

## Competencias administrativas del director de escuela, un modelo de mejora continua en Panamá

### *Managerial competencies of school principals: a continuous improvement model in Panama*

#### **Autores**

Franklin De Gracia González

Universidad de Panamá, Facultad de Ciencias de la Educación. Panamá.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2670-0438>

Correo electrónico: [franklin.degracia@up.ac.pa](mailto:franklin.degracia@up.ac.pa); [ffdgracia@gmail.com](mailto:ffdgracia@gmail.com)

Ruth G. Campos R.

Universidad de Panamá, Facultad de Ciencias de la Educación. Panamá.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7164-176X>

Correo electrónico: [ruth.campos@up.ac.pa](mailto:ruth.campos@up.ac.pa)

Carmen R. Lozano de Llamas

Universidad de Panamá, Facultad de Ciencias de la Educación. Panamá.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5570-4756>

Correo electrónico: [carmen.lozano@up.ac.pa](mailto:carmen.lozano@up.ac.pa)

#### **RESUMEN**

Una buena administración educativa es de fundamental importancia para el logro de una educación de calidad; empero, un número significativo de directores de centros educativos de Educación Básica General, de la Etapa Primaria específicamente en la Región educativa de Panamá Centro, presentan debilidades en el desempeño de las competencias administrativas clave, impactando por defecto la eficacia en la gestión institucional.

El propósito principal del presente estudio fue diagnosticar las habilidades y limitaciones que se perciben en estos directores e identificar algunos factores asociados que pudieran influir en su desempeño. Para lo cual se adoptó un enfoque cualitativo-cuantitativo, bajo el contexto paradigmático pragmático y diseño descriptivo exploratorio. El proceso de recolección de datos

---

se realizó mediante la utilización de cuestionarios estructurados a docentes, supervisores y directores de centros; complementándolo con la aplicación de entrevistas y grupos focales.

Los resultados encontrados revelan que al director de centro se le percibe un desempeño mixto e inconsistente, identificando algunas fortalezas en la capacidad de organización y coordinación con un 83.33% en positivo, así como en la dimensión administración de recursos financieros y materiales con 83.33% de manejo adecuado. No obstante, las áreas más débiles fueron la toma de decisiones basadas en datos y la implementación de metodologías organizacionales claras con respuestas positivas de 50.0% en ambos casos. No obstante, las áreas más débiles fueron la toma de decisiones basadas en datos y la implementación de metodologías organizacionales claras (50% de respuestas positivas, ambas). Además, existe una desconexión en la efectividad del desarrollo profesional: el 83.33% de los directores promueve la formación, pero solo el 50% de los supervisores la considera efectiva.

En conclusión, existen limitaciones significativas al momento de la aplicación de metodologías basadas en datos; así como en la efectividad de las iniciativas que conlleven al desarrollo profesional del personal a su cargo.

Se destaca la necesidad de implementar un modelo de mejora continua, como propuesta para fortalecer el desempeño del director y consecuencia, contribuir a la calidad educativa y, por ende, al rendimiento académico.

**Palabras clave:** Gestión de la educación, Administración de la educación, Teoría de la decisión, Aseguramiento de la calidad.

## **ABSTRACT**

*Good educational administration is of fundamental importance for achieving quality education; however, a significant number of principals of general basic education centers, specifically in the primary stage in the Panama Central educational region, show weaknesses in the performance of key administrative competencies, which by default impacts the effectiveness of institutional management.*

*The main purpose of this study was to diagnose the skills and limitations perceived in these principles and identify some associated factors that could influence their performance. To this end, a qualitative-quantitative approach was adopted, under a pragmatic paradigmatic context and exploratory descriptive design. Data collection was carried out using structured questionnaires administered to teachers, supervisors, and school principals, supplemented by interviews and focus groups.*

*The results reveal that school principals are perceived as having mixed and inconsistent performance, with some strengths identified in organizational and coordination skills (83.33% positive) and in the administration of financial and material resources (83.33% adequate management). However, the weakest areas were data-driven decision-making and the implementation of clear organizational methodologies, with positive responses of 50% in both cases. Nevertheless, the weakest areas were data-based decision-making and the implementation of clear organizational methodologies (50% positive responses in both cases). In addition, there is a disconnect in the effectiveness of professional development: 83.33% of directors promote training, but only 50% of supervisors consider it effective.*

*In conclusion, there are significant limitations when it comes to applying data-based methodologies, as well as in the effectiveness of initiatives that lead to the professional development of the staff under their supervision.*

---

*There is a clear need to implement a model of continuous improvement to strengthen principal performance and, as a result, contribute to educational quality and, ultimately, academic performance.*

**Keywords:** *Education management, Education administration, Decision theory, Quality assurance.*

Fecha de Recibido: 05/12/2025

Fecha de Aceptado: 12/01/2026

## INTRODUCCIÓN

El cambio acelerado que vive la actual sociedad del conocimiento, su constante cambio de paradigmas y la reconfiguración de las demandas que se ciernen sobre los sistemas educativos; posiciona a la gestión educativa como un factor ineludible y decisivo para el logro de los niveles de calidad en los aprendizajes, mejora organizacional, pero también en el desarrollo integral del actor social más importante, “el estudiante”. En palabras de Díaz y Delgado (2014) “La gestión educativa es un proceso sistémico que da sentido a las acciones administrativas en el ámbito escolar, con el fin de mejorar las organizaciones, las personas que las integran y sus propuestas o proyectos educativos...” (p. 81)

En este contexto con muestras de dinamismo permanente, el director de centro se constituye en el agente de cambio y el líder natural de la articulación entre los procesos administrativos y pedagógicos, siendo su accionar en la gestión y desempeño competencial un elemento de religiosidad en la eficiencia, eficacia y por ende en la efectividad administrativa de la institución.

El rol que desempeñan los gestores educativos dentro de los centros de Educación Básica General de la Región Educativa de Panamá Centro, la trascendencia que ha significado en los últimos tiempos y la percepción positiva que se tiene de su desempeño, afronta retos significativos. Presenta contradicciones de tipo epistemológico debido a que, se observa a través de métodos empíricos que un número considerable de directores le dedican un alto porcentaje de su jornada laboral a funciones de carácter administrativo, en detrimento del tiempo que le dedican a la gestión pedagógica, la supervisión primaria y el acompañamiento de práctica docente diaria, la cual es la esencia del quehacer educativo. Situación que evidencia una deficiencia en la aplicación o el desarrollo de las competencias administrativas clave, con

---

afectación directa e indirecta de la calidad de los aprendizajes y, por extensión, en el rendimiento académico de los estudiantes.

En este mismo orden de ideas, Figueroa-Gutiérrez, V. et al. (2020), sugieren que, en “promedio, los directores pasan la mayor parte del tiempo en actividades de administración y gestión de la institución que en la mejora de la instrucción”. (p. 60)

El estudio permitió, constatar, además, la ausencia de un instrumento diagnóstico sobre las habilidades y limitaciones administrativas de estos servidores educativos, que permita la identificación de áreas de mejora y la formulación de estrategias de desarrollo profesional pertinentes. El actual proceso de evaluación, en ocasiones percibido como precario y poco útil, ya que no incorpora los mecanismos de autoevaluación, coevaluación, heteroevaluaciones fundamentales para que el enfoque sea crítico, reflexivo y propositivo para la construcción de una formación continua del director con mayor solidez. Debido a que tal y como lo plantea Valiente Sandó, Pedro et al (2016), “La evaluación se constituye en un medio esencial para la gestión de la calidad del proceso de formación del director escolar”. (p. 149)

Sumado a lo anterior, se margina la voz de la comunidad educativa (docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad interesada), al no ser partícipe del proceso de evaluación tan importante y crucial para obtener una visión integral de la efectividad de la función directiva.

Ante el panorama anteriormente descrito, la investigación aborda la interrogante central sobre cómo se puede evaluar el desempeño de las competencias administrativas de los directores de centros de Educación Básica General de la Región Educativa de Panamá Centro; y cuál es su impacto en la calidad de la gestión educativa y, por ende, en los resultados educativos del estudiantado. Se buscó identificar las competencias administrativas clave, analizar las metodologías de gestión utilizadas, así como identificar las percepciones que pueda tener la comunidad educativa en referencia al desempeño del director del centro educativo.

El estudio cobra valor, debido a su potencial aporte teórico práctico, y porque epistemológicamente busca robustecer el marco conceptual sobre desempeño y competencias administrativas de los directores del primer nivel de enseñanza en Panamá. Desde la praxis, se justifica con la propuesta de un modelo de mejora continua para formación profesional de los directivos, un instrumento que se convierte en una solución para fortalecer la acción administrativa, optimizar el contexto pedagógico, garantizando una educación de calidad que responda a las exigencias de la sociedad contemporánea. Y como fin último, la mejora de los resultados académicos en los procesos de enseñanza y aprendizaje. “El fortalecimiento de estas capacidades directivas es una estrategia eficaz para elevar los estándares educativo (Camacho Marín et al., 2024. p. 6222)

---

Con base en el compromiso teórico práctico y a la responsabilidad de orientar los procesos de mejora continua, resulta imprescindible delimitar con precisión los focos de indagación, que se materializan en las siguientes interrogantes que guían el desarrollo de este esfuerzo investigativo.

Las preguntas que coadyuvaron el desarrollo de este trabajo pueden sintetizarse en una interrogante de carácter general y que al mismo tiempo se convierte en la ruta para caracterizar el desempeño de la función directiva, un tema que la literatura reciente le dedica un espacio significativo. (Rodarte Cabrera et al, 2025):

A partir del contexto socioeducativo de la Región Educativa de Panamá Centro, ¿Cuál es el nivel de efectividad que demuestran los directores de centros de Educación Básica General en el desempeño de la calidad de la gestión educativa?

La relevancia de este escrito es el objetivo, el cual busca determinar la efectividad con la que los directores desempeñan sus competencias administrativas, a fin de generar información precisa que permita mejorar la calidad de la gestión educativa, por ende, el rendimiento académico de los estudiantes en la Región Educativa de Panamá Centro.

El resultado del análisis y la identificación sistémica de las competencias administrativas en la acción, pero además la preparación de los actores educativos se puede sistematizar y poner a la disposición de las autoridades educativas y de futuras investigaciones un conjunto de datos empíricos cruciales sobre la función directiva en el país. Esto coadyuvará a que las nuevas investigaciones y los programas de formación directiva puedan realizarse de forma acumulativa y pertinente al contexto nacional.

Por otro lado, se propone un modelo de mejora continua para la formación y evaluación de directores, una metodología de trabajo útil para valorar el desempeño directivo en Panamá, con la posibilidad de emplearse en otros países latinoamericanos que compartan retos similares en sus sistemas de gestión escolar (Tinoco, 2022). Por último, el hecho de visibilizar los resultados y proponer un modelo de optimización, fomenta el uso de evidencia contextualizada para la formulación de políticas educativas nacionales que innoven el campo de la administración educativa, en apoyo a la mejora en pertinencia y calidad a las realidades de las escuelas panameñas.

El documento inicia caracterizando el marco conceptual del desempeño de las competencias administrativas que se ha empleado como base. Posteriormente, se explica la metodología utilizada al realizar la investigación, se detalla el diseño, la población de estudio (directores, supervisores y docentes) así, como también los instrumentos de recolección de datos. Luego se describen los principales resultados encontrados, siguiendo las distintas preguntas de

---

investigación ya enunciadas. Finalmente, se formula un conjunto de conclusiones y se proponen algunos temas de discusión, que incluyen la temática de investigación y las estrategias de desarrollo profesional que deben ser abordadas con prioridad en el futuro.

La efectividad de los procesos educativos depende intrínsecamente del desempeño de sus directores, por lo que el presente estudio se propuso los siguientes objetivos e hipótesis de investigación:

Objetivo general:

- Establecer un diagnóstico claro de las habilidades y limitaciones de los directores de Educación Básica General de la Región Educativa de Panamá Centro en la implementación de prácticas administrativas, así como identificar los factores que influyen en su desempeño.

Objetivos Específicos:

- Identificar las competencias administrativas clave requeridas en la gestión educativa.
- Analizar las metodologías utilizadas en la gestión de centros educativos.
- Proponer un modelo de mejora continua para la formación profesional de los directores.

Hipótesis de Investigación:

La propuesta de un modelo de mejora continua para la formación de los directores es una solución viable para fortalecer su desempeño y, por ende, garantizar una educación de calidad.

## MÉTODO

La estrategia metodológica adoptada se convirtió en la pieza clave para el logro de los objetivos. Se comienza detallando el diseño y tipo de estudio, seguido de la caracterización de los participantes y la muestra. Finalmente, se presentan los instrumentos de recolección de datos, el procedimiento de campo y el protocolo utilizado para el análisis de datos.

### **Diseño y tipo de estudio**

El estudio acogió un diseño descriptivo exploratorio. Este enfoque fue seleccionado para examinar la situación actual de las competencias administrativas y la gestión de los directores en el contexto educativo específico, antes mencionado.

Enfoque: La investigación se enmarca bajo la metodología de Métodos Mixtos (cuantitativo y cualitativo), operando bajo un paradigma pragmático. Esta combinación permitió una comprensión integral al triangular datos numéricos con percepciones profundas.

---

Tipo de estudio: Se clasifica como una investigación diagnóstica y exploratoria. Debido a que por su naturaleza buscó identificar el estado actual de las competencias, mientras que la exploración facilitó la inmersión en las experiencias y contextos de cada participante.

### **Población y muestra**

Población y contexto: La población objeto de estudio fueron los directores de centros de Educación Básica General en la Región Educativa de Panamá Centro, contexto geográfico y administrativo específico que fue elegido por su relevancia dentro del sistema educativo panameño.

Muestra: La muestra fue intencional dependiendo del acceso y los objetivos de la investigación. Se compuso de seis (6) directores, seis (6) supervisores y ciento nueve (109) docentes de la misma región educativa. La inclusión de estos tres grupos permitió una evaluación multi - fuente de las competencias directivas y la gestión administrativa.

### **Instrumentos de recolección de datos**

Se emplearon instrumentos diferenciados para la recolección de datos, alineados con el enfoque de métodos mixtos:

Cuantitativo: se utilizaron cuestionarios y encuestas estructuradas con escalas tipo Likert para medir el grado de competencia en diversas áreas administrativas.

- Docentes: Instrumento enfocado en evaluar la percepción del cuerpo docente sobre la gestión administrativa del director.
- Directores: Instrumentos de autopercepción para que los directores sus propias competencias.
- Supervisores: Instrumentos para evaluar la gestión y la efectividad de la formación del director desde la perspectiva de la supervisión educativa.

Validación: Para obtener la confiabilidad del instrumento, se aplicó a unos 121 sujetos que forman parte de la población (6) de directores, (109) docentes y (6) supervisores. De esta forma, se obtuvo la confiabilidad del dicho instrumento, dada la fórmula Alpha de Cronbach.

Cualitativo: Se realizaron entrevistas y grupos focales semiestructurados para obtener una visión profunda, detallada y contextualizada de las experiencias, desafíos y perspectivas de los directores y actores claves.

Validación: Todos los instrumentos fueron sometidos a rigurosas pruebas de validez y confiabilidad, por ejemplo: Juicio de expertos, entre otros, para asegurar la calidad y precisión de los datos recolectado. En este caso, los investigadores diseñaron una guía de validez que se

---

le entregó a 5 doctores en educación, previa evaluación de dichos instrumentos. De tal manera, que todos los expertos recomendaron aplicar los instrumentos.

### **Procedimiento y Protocolo**

La recolección de datos se llevó a cabo en las escuelas primarias del Corregimiento de Pedregal de la Región Educativa, mencionada con anterioridad.

- **Implementación:** El proceso incluyó la aplicación de encuestas estructuradas y la realización de entrevistas y grupos focales, complementado por un análisis empírico que incorporó observaciones directas e indirectas del contexto.
- **Consideraciones éticas:** Se siguió un protocolo ético de investigación estricto, que incluyó la obtención del consentimiento informado de todos los participantes, la garantía de anonimato y confidencialidad, y el respeto por el contexto operativo de los centros educativos. La ejecución de la investigación se coordinó previamente con las autoridades competentes.

### **Análisis de datos**

El análisis se adaptó a la naturaleza de los datos recopilados (cuantitativos y cualitativos).

- **Cuantitativo:** Se aplicó análisis estadístico descriptivo (medias, desviación estándar, moda, entre otras) para los efectos de los resultados de las encuestas. Se utilizó el software SPSS14, esto permitió establecer patrones, porcentajes de respuestas positivas y negativas y frecuencias de las competencias evaluadas.
- **Cualitativo:** Se utilizó un análisis de contenido temático para la codificación y análisis de narrativas de las entrevistas y grupos focales. Este método facilitó un entendimiento profundo de las percepciones, los contextos operativos y los factores que influyen en la gestión directiva.

## **RESULTADOS**

Los hallazgos empíricos obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos y de acuerdo con los objetivos permitieron una visión general del diagnóstico de competencias y, posteriormente, se profundiza en las fortalezas y debilidades críticas identificadas en la gestión administrativa, para finalmente realizar un análisis de la efectividad del desarrollo profesional.

### **Diagnóstico de competencias**

El análisis de los datos cuantitativos y cualitativos arrojó un hallazgo principal: el desempeño general de los directores se caracteriza por ser mixto e inconsistente. Esto claramente indica que, si bien existen áreas de alta efectividad, persisten brechas significativas en competencias clave.

La siguiente tabla ofrece una síntesis pormenorizada de la evaluación de las competencias administrativas. (Ver tabla 1)

**Tabla 1. Diagnóstico General del Desempeño por categoría.**

<b>Indicador</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Hallazgo Clave</b>
Capacidad para organizar y coordinar actividades administrativas.	Positiva (83.33% Siempre/A menudo)	La organización interna es vista como una fortaleza clave de la gestión.
Gestión eficiente y eficaz de recursos humanos.	Moderada (66.67% Siempre/A menudo)	Existe un margen de mejora en el manejo del personal docente y no docente.
Administración adecuada de recursos financieros y materiales.	Fuerte Positiva (83.33% Siempre/A menudo)	Alto nivel de confianza en la responsabilidad y transparencia del director/a con los fondos.
Toma de decisiones administrativas basadas en datos y evidencias.	Débil/Mixta (50% Siempre/A menudo)	Consistencia en entredicho; el director/a no siempre fundamenta sus decisiones en información objetiva.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos recolectados.

### **Fortalezas de la Gestión Administrativa**

El estudio permite observar con claridad la percepción de dos áreas administrativas con un desempeño destacado:

- Organización y Coordinación: Competencia que se valora en positivo por la mayoría de los participantes con un 83.33%, lo que sugiere un manejo eficiente de los procesos internos y la articulación entre los equipos.
- Gestión de Recursos: La administración de recursos financieros y materiales fue identificada consistentemente como una fortaleza, reportando una percepción en positivo con 83.33%, que asegura que existe un manejo adecuado.

### **Debilidades críticas en la Practica Administrativa**

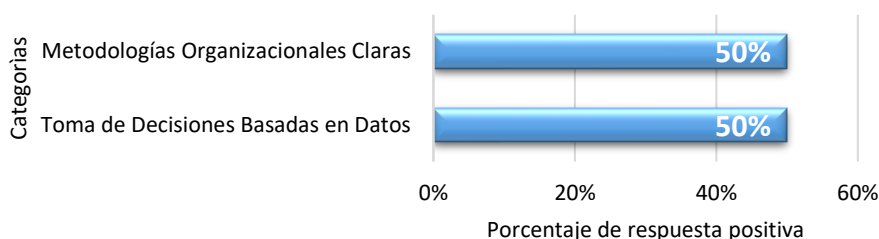
Se detectaron dos áreas de crítica vulnerabilidad que necesitan atención urgente.

- Toma de decisiones basadas en datos: Este fue un aspecto deficiente, con únicamente un 50% de la experiencia personal o la intuición respaldada por la evidencia objetiva.
- Metodologías organizacionales claras: Está área también se percibe únicamente con un 50% de respuestas favorables, lo que sugiere una falta de definición en la estructura y estandarización en los procesos operativos.

Comparativa de porcentajes de desempeño en áreas críticas (decisiones vs. metodología) ilustra gráficamente la disparidad en el desempeño de estas áreas. (Ver gráfico 1)

**Gráfico 1**

Comparativa de Porcentajes de Desempeño en Áreas Críticas  
(Decisiones vs. Metodología)



**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos recolectados.

### Efectividad del desarrollo profesional

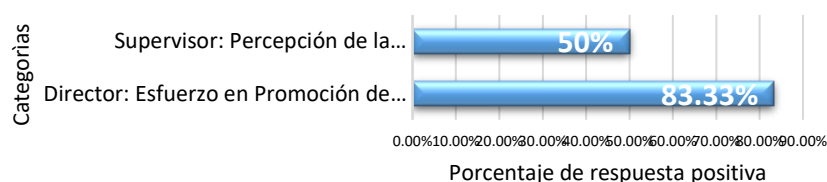
Se encontró una discrepancia relevante sobre el impacto de la formación.

- Aunque los directores reportan un esfuerzo significativo por promover la formación continua (83.33% positivo), solo el 50% de los supervisores la considera efectivamente transformadora y aplicada en la práctica de la gestión educativa.
- Se identificó, además, una insuficiencia en la comunicación clara y se reportó una insatisfacción moderada en el estilo de liderazgo ejercido.

En el siguiente gráfico, se grafica la percepción de la efectividad de la formación profesional (comparación: Director/Supervisor), lo que permita visualizar la brecha perceptiva entre ambos grupos de actores. (Ver gráfico 2)

**Gráfico 2.**

Percepción de la Efectividad de la Formación Profesional  
(Comparación Director/Supervisor)



**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos recolectados.

En el análisis cualitativo de las entrevistas, se resalta que los supervisores perciben una falta de comunicación clara y afirman estar solo medianamente satisfechos con el estilo de liderazgo que exhiben los directores.

Esta fragilidad se manifiesta en la impresión de que la administración no se ajusta adecuadamente a las necesidades de la comunidad ni es vista de manera favorable por ella. La

---

dirección parece centrarse más en lo interno y enfrenta retos para visualizar su liderazgo hacia el exterior.

En resumen, el director es un competente gestor de recursos y un gran motivador, pero necesita enfocarse en mejorar su gestión de datos, elevar la calidad y el impacto de los programas de desarrollo profesional y, fundamentalmente, optimizar la comunicación y la coherencia de sus estrategias con el contexto comunitario para aumentar la percepción favorable de su liderazgo.

## DISCUSIÓN

### Interpretación de los resultados

Los hallazgos que presenta el estudio confirman la hipótesis de que, si bien los directores presentan fortalezas en competencias administrativas de rutinas diarias (recursos y organización), el desempeño se percibe como limitado en las áreas que requieren análisis y aplicación de evidencia (toma de decisión basado en datos).

La baja incidencia de efectividad de la formación profesional, que recibió un 50% de aprobación de supervisores, revela que los esfuerzos de capacitación que realizan las autoridades regionales y nacionales del Ministerio de Educación no se están reflejando en una mejora observable de las competencias administrativas.

Estos resultados concuerdan con la literatura revisada que señala la existencia de sistemas de evaluación de las competencias administrativas del director, muy superficiales e irrelevantes en la región.

## CONCLUSIONES

El desempeño de los directores de Educación Básica General en Panamá es disímil, por un lado, con una gestión de recursos sólida y, por el otro, limitaciones cruciales en la aplicación de metodologías basadas en resultados.

La baja efectividad percibida con respecto a la formación profesional subraya la urgencia de reestructurar los programas de desarrollo y fortalecerlos con estrategias de seguimiento a la implementación de los nuevos conocimientos.

Se torna imperativa la adopción de un Modelo de Mejora Continua, como mecanismo para garantizar la eficacia de los líderes escolares y, en consecuencia, garantizar una mejoría con sostenibilidad de la calidad educativa y, por consiguiente, del rendimiento académico.

La aportación más relevante del estudio a la literatura científica es el diagnóstico contextualizado y particular de las fallas administrativas en la Región de Panamá Centro, que

---

señala una brecha crucial entre el elevado rendimiento en la gestión de recursos y una considerable debilidad en la toma de decisiones fundamentadas en datos.

Este descubrimiento, junto con la prueba de la ineficacia de los programas de capacitación, establece las bases empíricas para crear una propuesta de un modelo de mejora continua ajustado a las necesidades del contexto panameño, cubriendo una laguna de conocimiento previamente detectada en la literatura local y nacional.

### **Propuesta**

El enfoque de mejora continua es una opción efectiva para reforzar el rendimiento gerencial y, por lo tanto, ayudar a la calidad educativa.

La propuesta pretende asegurar la efectividad de los líderes educativos, abordando de manera precisa las falencias identificadas en la toma de decisiones fundamentada en datos y la ineficacia observada en la aplicación y seguimiento de la capacitación profesional.

Se fundamenta en la metodología del ciclo de evaluación y acción sistemática (en similitud al ciclo PDCA) - Planificar (Plan) - Verificar (Check) - Hacer (Do) - Actuar (Act) para la capacitación y valoración de directores, (Scholtes, P. R., 2003). También conocido como el Ciclo de Deming o Ciclo de Shewhart, es un modelo de gestión de la calidad de cuatro etapas que se utiliza para la mejora continua de procesos y productos.

Se sugiere reorganizar los programas de desarrollo incluyendo mecanismos de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación, garantizando que la evaluación sea crítica, reflexiva y dé lugar a estrategias de desarrollo profesional adecuadas.

El modelo pretende establecer una metodología de trabajo valiosa para evaluar el desempeño directivo en Panamá, mejorando el contexto pedagógico y asegurando un avance sostenible en la calidad educativa.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Aguilar, A. M., & Zavaleta, J. (2018). Gestión de la calidad educativa bajo el enfoque del ciclo de Deming (PDCA). Universidad Peruana Unión.

Aguilar, A. M., & Zavaleta, J. (2018). Gestión de la calidad educativa bajo el enfoque del ciclo de Deming (PDCA). Universidad Peruana Unión.

Camacho Marín, R. J., Castro González, A. E., Orbe López, M. de J., & Gavilanez Carvajal, N. D. (2024). Liderazgo Educativo Transformacional y su Impacto en el Rendimiento Académico: Un Análisis Empírico en Instituciones Educativas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 6222-6239. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i4.12823](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12823)

Díaz, D., & Delgado, M. (2014). Competencias gerenciales para los directivos de las instituciones educativas de Chiclayo: una propuesta desde la socioformación (tesis de maestría). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Perú. Recuperado de [http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/183/1/TM\\_DiazCastilloDoris\\_DelgadoLeyvaMiguel.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/183/1/TM_DiazCastilloDoris_DelgadoLeyvaMiguel.pdf)

- 
- Figuerola-Gutiérrez, V., Silvestre, E., & Chaljub-Hasbun, J. (2020). Distribución del tiempo de los directores y su relación con el rendimiento y clima escolar. *Publicaciones*, 50(3), 55–73. <https://doi:10.30827/publicaciones.v50i3.21051>
- Murillo, F. J., & Román, M. (2011). La dirección escolar: Clave para la mejora de la escuela. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 41(1), 1-27. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/270/27018890001.pdf>
- Parrilla, M. Á. (2012). Competencias directivas: Una aproximación a los modelos de gestión escolar en Iberoamérica. *Revista Iberoamericana de Educación*, 59(5), 1-17. <https://doi.org/10.35362/rie5951800>
- Scholtes, P. R., Joiner, B. L., & Streibel, B. (2003). *El manual del equipo: Métodos de grupo para crear un mejor lugar de trabajo*. Joiner Associates..
- Tinoco, R. A. H. (2022). La percepción social de los docentes de educación básica acerca de la evaluación en la Ley General del Servicio Profesional Docente. *Revista Electrónica sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, 9 (18).
- Valiente Sandó, Pedro; Del Toro Prada, José Javier; González Ramírez, Jorge (2016). Principios de la Formación Especializada del Director Escolar. Una Propuesta desde la Sistematización REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*.