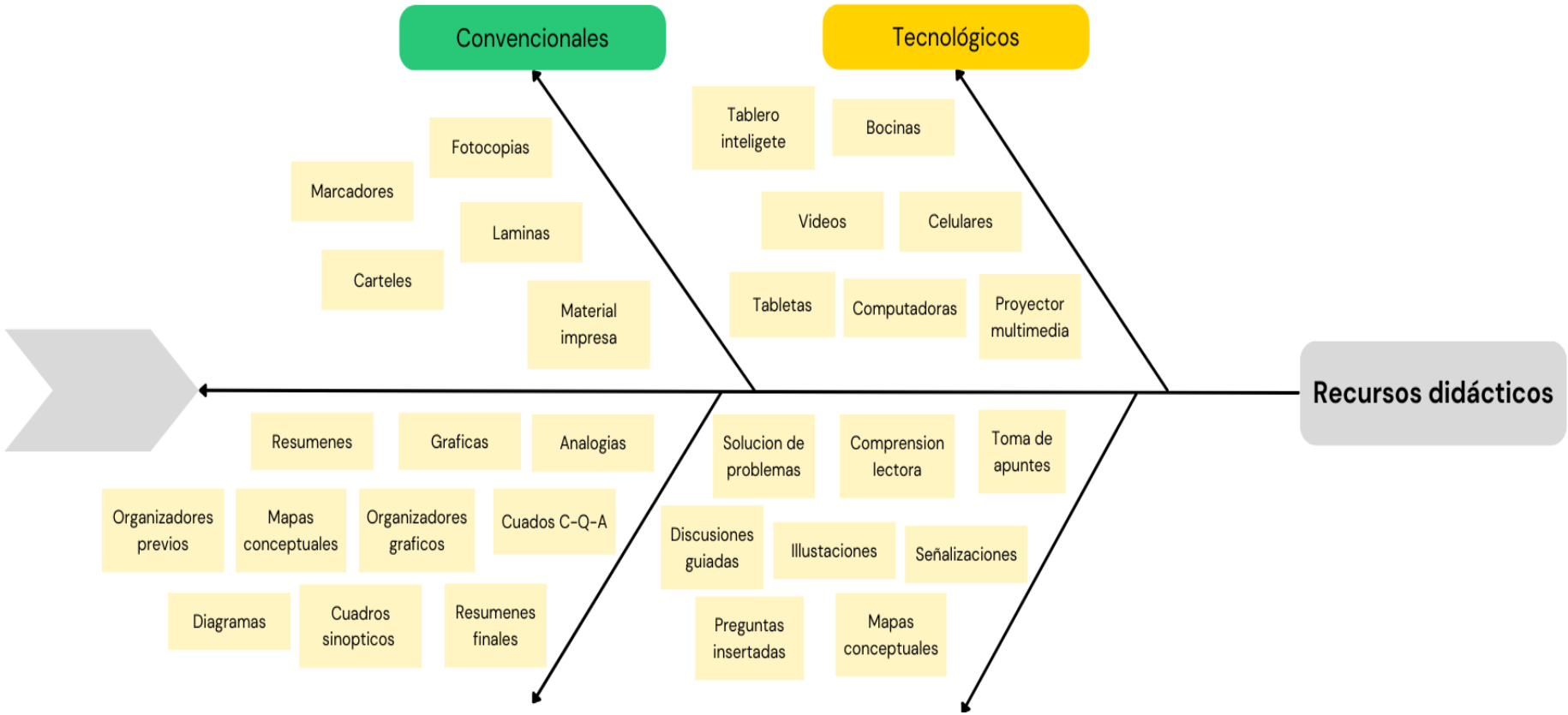
- **Interés crítico e interpretativo**: fomentar la reflexión individual y grupal mediante actividades de análisis y discusión.
- **Evaluación integral**: abarcar los saberes cognitivos, procedimentales y actitudinales en los contenidos del programa.
- **Tipos de evaluación aplicados**: diagnóstica (inicio), formativa (proceso) y sumativa (resultados finales).

MÉTODOS SUGERIDOS PARA DIRECTORES:



1. **RECURSOS DIDÁCTICOS**

Recursos didácticos necesarios



UNIDADES ACADÉMICAS

PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA DIRECTORES

UNIDAD N°1

Unidad 1: Liderazgo directivo innovador y gestión



COMPETENCIA

Conoce y aplica el liderazgo directivo innovador; concepto, naturaleza y principios; capacidades de un líder educativo, elementos que lo constituyen, rasgos de la personalidad, características del liderazgo transformador, manejo de conflictos institucionales valorando los principios éticos y la responsabilidad del liderazgo directivo eficaz.

Unidades didácticas

N° 1
ASPECTOS BÁSICOS DEL LIDERAZGO

N° 1 **Definición de Liderazgo Directivo Innovador**	N° 2 **Liderazgo Pedagógico e Innovación**	N° 3 **Gestión Institucional y Clima Organizacional**
• Conceptos de liderazgo directivo. • Naturaleza del liderazgo escolar. • Principios más importantes para el liderazgo institucional. • Elementos clave de la definición de liderazgo innovador. • Capacidades de un líder educativo. • Elementos constitutivos del liderazgo directivo. • ¿Qué es un líder escolar y qué no lo es? • Co-liderazgo: directores y equipos docentes. • Importancia del liderazgo en la transformación institucional.	• El liderazgo pedagógico en los procesos de enseñanza-aprendizaje. • Esencia y claves del liderazgo pedagógico innovador. • La educación y la relevancia del liderazgo escolar. • Razones para fortalecer el liderazgo pedagógico en la gestión institucional.	• Importancia de la gestión institucional en la escuela. • Elementos de la gestión organizacional. • ¿Qué es la gestión institucional y cómo se diferencia de la gestión de aula? • Factores que constituyen la gestión escolar eficaz. • El director como gestor de condiciones institucionales y del clima organizacional.
LIDERAZGO PEDAGÒGICO		
3 HORAS	3 HORAS	3 HORAS

MÓDULO N°1: ASPECTOS BÁSICOS DE LIDERAZGO

CONOCIMIENTOS	PROCEDIMIENTOS	ACTITUDES
Tema N° 1: Definición de liderazgo directivo innovador • Conceptos de liderazgo escolar. • Naturaleza del liderazgo institucional. • Principios más importantes para el liderazgo en la organización educativa. • Elementos clave de la definición de liderazgo innovador. • Capacidades de un líder directivo. • Elementos constitutivos del liderazgo escolar. • ¿Qué es un líder institucional y qué no lo es? • Co-liderazgo: directores y equipos docentes. • Importancia del liderazgo en la transformación educativa. **Tema N° 2: Liderazgo pedagógico aplicado a la gestión escolar** • El liderazgo pedagógico en los procesos de enseñanza-aprendizaje. • Esencia y claves del liderazgo pedagógico innovador. • La educación y la relevancia del liderazgo escolar. • Razones para fortalecer el liderazgo pedagógico en la gestión institucional. **Lectura Seleccionada 1:** Título: El liderazgo directivo en el proceso educativo Autores: Lidia Alonzo Yaranga, Korintia León Quispe y Cirilo Edgar Avendaño Cruz Revista: Horizontes. Revista de	1. Identifica los aspectos fundamentales del campo de estudio del liderazgo directivo innovador. 2. Compara los planteamientos centrales de las principales teorías del liderazgo escolar. 3. Desarrolla capacidad para ejercer un liderazgo institucional efectivo. **Actividad N° 1:** 1. Elabora un cuadro comparativo con los planteamientos centrales de las principales teorías del liderazgo escolar. 2. Diseña un esquema que muestre los principales representantes del liderazgo educativo innovador y sus aportes. 3. Desarrolla capacidad de identificar rasgos y actitudes de un líder pedagógico eficaz. **Actividad N° 2:** • Elabora y describe los diferentes rasgos y estilos de tres líderes educativos reconocidos en el ámbito internacional. • Participa en el foro: *Los líderes escolares de hoy*.	• Se esfuerza por comprender las habilidades y actitudes que poseen los líderes escolares eficaces en la gestión institucional. • Se esfuerza por desarrollar estrategias de liderazgo innovador que fortalezcan la administración educativa y el clima organizacional. • Se esfuerza por liderar equipos de trabajo de forma ética, participativa y efectiva, promoviendo la mejora continua en la escuela.

Investigación en Ciencias de la Educación Volumen: 7, N° 28 (febrero 2023) DOI: https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i28.548 **Tema N° 3: Gestión institucional y clima organizacional** • Importancia de la gestión institucional. • Elementos de la gestión escolar. • ¿Qué es la gestión institucional y cómo se diferencia de la gestión de aula? • Factores que constituyen la gestión eficaz. • El director como gestor de condiciones institucionales y del clima organizacional. **Lectura Seleccionada 2:** Artículo: *Cualidades del líder de hoy.* Marcelo Vásquez. **Autoevaluación N°** 1 1. Identifica los aspectos fundamentales del campo de estudio del liderazgo directivo innovador. 2. Compara los planteamientos centrales de las principales teorías del liderazgo escolar. 3. Desarrolla capacidad de ejercer un liderazgo institucional efectivo	**Control de Lectura N° 1:** • Desarrolla el cuestionario de lectura sobre los artículos seleccionados. **ACTITUDES** 1. Se esfuerza por comprender las habilidades y actitudes que poseen los líderes escolares eficaces. 2. Se esfuerza por desarrollar estrategias de liderazgo innovador aplicables a la gestión institucional. 3. Se esfuerza por liderar equipos de trabajo de forma ética, participativa y efectiva.	

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DIARIAS:

Día 1 – I Parte: El Liderazgo Directivo Innovador, concepto, naturaleza y principios

- A través de la técnica de **lluvia de ideas / brainstorming**, los directores participan de manera oral sobre cómo se promueve el liderazgo innovador en la gestión institucional.
- **Conferencia magistral** de la facilitadora, con el tema: *El liderazgo directivo innovador, concepto, naturaleza y principios*, resaltando la diferencia entre liderazgo y seguidores en el ámbito escolar.
- **Explicación especializada** del facilitador acerca de la clasificación de los liderazgos, elementos y capacidades de un líder institucional.
- Los directores forman grupos de dos participantes y diseñan una **lista de aspectos fundamentales del campo de estudio del liderazgo**, que permita identificar las principales teorías aplicadas en la gestión escolar. Posteriormente, cada integrante presenta ante sus compañeros uno de los aspectos seleccionados.
- Los grupos analizan diferentes rasgos de líderes educativos del mundo y participan en un **foro de discusión**.
- Lectura comprensiva del artículo: *Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica* de Trilce S. Contreras. Cada participante elabora un **resumen individual** con los aspectos más relevantes.
- Resolución del **control de lectura N°1** y la **autoevaluación de la unidad 1**.
- Presentación de un **glosario y resumen de la unidad 1** como parte del autoaprendizaje.

Día 1 – II Parte: Capacidades de un líder institucional

- Conversatorio inicial: los directores expresan sus ideas sobre el liderazgo en la gestión escolar y administrativa.
- Exposición multimedia: se presentan los principales rasgos y actitudes de un líder innovador, con ejemplos claros de líderes educativos y sus cualidades.
- Debate grupal: se discuten las características propias de los líderes escolares en la práctica institucional y las cualidades que debe poseer un director eficaz.
- En modalidad virtual, se utiliza un **video tutorial** para comprender la interacción de las características del liderazgo innovador en la gestión escolar.
- Plenaria: cada grupo expone sus ideas sobre gestión institucional y clima organizacional. El facilitador extrae los aportes más relevantes y consensua con los participantes las características que debe poseer un líder escolar eficaz.
- Cada grupo presenta un **reporte escrito** con los aspectos más relevantes del análisis realizado (para el portafolio institucional).
- Lectura complementaria: *Cualidades del líder de hoy* de Marcelo Vásquez. Se realiza en actividad colaborativa, formando grupos de dos participantes y utilizando una matriz de análisis proporcionada por el facilitador (para el portafolio institucional).
-



1. **LECTURA SELECCIONADA I:**
   Artículo: *El liderazgo directivo en el proceso educativo*
   DOI: https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i28.548
2. **LECTURA SELECCIONADA II:**
   Artículo: “Cualidades del líder de hoy”. Tema: Liderazgo. Marcelo Vásquez
   http://www.degerencia.com/articulo/cualidadesdelliderdehoy

CONTROL DE LECTURA:

Resuelva el siguiente cuestionario, para fijar los conceptos e ideas fundamentales.Cada pregunta tiene un valor de cinco (5) puntos.

1) Comente acerca de los principios del liderazgo.
2) Explique los elementos clave de la definición del liderazgo.
3) En este mundo globalizado, se necesitan de líderes con ciertas capacidades, a su Criterio ¿cuáles deberían ser estas capacidades ¿explique cada una de ellas.
4) Dentro de las organizaciones eficientes como define el Co-liderazgo y cuál es su Importancia.

Criterios de evaluación (Ver en anexo):



1. Instrumento para la evaluación de actividades grupales
2. Instrumento la evaluación de reportes escritos individuales
3. Instrumento para la evaluación esquemas, mapas mentales, árbol de espina de pescado y formatos de evaluación.

AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD:

Resuelva el siguiente cuestionario, marcando la respuesta correcta en cada caso, para puntualizar los conceptos e ideas fundamentales tratados en la Unidad:

1. Indique usted cuál sería la mejor definición sobre Liderazgo:

   a) Es el desarrollo de una visión y de unas estrategias, conseguir gente que pueda apoyar esas estrategias y delegar poder en unos individuos para que hagan realidad esa visión, a pesar de los obstáculos. Se manifiesta a través de las personas y culturas, es suave y cálido.

b) Proceso de dirigir e influenciar en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo.
c) Es todo proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena voluntad y entusiasmo el logro de las metas de la organización. Resulta necesario alentar a las personas no sólo a desarrollar buena voluntad para trabajar sino también una disposición de hacerlo con honestidad, intensidad y confianza.
d) Manera de ejercer influencia sobre las personas.
e) Dirigir recursos humanos en el logro de objetivos.

2. El liderazgo transformador ocurre cuando:

a) El empleado es cada día más dueño de sí mismo y toma las decisiones de manera autónoma.
b) Una o más personas se comprometen con otras en tal forma que los líderes y los seguidores alcanzan niveles de motivación y de moralidad más elevados, estimulándose mutuamente.
c) Edificar una institución y en trabajar los materiales humanos y tecnológicos para formar un organismo que incorpore nuevos y duraderos valores.
d) Solo una persona es la comprometida para el cambio en su institución.
e) Es infundir un valor al trabajo más allá de las exigencias técnicas.

3. Los principios más importantes para el liderazgo de la organización son:

a) Integridad y claridad en la Comunicación
b) Armonía de objetivos.
c) El liderazgo.
d) Grupo de seguidores y la innovación.
e) Solo a, b y c

4. Dentro de los elementos claves de la definición de liderazgo tenemos:

a) Líderes y seguidores, influencia, objetivos organizacionales.

b) Motivación y armonía.
c) Personas y cambio.
d) Claridad, Integridad.
e) Solo a y c

5. El enunciado: Se dice que los líderes, más que cultivar el seguidismo, han de desarrollar el liderazgo entre sus discípulos: han de crear líderes. Pero lo cierto es que no hay liderazgo sin discípulos, y en este punto cabe preguntarse qué mueve a las personas a seguir a un líder. Pertenece al concepto de

a) Objetivos organizacionales.
b) Influencia.
c) Líderes y seguidores.
d) Personas.
e) Proceso de transformación.

6. Dentro de las capacidades de un líder: Todo grupo de personas que se desempeñen casi al límite de su capacidad tiene alguna persona como jefe que posee aptitudes para el arte del liderazgo y esta aptitud está compuesta por:

a) Aptitud de armonía de objetivos.
b) Aptitud de motivación.
c) Aptitud para comprender, aptitud para inspirar, aptitud para generar motivaciones.
d) Aptitud para satisfacer sus metas personales, aptitud de eficiencia.
e) Aptitud de claridad.

7. Indique por qué es importante el liderazgo:

a) Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
b) Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
c) Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

d) Refuerza el buen trabajo de la organización.
e) Todas las anteriores.

8. El líder efectivo es:

a) Es aquel que es amado y admirado.
b) Posee un rango.
c) Son aquellos que tienen privilegios, títulos y dinero.
d) Es alguien cuyos seguidores hacen las cosas correctas.
e) Solo son pensadores y no tienen seguidores.

9. Es uno de los factores que configuran a la personalidad:

a) Cultura y existencialidad.
b) Desarrollo y control.
c) Cultura y personalidad.
d) Factores socio – culturales.
e) Inspección y proceso.

10. Qué es el Co-liderazgo:

a) Liderazgo actual inspirador e innovador.
b) Liderazgo autoritario, señala la subordinación.
c) Liderazgo compartido, ejercido por varias personas o departamentos.
d) Liderazgo participativo, promueve el feedback
e) Liderazgo interactivo.

11. Los elementos de la personalidad son:

a) Constitución, temperamento, carácter, actitudes, aptitudes, rasgos.
b) Carácter, actitudes, aptitudes, diferencia, identidad.
c) Temperamento, similitud, genes, características, gustosy preferencias.
d) Rasgos, genes, inclinación, gustos y preferencias.
e) Naturaleza, analogía, gustos y distinciones.

12. Cómo se demuestra la empatía:

a) Disponer física y psicológicamente a prestar atención a los mensajes centrales de su discurso y mantenernos alerta a sus gestos corporales como tensión, resistencia y aceptación.
b) Cuidar no evaluarlo, juzgarlo o descalificarlo. se busca comprenderlo poniéndonos en su lugar, para ver la situación desde su perspectiva y entenderla.
c) Mantener la cordialidad sin evadir los temas importantes que surgen durante la conversación.
d) Sentimiento de animosidad, disgusto o discrepancia hacia algo.
e) Solo a, b y c

13. Respecto a la lectura “Papel e Importancia del Liderazgo en las organizaciones”, Champy junto con Hammer nos dicen que la causa principal de fracasos en proyectos de reingeniería fue:

a) Mal desempeño laboral de los colaboradores.
b) Liderazgo deficiente.
c) Pésimo control en las operaciones.
d) Falta de presupuesto de proyecto.
e) Liderazgo eficiente.

14. Que nos dice Peter Senge en su libro “La Quinta Disciplina”:

a) Muestra el equilibrio entre la empresa y la vida.
b) Lo importante que es la Tercera Revolución Industrial.
c) Una organización debe ser inteligente, es decir todos sus integrantes y la organización
d) como un todo deben ser capaces de aprender constantemente.
e) La educación de los líderes en un entorno globalizado y cada vez más competitivo.
f) Modelo de armonía entre organización y subsistencia.

15. Respecto a la lectura, “Cualidades de un líder de hoy”, que nos da a entender por Escucha Activa:

a) La escucha activa consiste en tratar de ver las cosas como el que habla las ve, y tratar de sentir las cosas como el que las habla las siente.
b) Empatía.
c) Estar silenciosos mientras la otra persona habla.
d) Apatía.
e) Solo a, b y c

REFORZAMIENTO:

RESPUESTAS CORRECTAS:
1. c 2. b 3. e 4. e 5. c 6. c 7. e 8. d 9. c 10. c 11. a 12. e 13. b 14. c 15. e

REFERENCIAS

arnes, T. (1998). *Cómo lograr un liderazgo exitoso: lo mejor de las estrategias Kaizen; guíe su organización hacia el mejor futuro* (1ª ed., 1ª reimp.). McGraw-Hill Interamericana.

Codina, A. (2015). *Papel e importancia del liderazgo en las organizaciones*. Recuperado de: http://www.degerencia.com/articulo/papel-e-importancia-del-liderazgo-en-las-organizaciones (degerencia.com in Bing)

Conti, O. (2016). *Los líderes tienen que ser optimistas*. Recuperado de: http://www.degerencia.com/articulo/los_lideres_tienen_que_ser_optimistas

Chávez, G. (2006). *Adminístrate hoy*. México: Gasca-Sicco.

D'Alessio, I. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales: visión global y estratégica* (1ª ed.). Prentice Hall, Pearson.

Drucker, P. F. (s.f.). *El líder en la mejora continua*. RRPP Portal de Relaciones Públicas. Recuperado de: http://www.rrppnet.com.ar/liderazgo1

PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA DIRECTORES

UNIDAD N°2
MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL



Conoce y aplica el liderazgo directivo innovador; concepto, desarrollo histórico; perspectivas teóricas sobre el liderazgo: la conductista, la humanista y la cognitiva; ámbito educativo, relación entre liderazgo y motivación; teoría de las atribuciones y rendimiento institucional; clima o ambiente escolar, estilos de liderazgo aplicados al trabajo diario en la gestión de la escuela.

Competencia

UNIDAD N° 2
ASPECTOS BÁSICOS MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL

N° 1 **Motivación**	N° 2 **Ambiente o clima escolar**

• Concepto
• Desarrollo histórico
• Perspectivas teóricas sobre la motivación:
  ○ Conductual
  ○ Humanista
  ○ Cognitiva
• Ámbito educativo
• Relación entre emoción y motivación
	• Clima escolar
	• Clima escolar en escuelas eficaces
	• Microclimas en la escuela
	• Clima de aula
	• Influencia del clima escolar en el desarrollo de los procesos de enseñanza-aprendizaje
	• Factores ambientales e interpersonales en los PEA

3 HORAS	3 HORAS

MÒDULO N°2: ASPECTOS BÁSICOS MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL

CONOCIMIENTOS	PROCEDIMIENTOS	ACTITUDES
Tema N° 1: Definición de Motivación • Concepto • Desarrollo histórico • Perspectivas teóricas sobre la motivación: a) Conductual b) Humanista c) Cognitiva • Ámbito educativo • Relación entre emoción y motivación **Tema N° 2: Clima escolar** • Clima escolar • Clima escolar en escuelas eficaces • Microclimas en la escuela • Clima de aula • Influencia del clima escolar en el desarrollo de los procesos de enseñanza-aprendizaje • Factores ambientales e interpersonales en los PEA **Lectura Seleccionada 1:** Artículo: *La motivación en el proceso enseñanza-aprendizaje* Inmaculada Junco Herrera Enlace al documento **Lectura Seleccionada 2:** Artículo: *Estilos de Aprendizaje*. Gobierno de Panamá (2005). **Autoevaluación N° 1** • Identifica los aspectos fundamentales de la motivación en el ámbito educativo. • Analiza la influencia del clima escolar en el rendimiento académico. • Reflexiona sobre la relación	1. Identifica los aspectos fundamentales de la motivación en el ámbito educativo. 2. Compara los planteamientos centrales de las principales teorías de la motivación. 3. Desarrolla capacidad de motivar a los estudiantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje. **Actividad N° 1:** 1. Elabora un cuadro comparativo con los planteamientos centrales de los factores ambientales e interpersonales en los PEA. 2. Diseña un esquema sobre el clima escolar en escuelas eficaces. 3. Desarrolla capacidad de identificar estilos de aprendizaje en los estudiantes. **Actividad N° 2:** • Elabora y describe los diferentes estilos de aprendizaje. • Participa en el foro: *Estilos de aprendizaje en los estudiantes*	1. Se esfuerza por comprender la motivación que poseen los alumnos 2. Se esfuerza por desarrollar estrategias para enseñar, a estudiantes con diversos tipos de aprendizaje. 3. Se esfuerza por mantener un clima agradable en el aula.

entre emoción, motivación y aprendizaje.	**Control de Lectura N° 1:** • Desarrolla el cuestionario de lectura sobre los artículos seleccionados. .	

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DIARIAS

Día 2 – I Parte: Motivación y ambiente escolar

Explicación teórica del facilitador sobre los principales conceptos de motivación, su desarrollo histórico y perspectivas, apoyado con experiencias vivenciales y estableciendo la relación de la función directiva en la motivación de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Los directores desarrollan de forma individual un cuadro comparativo de las principales perspectivas teóricas sobre la motivación en el ámbito educativo y un esquema sobre el clima escolar.

El facilitador divide en tres equipos a los participantes y permite que cada uno exprese y proponga sus ideas sobre la motivación en la gestión escolar. Posteriormente, sustentan ante todo el grupo las ideas consensuadas.

Individualmente, en un reporte escrito, los directores investigan sobre los factores ambientales que ayudan a la motivación institucional.

En grupos de dos, anotan en una matriz los elementos propios de una comunidad educativa bien motivada y establecen la importancia de la motivación en la gestión escolar.

En una actividad práctica de campo, los directores visitan las aulas y verifican las condiciones físicas y organizacionales que influyen en la motivación.

Cada grupo presenta un reporte escrito con los aspectos más relevantes del análisis de las condiciones observadas.

Como medida complementaria se lee el artículo *La motivación en el proceso de enseñanza-aprendizaje* de Inmaculada Junco Herrera y se establece un análisis crítico.

Día 2 – II Parte: Clima escolar

A través de la técnica de lluvia de ideas / brainstorming, se solicita a los directores enunciar lo que se entiende por clima escolar y enlistar los principales factores presentes en él.

En una actividad dirigida, el facilitador expone mediante presentación magistral los elementos que conforman el clima escolar y su impacto en la gestión institucional.

Posteriormente, los directores leen una publicación sobre recomendaciones para mantener un clima escolar adecuado y extraen las ideas más relevantes.

El facilitador conforma pequeños grupos de trabajo y solicita enlistar los factores que presentan escuelas eficaces con clima escolar positivo. Un representante de cada grupo sustenta los resultados.

Los directores presentan un análisis del clima escolar indicando riesgos y medidas preventivas para obtener ambientes adecuados.

Como actividad de investigación, los participantes exponen los principales hallazgos encontrados sobre clima escolar en sus instituciones.

Se complementa la formación con estudio de caso y proyección de vídeos que permitan profundizar el aprendizaje.

Finalmente, el facilitador retroalimenta con los principales hallazgos obtenidos de los análisis efectuados.

Se resuelve el control de lectura N° 2 y la autoevaluación de la unidad 2.

Se presenta el resumen de la unidad 2 de autoaprendizaje.

LECTURA SELECCIONADA I:





Artículo:

"La motivación en el proceso enseñanza-aprendizaje" Inmaculada Junco Herrera https://www.feandalucia.ccoo.es/docu/p5sd732.pdf

LECTURA SELECCIONADA II:

Artículo: **ESTILOS DE APRENDIZAJE.** Gobierno de Panamá, 2005.

AUTOEVALUACIÓN DE LA UNIDAD II:



CONTROL DE LECTURA N.º II:

Resuelva el siguiente cuestionario, para fijar los conceptos e ideas fundamentales. Cada pregunta tiene un valor de cinco (5) puntos.

1. ¿Qué es Motivación?
2. ¿Cuáles son los criterios para describir e investigar la motivación del rendimiento?
3. ¿Cuáles son las 3 clases diferentes de motivación escolar?
4. ¿Cuáles son las 5 fases del proceso de la acción motivacional según Graumann?
5. ¿Cuáles son las fases de la motivación?

CUESTIONARIO PARA DIRECTORES

(Modelo Cuadrantes Cerebrales)

Rodee con un círculo la frase que le parezca más próxima a su comportamiento. Puede marcar dos frases si la elección de una sola le resulta realmente imposible.Este cuestionario tiene la finalidad de averiguar cuál es su estilo personal para enseñar. Al concluir el cuestionario, vacíe sus respuestas en la planilla de resultados que se le proporciona.

1. Personalidad.
   a) Me encuentro a mí mismo preferentemente cerebral, y es cierto que

megusta encontrar una explicación lógica a todas las cosas.

b) Soy muy imaginativo. ¡Lleno de ideas!

c) No hago amistades con facilidad, pero en cambio soy fiel a los amigos.

d) Tengo facilidad de contacto, me gusta la gente y me dirijo a ellas consoltura.

2. Relación con los alumnos

a) Rechazo las primeras impresiones sobre los alumnos. Quiero pruebas, aplico muchas pruebas para conocer su nivel y ayudarles a progresar.

b) Les controlo bien desde el principio del curso y les acostumbro al método; saben lo que tienen que hacer y así yo no tengo problemas.

c) prioridad a la relación con mis alumnos: lo esencial es que ellos se sientan bien, así se pasa mejor.

d) A veces me falta estructura, pero mi punto fuerte es mi capacidad para hacerles entender las cosas más difíciles a través de imágenes, historias o juegos de palabras.

3. Relación con los colegas

a) Doy prioridad al trabajo en equipo, para mí es una necesidad psicológica.
b) Creo que es necesario establecer una coordinación en el equipo de educadores.
c) Trabajo con algunos compañeros cuya puntualidad y organización aprecio.
d) No me gusta trabajar en grupo. Creo que uno se dispersa y que el trabajo en grupo es con frecuencia superficial.
e) Cuando trabajo con mis colegas, les sorprendo con mi lado imprevisible y fantasioso.

4. Preparación de las clases

a) En general, me gusta preparar las clases sobre un tema distinto o secundario para entretenerme.
b) En mis clases reservo una parte importante a la improvisación.
c) Me canso más preparando mis clases que dándolas; previamente preparo una forma de avanzar precisa y cronometrada, y lo único que tienen que hacer los alumnos es ejecutarla.
d) Antes de elaborar el material de una clase tengo necesidad de preparar un desarrollo lógico y racional.

5. Programa

    a) Para mí, el programa constituye un fastidio. Trato las grandes líneas y los puntos esenciales.
    b) La forma de avanzar en mi programa depende sobre todo de la reacción de los alumnos; si es necesario para ellos voy más lento.
    c) A la vuelta de las vacaciones elaboro mi plan para el curso; en caso de que surjan imprevistos, trato rápidamente algunos puntos, pero termino siempre mi programa.
    d) Cada año me construyo un esquema preciso para tocar todos lo puntos del programa.

6. Control de la enseñanza

    a) Cuando hago un control, tengo tendencia a multiplicar las indicaciones y las precisiones sobre las preguntas para dar pistas a los alumnos.
    b) Pregunto solamente cuestiones globales y me doy cuenta de que son demasiado vagas para mis alumnos.
    c) Todo control lleva consigo cuestiones precisas y claras para redactarlas en un tiempo limitado, idéntico para todos; impongo un modelo de presentación que debe ser respetado.
    d) En los controles, procuro equilibrar la teoría y la práctica. Insisto en la adquisición de los conocimientos.

7. Evaluación del aprendizaje

    a) Doy mucha importancia al contenido. No aprecio el estilo difuso ni la extrema concisión que oculta las lagunas.
    b) La presentación, la letra y el respeto a las instrucciones son de suma importancia para mí.
    c) Doy preferencia a las ideas originales, me gustan los desarrollos poco habituales y, en general, todo lo que se sale de lo corriente.
    d) Tengo tendencia a buscar todo lo que demuestra un progreso del alumno, observo sus esfuerzos y les ánimo.

8. Soportes pedagógicos

    a) Estoy al tanto de las últimas novedades, me encanta la innovación.
    b) Utilizo diverso material con mis alumnos, les confío su manejo y me dejo desbordar un poco.
    c) Tengo una serie de ejercicios bien probados, un material útil y práctico que ha superado muchas pruebas; no estoy por la innovación a cualquier precio.

d) Aprecio la técnica y los instrumentos fiables, por eso soy capaz de reconocer la importancia que ha adquirido la informática: sé utilizarla.

9. Reuniones docentes

a) Tengo tendencia a intervenir mucho para defender a mis alumnas; incluso intento que mis colegas tomen posiciones a su pesar.
b) Espero que me lo pidan e intervengo. A veces se ha recurrido a mí para ciertas informaciones porque tengo mi programa y mis fichas en orden.
c) Cuando hay que intervenir en un caso difícil, presento hechos y cifras. A veces pido aclaraciones a mis colegas para analizarlas detalladamente y tomar una decisión objetiva.
d) Con frecuencia me distraigo, a veces me llaman al orden, pero tengo buena intuición con mis alumnos; a veces tienen en cuenta mi opinión.

10. Actitud en clase

a) Mi objetivo es lograr de mis alumnos una toma rápida de apuntes. Escribo poco en el pizarrón. Insisto en la asimilación de la parte teórica de la clase.
b) A pesar de mis buenas intenciones, me cuesta trabajo mantenerme dentro de los límites de la lección. Hago digresiones y a veces cometo errores por distracción.
c) Mi plan está escrito en el pizarrón y mi material preparado antes de que entren los alumnos, no dejo nada al azar. La clase se desarrolla siguiendo las normas establecidas con anterioridad, y los alumnos las conocen.
d) Para mí lo importante es establecer contacto con la clase y trabajar en un ambiente relajado.

EVALUACIÓN DE RESULTADOS

En esta planilla de resultados rodee con un círculo la opción elegida. Por ejemplo,si para la pregunta 1 eligió la opción a, rodee con un círculo la expresión CI.

	Rasgo	**a**	**b**	**c**	**d**
1.	Personalidad	CI	CD	LI	LD

2.	Relación con los alumnos	CI	LI	LD	CD
3.	Relación con los colegas	LD	LI	CI	CD
4.	Preparación de las clases	LD	CD	LI	CI
5.	Programa	CD	LD	LI	CI
6.	Control de enseñanza	LD	CD	LI	CI
7.	Evaluación del aprendizaje	CI	LI	CD	LD
8.	Soportes pedagógicos	CD	LD	LI	CI
9.	Reuniones docentes	LD	LI	CI	CD
10.	Actitud en clases	CI	CD	LI	LD

Haga un recuento de la cantidad de respuestas CI, LI, LD y CD y multiplique cadavalor obtenido por la cifra 20, según el siguiente detalle:

Cantidad de respuestas CI:_____x 20 = ____

Cantidad de respuestas LI:_____x 20 = ____

Cantidad de respuestas LD:_____x 20 = ____

Cantidad de respuestas CD:_____x 20 = ____

Por ejemplo, si rodeó con un círculo la expresión CI 6 veces, al multiplicar este valor por 20 obtendrá 120 puntos, que es el puntaje que le corresponde a CI (Cortical Izquierdo).

En general el puntaje superior a 66 indica preferencia neta, un puntaje inferior a 33 indica no preferencia, y un puntaje entre 33 y 66, preferencia intermedia

REFORZAMIENTO:

RESPUESTAS CORRECTAS:

VARIAN DE UNA A OTRA PERSONA.

BIBLIOGRAFÍA

Abarca, S. (2001). Psicología de la motivación. San José, Costa Rica: EUNED. Ajello, A. M. (2003). La motivación para aprender. En C. Ponte corvo (Coord.),Manual de psicología de la educación (pp. 251-271). España: Popular.

Askew, M., (2000). Cinco Modelos de Estilos de Aprendizaje disponible en http://members.tripod.com/elhogar/2000/200010/cinco_modelos_de_estilos

_de_aprendizaje.htm. [Consultado 2002, marzo 1]

Naranjo, M. (2009). Motivación: Perspectivas Teóricas Y Algunas ConsideracionesDe Su Importancia En El Ámbito Educativo. Revista Educación, 33(2),153-

170. [fecha de Consulta 28 de enero de 2020]. ISSN: 0379-7082. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=440/44012058010

Criterios de evaluación (Ver en anexo):



1. Instrumento para la evaluación de actividades grupales
2. Instrumento la evaluación de reportes escritos individuales
3. Instrumento para la evaluación esquemas, mapas mentales, árbol de espina de pescado y formatos de evaluación**.**

UNIDADES ACADÉMICAS

PROGRAMA DE FORMACIÓN PARA DIRECTORES

UNIDAD N°3

ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO INNOVADOR



COMPETENCIA

Conoce y aplica, desarrolla habilidades para la implementación de estrategias de gestión escolar innovadoras, más utilizadas en la dirección educativa, y se introduce al uso de herramientas digitales y entornos colaborativos (Web 2.0) para fortalecer la administración, el liderazgo pedagógico y la mejora continua en las instituciones escolares.

UNIDAD N° 3

ASPECTOS BÁSICOS DE ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO INNOVADORDES

N° 1 **Estrategias de gestión escolar innovadora**	N° 2 **Estrategias de gestión innovadora más utilizadas**	N° 3 **Estrategias innovadoras de liderazgo a través de las TIC**
• Definiciones • Importancia • Beneficios • Componentes de la estrategia directiva • Técnicas de liderazgo aplicadas a la gestión institucional • Actividades de innovación en la dirección escolar • Elementos que intervienen en la selección de estrategias y técnicas de gestión • Capacidades del director que se promueven a través del	• La pregunta estratégica (como recurso para guiar la reflexión y la toma de decisiones en la gestión escolar). • Cuadro sinóptico (herramienta para organizar y sintetizar los elementos clave de la administración educativa). • Diagramas / organizadores	• **Tecnologías actuales para la gestión escolar:** herramientas digitales que fortalecen la administración, la comunicación y el liderazgo pedagógico. • **La Web 2.0 en tiempos de pandemia:** espacios colaborativos y plataformas virtuales que permitieron a los directores innovar en la gestión institucional, mantener la continuidad educativa y promover la participación de la comunidad escolar.

uso adecuado de estrategias innovadoras • Estrategias de gestión en el área administrativa • Importancia en la mejora institucional • Estrategias de liderazgo en la gestión pedagógica • Su incidencia en la vida cotidiana de la comunidad educativa	gráficos (para representar procesos de liderazgo, gestión institucional y relaciones entre actores escolares). • Mapas cognitivos (para visualizar las conexiones entre teorías de liderazgo, prácticas directivas y resultados en la mejora escolar).	
3 HORAS	3 HORAS	3 HORAS

MÓDULO N°3: ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO INNOVADOR

CONOCIMIENTOS	PROCEDIMIENTOS	ACTITUDES
Tema N° 1: Estrategias de gestión escolar innovadora • Definiciones • Importancia • Beneficios • Componentes de la estrategia directiva • Técnicas de liderazgo aplicadas a la gestión institucional • Actividades de innovación en la dirección escolar • Elementos que intervienen en la selección de estrategias y técnicas de gestión • Rol del director y rol de los docentes • Capacidades del equipo escolar que se promueven a través del uso adecuado de estrategias innovadoras • Estrategias de gestión en el área administrativa • Importancia en la mejora institucional • Estrategias de liderazgo en la gestión pedagógica • Su incidencia en la vida cotidiana de la comunidad educativa	• Identifica los aspectos fundamentales sobre estrategias de gestión escolar innovadora. • Compara los diversos planteamientos sobre la utilidad de las estrategias de liderazgo en la administración educativa. • Desarrolla estrategias de gestión y liderazgo aplicadas a la dirección escolar. **ACTIVIDADES** **Actividad N° 1:**	Se esfuerza por comprender las habilidades y actitudes que adquieren los directores al manejar diversas estrategias de gestión escolar innovadora. Se esfuerza por desarrollar estrategias de liderazgo aplicadas en la dirección institucional.

Tema N° 2: Estrategias de liderazgo más utilizadas • La pregunta estratégica (para guiar la reflexión y la toma de decisiones). • Cuadro sinóptico (para organizar y sintetizar los elementos clave de la gestión escolar). • Diagramas / organizadores gráficos (para representar procesos de liderazgo y relaciones entre actores). • Mapas cognitivos (para visualizar las conexiones entre teorías de liderazgo, prácticas directivas y resultados). **Lectura Seleccionada 1:** Artículo: *Estrategias de aprendizaje. Definiciones, clasificaciones e instrumentos de medición* Meza, A. (2013). Propósitos y representaciones, 1(2), 193-213. doi: http://dx.doi.org/10.20511/pyr2013.v1n2.48 **Tema N° 3: Estrategias innovadoras de liderazgo a través de las TIC** • Tecnologías actuales para la gestión escolar. • La Web 2.0 en tiempos de pandemia como recurso para fortalecer la administración, el liderazgo pedagógico y la participación de la comunidad educativa. **Lectura Seleccionada 2:** Artículo: *Estrategias para implementar las TIC en el aula de clase como herramientas facilitadoras de la gestión pedagógica*. Autor: Iván Fernando Pérez Loaiza. Enlace al documento **Autoevaluación N° 1** • Identifica los aspectos fundamentales de las estrategias de gestión escolar innovadora. • Analiza la importancia de las TIC en el liderazgo directivo. • Reflexiona sobre la incidencia de las estrategias innovadoras en la vida cotidiana de la comunidad educativa.	1. Elabora un organizador gráfico con los planteamientos centrales del tema. 2. Elabora un mapa cognitivo de las estrategias innovadoras con el uso de las TIC en la gestión escolar. 3. Desarrolla capacidad de identificar estrategias adecuadas al momento de dirigir procesos pedagógicos en matemáticas o español. **Actividad N° 2:** • Elabora y describe estrategias de liderazgo más utilizadas en la gestión institucional. • Participa en el foro: *¿Por qué mejorar mi estrategia de liderazgo escolar?* **Control de Lectura N° 1:** • Desarrolla el cuestionario de lectura sobre las estrategias innovadoras y el liderazgo directivo.	

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DIARIAS

Día 3: Estrategias de gestión innovadora

- Inicialmente, los directores anotan y discuten con el facilitador, en un conversatorio, los conocimientos previos en referencia a las estrategias de gestión escolar y su aplicación en los procesos de liderazgo institucional.
- Posteriormente, el facilitador presenta vídeos introductorios sobre las estrategias innovadoras y su aplicación en la gestión escolar.
- Seguido a ello, el facilitador expone explicación dirigida sobre las principales estrategias de liderazgo utilizadas, su forma de presentación, clasificación y aplicación en la administración educativa.
- Se asigna una actividad grupal conformada por dos directores, donde cada equipo de trabajo investiga las principales estrategias de gestión aplicadas en la dirección escolar, incluyendo nombre de la estrategia, aplicación, clasificación y área de impacto.
- Posteriormente, los directores presentan en un cartel ante todo el grupo los resultados obtenidos de la asignación grupal, y los mismos son colocados en un lugar visible dentro del aula de formación.
- Como acción individual, los directores investigan en internet las estrategias más utilizadas al momento de dirigir procesos pedagógicos en matemáticas y español, y en un reporte escrito presentan los principales elementos que conforman este documento, haciendo hincapié en su uso.
- Como acción complementaria, los directores investigan lo establecido para las estrategias de gestión según el momento de su aplicación (pre-instruccionales, co-instruccionales, post-instruccionales).
- Las actividades se complementan con una actividad grupal, conformada por pequeños equipos de trabajo, donde se analiza la importancia de utilizar estrategias innovadoras en la gestión de matemáticas y español.

- Se complementa la formación con la proyección de vídeos que permitan profundizar el aprendizaje obtenido.
- Finalmente, el facilitador retroalimenta el resultado de cada acción desarrollada por los directores.
- Se resuelve el **control de lectura N° 3** y la **autoevaluación de la unidad 3**.
- Se presenta el **resumen de la unidad 3** de autoaprendizaje



LECTURA SELECCIONADA I:

Artículo:

Meza, A. (2013). Estrategias de aprendizaje. Definiciones, clasificaciones e instrumentos de medición. Propósitos y Representaciones, 1(2), 193-213. doi: http://dx.doi.org/10.20511/pyr2013.v1n2.48



LECTURA SELECCIONADA II

Artículo: “Estrategias para implementar las TIC en el aula de clase como herramientas facilitadoras de la gestión pedagógica”.

Autor: Iván Fernando Pérez Loaiza. https://recursos.portaleducoas.org/sites/default/files/5013.pdf

AUTOEVALUACION:



Resuelva el siguiente cuestionario, marcando la respuesta correcta en cada caso, para puntualizar los conceptos e ideas fundamentales tratados en la Unidad:

1. Considero que las estrategias didácticas son útiles para conducir el procesode enseñanza-aprendizaje:
   a) Totalmente de acuerdo
   b) De acuerdo
   c) Indeciso
   d) En desacuerdo
   e) Totalmente en desacuerdo
2. Las estrategias didácticas deberían variar en complejidad conforme el alumnopasa de un grado a otro:
   a) Totalmente de acuerdo
   b) De acuerdo
   c) Indeciso
   d) En desacuerdo
   e) Totalmente en desacuerdo
3. Las estrategias didácticas que se están utilizando son las adecuadas:
Totalmente de acuerdo
   a) De acuerdo
   b) Indeciso
   c) En desacuerdo
   d) totalmente en desacuerdo
4. Las estrategias didácticas que se han utilizado en el curso han ayudado a obtener los productos planteados en el programa:
   a) Totalmente de acuerdo
   b) De acuerdo
   c) Indeciso
   d) En desacuerdo
   e) Totalmente en desacuerdo
5. Considero que la formación que poseo sobre las estrategias didácticas es suficiente para impartir las clases sobre el enfoque de competencias:
   a) Totalmente de acuerdo
   b) De acuerdo
   c) Indeciso
   d) En desacuerdo
   e) Totalmente en desacuerdo

6. Siento que poseo la suficiente formación para llevar a cabo una gran cantidad deestrategias didácticas en las clases con mis grupos:
   a) Totalmente de acuerdo

b) De acuerdo
c) Indeciso
d) En desacuerdo
e) Totalmente en desacuerdo

7. Al trabajar en clases se debería hacer uso de estrategias didácticas centradas enel aprendizaje significativo:
   a) Totalmente de acuerdo
   b) De acuerdo
   c) Indeciso
   d) En desacuerdo
   e) Totalmente en desacuerdo
8. El utilizar estrategias didácticas centradas en el aprendizaje significativo implicaun reto en mi formación como docente:
   a) Totalmente de acuerdo
   b) De acuerdo
   c) Indeciso
   d) En desacuerdo
   e) Totalmente en desacuerdo
9. Considero que el utilizar estrategias didácticas en las clases es una pérdida detiempo:
   a) Totalmente de acuerdo
   b) De acuerdo
   c) Indeciso
   d) En desacuerdo
   e) Totalmente en desacuerdo

Ordenar de mayor a menor, poniendo el 1 al criterio más fuerte el 2 al quesigue y así sucesivamente.

Los criterios que uso para escoger una estrategia didáctica son:

	1	2	3	4	5
Los objetivos de la lección					
El contenido de la lección					
El acceso a los recursos					
El tamaño del grupo					
Las características de los alumnos					

Ordenar de mayor a menor, poniendo el 1 al criterio más fuerte el 2 al quesigue y así sucesivamente.

Para implementar una estrategia didáctica se requiere:

	1	2	3	4	5
Conocer su uso e implementación					
Conocer las características del grupo					
Tomar en cuenta el tamaño del grupo					
Conocer los objetivos de la lección y de la materia					
Los beneficios de las estrategias didácticas					

Ordenar de mayor a menor, poniendo el 1 al criterio más fuerte el 2 al quesigue y así sucesivamente.

De estas estrategias didácticas, las que uso frecuentemente en las clases son:

	1	2	3	4	5
Resúmenes					
Organizadores previos					
Mapas conceptuales					
Redes conceptuales					
Cuadros comparativos					

REFORZAMIENTO:

RESPUESTAS VARIAN

REFERENCIAS

Bain, K. (2007). Lo que hacen los mejores profesores universitarios. Barcelona: Universitat de València.

Campos, A. (2005). Mapas conceptuales, mapas mentales: y otras formas de representación del conocimiento. Bogotá: Editorial Magisterio.

Dewey, J. (1989). Cómo pensamos. Nueva exposición de la relación entre pensamiento y proceso educativo. Buenos Aires: Paidós.

Díaz, F. y Hernández, G. (2010). Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista. México: McGraw-Hill.

Freire, P. y Faundez, A. (2013). Por una pedagogía de la pregunta: crítica a una educación basada en respuestas a preguntas inexistentes. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores.

PROGRAMA DE FORMACIÒN PARA DIRECTORES

UNIDAD N°4

EVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN



COMPETENCIA

Conoce y aplica la evaluación institucional; concepto, naturaleza y principios; su aplicación en la gestión escolar; la utilización de técnicas e instrumentos para evaluar la administración educativa; lista de cotejo; rúbricas y pautas de valoración institucional; el ensayo como medio de reflexión crítica; el proyecto como estrategia de innovación directiva; y el portafolio como herramienta integral de seguimiento y mejora continua en el liderazgo escolar.

UNIDAD N° 4
ASPECTOS BÀSICOS DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

N° 1	N° 2	N° 3
Definición y tipos de evaluación institucional • Concepto de evaluación institucional. • Naturaleza y principios. • Tipos: diagnóstica, formativa, sumativa, interna y externa. • Importancia en la gestión escolar. • Su incidencia en la mejora continua de la institución.	**Técnicas e instrumentos de evaluación de la gestión escolar** • Listas de cotejo para procesos administrativos. • Rúbricas y pautas de valoración institucional. • Ensayos como medio de reflexión crítica. • Proyectos de mejora escolar. • Actividades de innovación en la dirección. • Elementos que intervienen en la selección de instrumentos.	**Portafolio institucional: estructura y criterios** • Definición y propósito del portafolio institucional. • Estructura: evidencias, informes, planes de mejora. • Criterios: claridad, pertinencia, continuidad. • Importancia en la transparencia y rendición de cuentas. • Impacto en la gestión pedagógica y administrativa. • Su incidencia en la vida cotidiana de la comunidad educativa
3 HORAS	3 HORAS	3 HORAS

MÓDULO N°4: EVALUACIÓN INSTITUCIONAL Y HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

CONOCIMIENTOS	PROCEDIMIENTOS	ACTITUDES
Tema N° 1: Evaluación institucional • Definición • Tipos de evaluación (diagnóstica, formativa, sumativa, interna y externa) • Técnicas de evaluación institucional • Instrumentos de evaluación aplicados a la gestión escolar **Tema N° 2: Instrumentos utilizados en la gestión escolar** • Lista de cotejo para procesos administrativos • Rúbricas y pautas de valoración institucional • El ensayo como medio de reflexión crítica en la dirección escolar • El proyecto como estrategia de innovación y mejora institucional **Lectura Seleccionada 1:** Artículo: *Consignas, devoluciones y calificaciones: los problemas de la evaluación en las aulas de educación primaria en América Latina*. Disponible en: https://doi.org/10.22235/pe.v2i1.703 **Tema N° 3: El Portafolio institucional** • El portafolio directivo • Características • La elección de información y material para el portafolio institucional	Identifica los aspectos fundamentales de la evaluación institucional. 1. Compara los planteamientos centrales de la evaluación en la gestión escolar. 2. Elabora diversos tipos de evaluaciones aplicadas a la administración educativa. **ACTIVIDADES** **Actividad N° 1:** • Elabora un cuadro comparativo con los planteamientos centrales de la evaluación institucional. • Elabora un esquema en el que se anoten los principales aportes que brinda la evaluación en los procesos de gestión escolar. • Desarrolla procesos cognitivos beneficiosos para el director y la comunidad educativa. **Actividad N° 2:** • Elabora y describe las características principales del portafolio institucional. • Participa en el foro: *El Portafolio Institucional como herramienta de*	Se esfuerza por comprender las habilidades y actitudes que generan la elaboración de evaluaciones institucionales en la gestión escolar. Se esfuerza por desarrollar estrategias que incentiven la evaluación como práctica de mejora continua en la dirección educativa. Se esfuerza por comprender y compartir experiencias de evaluación de los procesos de gestión y liderazgo escolar.

• La estructura del portafolio • Criterios de evaluación del portafolio institucional • Reflexiones sobre su impacto en la transparencia y rendición de cuentas **Video Seleccionado 1:** Video: *Portafolio institucional* Disponible en: https://youtu.be/Ipm1_73k9po **Autoevaluación N° 1** • Identifica los aspectos fundamentales de la evaluación institucional. • Analiza la utilidad de los instrumentos de gestión escolar. • Reflexiona sobre la importancia del portafolio institucional en la innovación directiva.	*liderazgo innovador*. **Control de Lectura N° 1:** • Desarrolla el cuestionario de lectura sobre los problemas de la evaluación en América Latina y reflexiona sobre su aplicación en la gestión escolar panameña.	

DESCRIPCIÒN DE ACTIVIDADES DIARIAS

Día 4: Evaluación e instrumentos (portafolio)

- Mediante el empleo de un **SQA**, los participantes expresan de forma escrita y oral los conocimientos previos que se tengan en relación con la evaluación institucional y los instrumentos (portafolio).
- El facilitador explica a los directores las principales características, tipos e instrumentos de evaluación aplicados a la gestión escolar.
- En una actividad de investigación grupal, los participantes, mediante un formato prediseñado, exponen los principales instrumentos de evaluación institucional.
- Posteriormente, los directores se reúnen en grupos de trabajo para determinar los instrumentos de evaluación adecuados para valorar procesos en las asignaturas de matemática y español.

- En una actividad individual, los participantes investigan y expresan de forma escrita los principales tipos de evaluación e instrumentos más utilizados en los procesos de gestión y liderazgo escolar.
- Seguidamente, se procede a analizar los principales tipos de evaluación e instrumentos, y los directores, en una actividad grupal, exponen los elementos solicitados por el facilitador.
- Los participantes completan el **SQA**, determinando los nuevos conocimientos adquiridos.
- Finalmente, el facilitador retroalimenta a los directores sobre las actividades desarrolladas, contextualizando la evaluación en función de las nuevas tendencias educativas.
- Se resuelve el **control de lectura N° 4** y la **autoevaluación de la unidad 4**.
- Se presenta el **resumen de la unidad 4** de autoaprendizaje.

1. **LECTURA SELECCIONADA I:**

   Artículo: Consignas, devoluciones y calificaciones: los problemas de la evaluación en las aulas de educación primaria en América Latina. https://doi.org/10.22235/pe.v2i1.703

VIDEO SELECCIONADO 1:

Video: portafolio docente https://youtu.be/Ipm1_73k9po



CONTROL DE LECTURA N.º IV:

Resuelva el siguiente cuestionario, para fijar los conceptos e ideas fundamentales.Cada pregunta tiene un valor de cinco (5) puntos.

1) ¿Qué es evaluación?
2) ¿Cuáles son los tipos de evaluación?
3) ¿Qué instrumentos de evaluación utiliza en los procesos de enseñanza aprendizaje de sus alumnos?
4) ¿Qué importancia tiene la utilización del portafolio?

REFERENCIAS

Stufflebeam, D. L. & Shinkfield, A. J. (2007). *Evaluation Theory, Models, and Applications.* San Francisco: Jossey-Bass. → Fundamenta la teoría de la evaluación institucional y sus principales modelos aplicables a la gestión escolar.

Scriven, M. (1991). *Evaluation Thesaurus.* Newbury Park: Sage Publications. → Presenta definiciones y principios clave de la evaluación, útiles para comprender su naturaleza en la administración educativa.

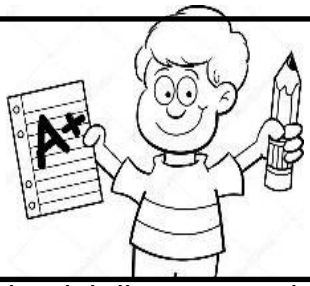
Díaz Barriga, F. & Hernández, G. (2010). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista.* México: McGraw-Hill. → Relaciona la evaluación con estrategias pedagógicas, aportando criterios para la valoración institucional.

Pérez Loaiza, I. F. (2015). *Estrategias para implementar las TIC en el aula de clase como herramientas facilitadoras de la gestión pedagógica.* Portal Educoas. → Explica cómo las TIC fortalecen la evaluación y la gestión escolar innovadora.

PROGRAMA DE FORMACIÒN PARA DIRECTORES

UNIDAD N°5

ROL TRANSFORMADOR DEL DIRECTOR ESCOLAR



COMPETENCIA

Conoce y aplica, el rol transformador del director escolar; concepto, naturaleza y principios; el director como líder para el aprendizaje significativo; el papel del liderazgo en el descubrimiento y construcción del conocimiento; los beneficios del liderazgo innovador en las prácticas educativas; la labor directiva desde el constructivismo y la integración tecnológica; el rol del director como educador eficiente y gestor de comunidades colaborativas, valorando la ética y las capacidades que fortalecen un liderazgo pedagógico eficaz.

Unidades didácticas

N° 5
ASPECTOS BÀSICOS DEL ROL TRANSFORMADOR DEL DIRECTOR ESCOLAR

N° 1	N° 2
Rol del director escolar • Rol del director para el aprendizaje significativo en la institución. • Papel del liderazgo en el descubrimiento y construcción del conocimiento. • Beneficios del liderazgo innovador en las prácticas educativas. • La labor directiva desde el constructivismo y el uso de la tecnología.	**Funciones del director hoy** • Preparar y coordinar las actividades institucionales. • Buscar y organizar recursos para la comunidad educativa, aprovechando todos los lenguajes y medios. • Motivar a los docentes y estudiantes. • Liderazgo centrado en el estudiante, considerando la diversidad. • Ofrecer tutoría, acompañamiento y ejemplo. • Investigar en la gestión escolar junto con

• El rol del director en la gestión pedagógica: la importancia de un líder eficiente.	los docentes, promoviendo el desarrollo profesional continuo. • Colaboración en la gestión del centro y construcción de comunidades educativas colaborativas.	
ROL TRANSFORMADOR DEL DIRECTOR ESCOLAR		
3 HORAS	3 HORAS	3 HORAS

MÒDULO N°5: ROL TRANSFORMADOR DEL DIRECTOR ESCOLAR

CONOCIMIENTOS	PROCEDIMIENTOS	ACTITUDES
Tema N° 1: Rol del director escolar • Rol del director para el aprendizaje significativo en la institución. • Papel del liderazgo en el descubrimiento y construcción del conocimiento. • Beneficios del liderazgo innovador en las prácticas educativas. • La labor directiva desde el constructivismo y el uso de la tecnología. • El rol del director en la gestión pedagógica: la importancia de un líder eficiente. **Tema N° 2: Funciones del director hoy** • Preparar y coordinar las actividades institucionales. • Buscar y organizar recursos para la comunidad educativa, aprovechando todos los lenguajes y medios. • Motivar a los docentes y estudiantes. • Liderazgo centrado en el estudiante, considerando la diversidad. • Ofrecer tutoría, acompañamiento y ejemplo. • Investigar en la gestión escolar junto con los docentes, promoviendo el	• Identifica aspectos fundamentales del rol del director escolar. • Compara el rol del director de hace 20 años y el de la actualidad. • Desarrolla actividades que resaltan el liderazgo transformador del director en la gestión institucional. **ACTIVIDADES** **Actividad N° 1:** • Elabora un cuadro comparativo con los aspectos más importantes del rol del director escolar. • Elabora un esquema de las principales características que debe poseer el director para desempeñar su rol transformador. • Desarrolla capacidades de liderazgo en el proceso de gestión y acompañamiento pedagógico de la comunidad educativa.	1. Se esfuerza por comprender las habilidades y actitudes que poseen los directores líderes en la gestión escolar. 2. Se esfuerza por desarrollar estrategias innovadoras que fortalecen el liderazgo transformador en la institución educativa. 3. Se esfuerza por liderar de manera efectiva a la comunidad escolar en el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

desarrollo profesional continuo. • Colaboración en la gestión del centro y construcción de comunidades educativas colaborativas. **Lectura Seleccionada 1:** Artículo: *Los docentes: funciones, roles, competencias necesarias.* Disponible en: http://online.aliat.edu.mx/adistancia/liderazgo/lecturasfalt/docentesfunciones.pdf **Lectura Seleccionada 2:** Artículo: *El rol docente en la sociedad digital.* Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7935576.pdf **Autoevaluación N° 1** • Identifica los aspectos fundamentales del rol del director escolar. • Analiza las funciones actuales del liderazgo directivo. • Reflexiona sobre la importancia del liderazgo transformador en la sociedad digital.	**Actividad N° 2:** • Elabora y describe los aspectos más importantes del rol del director escolar en la actualidad. • Participa en el foro: *El rol del director escolar en la sociedad digital*. **Control de Lectura N° 1:** • Desarrolla el cuestionario de lectura sobre las funciones y competencias del liderazgo directivo en el contexto educativo actual.	

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DIARIAS:

Día 5: Rol del docente

- Como actividad de inicio, los participantes exponen de forma oral los conocimientos previos sobre el rol del director escolar y ejemplifican algunos elementos relacionados con su liderazgo en la institución.
- El facilitador propone una actividad colaborativa, conformando grupos de dos directores, para el desarrollo de una lectura comprensiva sobre El director como líder para el aprendizaje significativo.
- Posteriormente, cada grupo de trabajo construirá un esquema, empleando el árbol de espina de pescado, extrayendo las principales ideas de la lectura

comprensiva; dos integrantes de cada grupo defenderán los elementos desarrollados en esta actividad.

- En una actividad individual, los participantes investigan y exponen de forma escrita aspectos relevantes sobre el papel del liderazgo en el descubrimiento y construcción del conocimiento.
- El facilitador expone ante el colectivo de directores, mediante una exposición magistral, los beneficios del liderazgo innovador en las prácticas educativas; los participantes anotan los principales elementos conjugados en la práctica diaria de la gestión escolar y presentan un reporte escrito con las ideas recabadas.
- Posteriormente, y sobre la base de la actividad anterior, los directores conforman pequeños grupos de trabajo y expresan de forma oral y escrita los principales elementos que sustentan la labor directiva desde el constructivismo y la integración tecnológica.
- Los directores, en grupos de dos, diseñan un cartel sobre los principales aspectos del rol del director como educador eficiente y gestor de comunidades colaborativas; el mismo será presentado ante el facilitador y, una vez aprobado, colocado en puntos estratégicos del colegio para reforzar la importancia del liderazgo transformador.
- Los participantes analizan un estudio de caso sobre el rol del director escolar y extraen de ello los principales elementos que implican la exposición.
- Finalmente, el facilitador ofrece retroalimentación sobre las actividades desarrolladas y conduce a los directores hacia la reflexión sobre su papel transformador en la comunidad educativa.
- Se resuelve el control de lectura N° 5 y la autoevaluación de la unidad 5.
- Se presenta el resumen de la unidad 5 de autoaprendizaje.

3. LECTURA SELECCIONADA I:

Artículo: Los docentes: funciones, roles, competencias necesarias. http://online.aliat.edu.mx/adistancia/liderazgo/lecturasfalt/docentesfunciones.pdf

4. LECTURA SELECCIONADA II:

Artículo: El rol docente en la sociedad digital. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7935576.pdf

CONTROL DE LECTURA N.º V:

Resuelva el siguiente cuestionario, para fijar los conceptos e ideas fundamentales.Cada pregunta tiene un valor de cinco (5) puntos.

1) ¿Qué es tener una actitud de colaboración?
2) ¿Enseña usted a sus estudiantes el aprendizaje autodirigido?
3) ¿Posee usted competencias en tecnologías de la información para enseñar a sus estudiantes?
4) ¿Usted personaliza la enseñanza a sus estudiantes?
5) ¿Es flexible al momento de emitir juicios de valor en la evaluación de sus estudiantes?

Criterios de evaluación (Ver en anexo):

1. Instrumento para la evaluación de actividades grupales
2. Instrumento la evaluación de reportes escritos individuales
3. Instrumento para la evaluación esquemas, mapas mentales, árbol de espina de pescado y formatos de evaluación.

INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN PARA EL PROGRAMA DE FORMACIÓN

Instrumento para la evaluación de **actividades grupales**

Valor: 24 puntos

Aspectos Por Evaluar		**Excelente**	**Bueno**	**Regular**	**Por mejorar**
		4	**3**	**2**	**1**
1	Es coherente en el planteamiento y presentación de ideas.				
2	Comprende conceptos desarrollados por los diversos autores.				
3	Relaciona el documento con la práctica pedagógica en el aula y propone ideas nuevas.				
4	Respeta y acepta la manera de pensar de sus compañeros docentes				
5	Respeta el tiempo establecido para el desarrollo de las actividades				
6	Cumple con la actividad, asignaciones en la fecha indicada.				
	TOTAL				

Instrumento la evaluación de reportes escritos individuales

Valor: 30 puntos

	ASPECTOS POR EVALUAR	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Más o menos de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
		5	4	3	2	1
1	Demostró organización y congruencia en la organización de las ideas en la redacción del trabajo.					
2	El reporte de lectura seleccionada contiene las ideas más relevantes de las lecturas de artículos científicos.					
3	En la explicación resaltó las fortalezas y debilidades del área					
4	Expone las ideas con coherencia y demuestra comprensión de los temas estudiados.					
5	Cuida la ortografía y redacción al momento de escribir.					
6	Cumple con la entrega en la fecha indicada					
	TOTAL					

Instrumento para la evaluación esquemas, mapas mentales, árbol de espina de pescado y formatos de evaluación.

Valor: 40 puntos.

	ASPECTOS POR EVALUAR	Excelente	Bueno	Regular	Por mejorar
		5	**4**	**3**	**2**
1	Elaboro el título del esquema en función del contenido.				
2	Jerarquizó los subtemas del esquema				
3	Utilizó conectores y enlaces entreconceptos				
4	Redacto con organización y congruencia en las ideas				
5	Resalto aspectos importantes del tema, en la explicación.				
6	Presento con coherencia las ideas para su mejor comprensión por parte de sus compañeros.				
7	Cuido la ortografía y gramática empleada				
8	Cumplió con la actividad en la fecha indicada.				
	TOTAL				



República de Panamá
2026

Dra. Elsa González
E.S.D.

Estimada Doctora:

Usted ha sido seleccionado, como especialista en Ciencias de la Educación, para emitir su opinión con relación a la validación de una Propuesta relacionada con el desarrollo de la Tesis Doctoral: “Liderazgo directivo innovador y su influencia en la administración educativa de escuelas oficiales en Panamá durante el año 2025”.

Para ello, se presenta un formato el cual deberá responder, y permitirá emitir su juicio acerca de la misma, resaltando su adecuación a los propósitos que persigue el estudio. Es importante, resaltar lo necesario e importante de sus apreciaciones como aporte que consoliden un producto investigativo de calidad y pertinencia. Agradeciendo su colaboración.

Atentamente,

La investigadora

Dra. Yovana H. Benítez Torres.

Instrucciones:

Se presenta, una matriz de validación en la cual se resaltan aspectos importantes a considerar en la Propuesta solo deberá leer detenidamente cada uno de los indicadores relacionados e indicar con una (x) su grado de acuerdo o desacuerdo, con cada enunciado que se presenta, según la siguiente escala: (1) Excelente (E); (2) Bueno (B); (3) Mejorable (M).

Si desea, plantear algunas sugerencias para mejorar el instrumento, utilice el espacio correspondiente a observaciones.

MATRIZ DE VALIDACIÓN

	Capacidad de Comprensión			Consistencia Lógica			Perspectiva			Parsimonia		
Aspectos Generales de la Propuesta	**E**	**B**	**M**	**E**	**B**	**M**	**E**	**B**	**M**	**E**	**B**	**M**
1.Presentación	x			x			x			x		
2.Justificación	x			x			x			x		
3.Objetivos	x			x			x			x		
4. Contenido	x			x			x			x		
5. Holística	x			x			x			x		
6. Formativa	x			x			x			x		
7. Cíclico	x			x			x			x		

Nota. *Tomado del libro metodología de proyectos. Diaz Aguirre (2019).*

Leyenda: Excelente (E); Bueno (B); Mejorable (M)

Observaciones:

La Propuesta cumple con los cuatro (4) aspectos considerados para su validez y valoración.

Datos de Identificación del Experto: Dra. Elsa González

[**Revisión Especialista en español]**

UNIVERSIDAD DE PANAMA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PROGRAMA DE DOCTORADO EN EDUCACIÓN
CON ÉNFASIS EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Panamá, 18 de febrero de 2026

Señores

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ

E.S.M

Presente:

La suscrita certifica que la estudiante**: Yovana Hermicenda Benítez Torres**

con cédula**: 9- 712 137**

Se le ha revisado el trabajo de grado titulado: **"Liderazgo directivo innovador y su influencia en la administración educativa de las escuelas oficiales de panamá durante el año 2025"**

Doy fe que el trabajo cumple con las exigencias de redacción y ortografía del idioma español.

Atentamente, Lourdes M Franco Castillo

Profesor (a) de español.

Cédula: 9-152-747

Registro de diploma N° 400017

Adjunto: Copia del diploma

UNIVERSIDAD DE PANAMA

LA FACULTAD DE

Humanidades

EN VIRTUD DE LA POTESTAD QUE LE CONFIEREN LA LEY Y EL ESTATUTO UNIVERSITARIO,
HACE CONSTAR QUE

Lourdes Mayela Franco C.

HA TERMINADO LOS ESTUDIOS Y CUMPLIDO CON LOS REQUISITOS
QUE LE HACEN ACREEDOR AL TITULO DE

Licenciada en Humanidades con Especialización en Español.

Y EN CONSECUENCIA, SE LE CONCEDE TAL GRADO CON TODOS LOS DERECHOS, HONORES Y PRIVILEGIOS RESPECTIVOS, EN TESTIMONIO DE LO CUAL SE LE EXPIDE ESTE DIPLOMA EN LA CIUDAD DE PANAMA A LOS veintisiete DIAS DEL MES DE Octubre DE MIL NOVECIENTOS noventa y cuatro

Secretario General

Decano

Rector

Diploma 44322

Identificación Personal 9-152-747