

Competencias Directivas en Instituciones Educativas

Managerial Competencies in Educational Institution

Enrique Vega-Armas¹ y Rafael Romero-Carazas²

✓ Recibido: 10/agosto/2023

✓ Aceptado: 10/diciembre/2023

✓ Publicado: 29/mayo/2024

📖 Páginas: desde 87-97

🌐 País

¹Perú

²Perú

🏛️ Institución

¹Universidad César Vallejo

²Universidad Nacional de Moquegua

✉️ Correo Electrónico

¹evegaal@gmail.com

²romeroc@unam.edu.pe

🆔 ORCID

¹<https://orcid.org/0000-0002-7449-7617>

²<https://orcid.org/0000-0001-8909-7782>

🗨️ Citar así: APA / IEEE

Vega-Armas, E. & Romero-Carazas, R. (2024). Competencias Directivas en Instituciones Educativas. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 17(1), 87-97. <https://doi.org/10.37843/rted.v17i1.438>

E. Vega-Armas y R. Romero-Carazas, "Competencias Directivas en Instituciones Educativas", RTED, vol. 17, n.º 1, pp. 87-97, may. 2024.

Resumen

A nivel mundial, los efectos de la pandemia en el ámbito de la educación han alcanzado un nivel de crisis. El objetivo de la investigación fue realizar una revisión sistemática de las competencias directivas en instituciones educativas en Latinoamérica. Se fundamentó en una revisión sistemática de literatura, de método analítico, paradigma positivista con enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, fundamentado en un metaanálisis. La muestra estuvo conformada por quince artículos (n=15), seleccionados en los principales motores de búsqueda como: Scielo, Latindex y Dialnet, durante el periodo 2019-2023, de acuerdo con los criterios de inclusión establecidos y dispuesto siguiendo el protocolo PRISMA. Los resultados mostraron la existencia de una amplia producción científica en el año 2022, provenientes de la base de datos Dialnet, en el área de ciencias sociales y principalmente de Perú. Concluyendo que las competencias directivas eficaces son cruciales para el éxito de cualquier institución educativa. Por lo tanto, cualquier orientación y las acciones subsiguientes de los directivos en la institución debe centrarse en la eficacia y la dedicación de estos en la promoción del pensamiento estratégico, la gestión del aprendizaje, el trabajo en equipo y las conexiones interpersonales.

Palabras clave: Competencias, liderazgo directivo, gestión pedagógica, clima institucional, calidad educativa.

Abstract

Globally, the effects of the pandemic in the field of education have reached a crisis level. The objective of the research was to conduct a systematic review of managerial competencies in educational institutions in Latin America. It was based on a systematic literature review, analytical method, positivist paradigm with a quantitative approach, and descriptive type based on a meta-analysis. The sample consisted of fifteen articles (n=15) selected from the main search engines, such as Scielo, Latindex, and Dialnet, during 2019-2023, according to the inclusion criteria established and arranged following the PRISMA protocol. The results showed a wide scientific production in 2022, coming from the Dialnet database, in social sciences, and mainly from Peru. In conclusion, effective managerial competencies are crucial for the success of any educational institution. Therefore, any orientation and subsequent actions of managers in the institution should focus on their effectiveness and dedication in promoting strategic thinking, learning management, teamwork, and interpersonal connections.

Keywords: Competencies, managerial leadership, pedagogical management, institutional climate, educational quality.

Introducción

A nivel mundial, los efectos de la pandemia en el ámbito de la educación han alcanzado un nivel de crisis. Diversos estudios señalan como signos de decadencia institucional lo siguiente: los profesores son incapaces de inspirar a sus alumnos para aprender, la escuela es incapaz de impartir conocimientos y el entorno educativo no fomenta el crecimiento de las competencias esenciales (Corona et al., 2019). Debido a la importancia y efectos de gran alcance, la calidad educativa está en gran parte determinada por las competencias de los directivos, como la capacidad, habilidad y destreza observadas en su desempeño (Mesías, 2023). Consecuentemente, comparando con otras regiones, Latinoamérica genera poca producción científica sobre competencias directivas en instituciones educativas. Razón por la cual, es de suma importancia que los investigadores comprendan la transformación de estas competencias en herramientas integradas en la gestión, debido al cambio continuo del sistema educativo (Gonzales-Santos, 2021).

Según Castro et al. (2019), existe un reto que plantea examinar las trayectorias de los docentes hacia los cargos directivos en las instituciones y las justificaciones con relación a su contratación. En todo caso, el líder asume, en virtud de su cargo, la obligación de propiciar los resultados deseados en la institución asignada (Payano, 2021). En efecto, si se quiere obtener un cambio positivo en la institución, es necesario invertir en el desarrollo de competencias de estos docentes. En ese orden de ideas, el Ministerio de Educación (Minedu) necesita crear un perfil sobre los lineamientos a seguir en la contratación del personal adecuado en los roles directivos, y suministrarles las herramientas necesarias en la mejora de su desempeño, siendo el objetivo central de cualquier institución educativa diligente en impartir educación de calidad (Sosa-Gutiérrez et al., 2023).

En ese orden de ideas, las competencias directivas son una preocupación creciente en todo el mundo, debido a sus efectos de largo alcance tanto en la vida individual de los estudiantes como en la estructura institucional de

los centros educativos (Garabito et al., 2023). Con relación a lo anterior, desde 2014, el Ministerio de Educación de Perú lleva a cabo evaluaciones de desempeño de los directores, esto incluye la administración de exámenes cuyos resultados determinan la permanencia o no en su puesto actual. Por lo tanto, cualquier institución se beneficia de la mejora de las habilidades directivas y de la comunicación interna, siendo recomendable trabajar metódicamente en la mejora de ambas (Villacorta et al., 2023). Además, para adquirir las competencias directivas necesarias, los educadores promovidos a puestos directivos deberán pasar por un periodo de adaptación profesional (Ortiz, 2022).

En síntesis, la importancia del estudio es orientar en las competencias directivas para lograr un cambio en las instituciones educativas, adoptando una visión amplia de la problemática educativa en lugar de centrarse en un aspecto concreto de la misma. Por consiguiente, para avanzar en el desarrollo de nuevo conocimiento, la conceptualización de las competencias directivas en las instituciones son el tema central de la revisión sistemática de la literatura dando respuestas a las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las tendencias, áreas de conocimiento, países de procedencia e indexación, de la producción científica sobre competencias directivas en instituciones educativas? Con el fin de proveer una perspectiva general sobre el tema, fundamentada en una revisión actualizada de literatura (últimos cinco años) que permite evaluar el estado existente y contribuir con futuros conocimientos, el presente estudio tiene como objetivo realizar una revisión sistemática de las competencias directivas en instituciones educativas en Latinoamérica.

Metodología

En respuesta al objetivo planteado y a partir de las líneas de investigación, además, de la generación del conocimiento. Se realizó un estudio enmarcado en el paradigma positivista, Barrantes (2014) lo describe como el conocimiento derivado de la observación, por lo tanto, es susceptible a mediciones, razón por

la cual, pueden estudiarse y utilizarse en el avance de la comprensión científica. Bajo el método analítico, el cual según Arias et al. (2016), disecciona un problema reduciéndolo a sus partes componentes, moviéndose lógicamente de lo amplio a lo particular, con enfoque cuantitativo, que de acuerdo con Hernández & Mendoza (2018), es un tipo de investigación cuyo objetivo es obtener datos codificables y cuantificables para su uso en el análisis u orden lógico, de tipo descriptivo apoyado en el metaanálisis, identificando estructuras de diversos modelos en los documentos examinados y comparando los resultados obtenidos con estudios previos. El estudio se fundamentó en las directrices de la declaración PRISMA en cuanto al desarrollo de las revisiones sistemáticas (Torres & López, 2014).

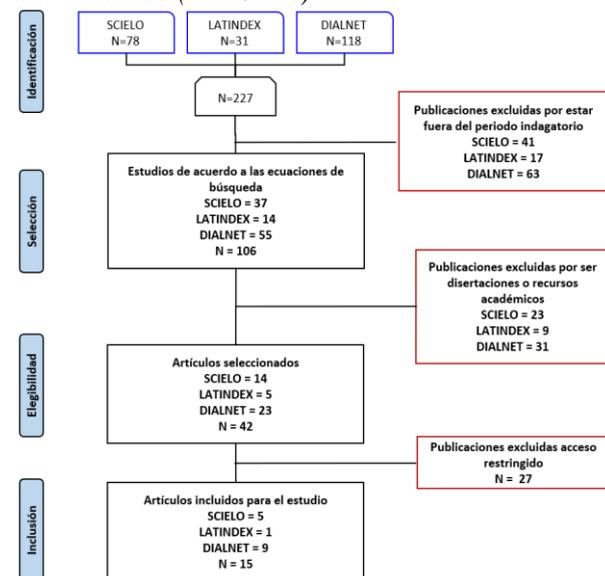
La población, según Hernández & Mendoza (2018) se refiere a todas las instancias de objetos, sujetos, temas o medidas que comparten ciertas características comunes en un contexto y periodo determinados. Se emplearon recursos en línea en la búsqueda y localización científica de tres bases de datos (SciELO, Latindex y Dialnet). Según Granda et al. (2003), mediante el uso de palabras clave se acotó el conjunto de datos disponible para extraer los artículos más pertinentes, a partir, de los siguientes descriptores: competencias directivas, liderazgo directivo, instituciones educativas, habilidades directivas, desempeño directivo, calidad educativa, identificando un total de 227 artículos, de los cuales se extrajo una muestra de 15 artículos por su proximidad al tema de investigación.

Además, se establecieron los siguientes criterios de inclusión para los artículos seleccionados: a) trabajos publicados entre 2019-2023, b) trabajos de autores peruanos y extranjeros, c) trabajos con exploración en el tema desarrollado, d) documentos originales y de revisión, e) archivos en línea de libre acceso. En cuanto a los criterios de exclusión, se mencionan aquellos trabajos que no abordan el tema de investigación, las publicaciones como libros, disertaciones de tesis, artículos de acceso restringido, entre otros. Siguiendo las directrices del diagrama metodológico, en la

Figura 1 se ilustra la selección de los artículos de acuerdo con el procedimiento de la declaración PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), el cual agiliza este proceso al incluir únicamente estudios relevantes en la revisión sistemática de literatura (Aguilera et al., 2021).

Figura 1

Diagrama de Búsqueda, Selección e Inclusión de Artículos (PRISMA).



Nota. Proceso fundamentado en la declaración PRISMA (Page et al., 2021), elaboración propia (2023).

El análisis documental se empleó como técnica metodológica para ayudar en este proceso; la técnica hace referencia a la forma específica de ejecutar las fases del enfoque, mientras que el instrumento se refiere al uso real de la metodología (González, 2020). El instrumento utilizado fue la matriz del estado del arte, diseñada en Excel con el propósito de organizar los artículos elegidos según el año de publicación, autores, título, entre otros. En el desarrollo del análisis de la metodología, se consideró lo establecido por Codina (2020), primeramente, se propuso construir el análisis de orientación definiendo el objetivo de la investigación y consecutivamente se contextualizó la problemática del estudio.

Finalmente, se limitó la búsqueda de publicaciones pertinentes aplicando criterios de inclusión a los datos que se recopilaban de las distintas bases de datos científicas. Asimismo,

se analizó el contenido de la matriz del estado del arte, identificando las conexiones entre los textos de estudio elegidos proporcionando un relato sistemático de los enunciados del tema, además de establecer una codificación y análisis estadísticos para cuantificar los datos e interpretar los resultados obtenidos. Con el propósito de analizar las competencias directivas en las instituciones educativas latinoamericanas.

Resultados

Como resultado del análisis de los estudios seleccionados, en lo referente a las competencias directivas en instituciones educativas, durante el procedimiento de revisión sistemática se seleccionó la información basándose en el autor, el año de publicación, la indexación, el país de origen y el área de conocimiento como se muestra en la Tabla 1. Para esta sección, se consideraron sólo 15 artículos que cumplieran los requisitos de inclusión y se utilizaron en la elaboración de este estudio.

Tabla 1

Matriz de Estado del Arte.

Autores/Año	Título	Indexación	País	Área de conocimiento
Valverde et al. (2022)	Competencias directivas para el monitoreo y acompañamiento pedagógico: en los docentes de las instituciones educativas	Scielo	Perú	Ciencias sociales
Vela-Quico et al. (2020)	Liderazgo pedagógico en Arequipa-Perú: Competencias directivas	Dialnet	Perú	Ciencias sociales
Gallardo & Ibarra (2021)	Habilidades directivas y académicas de coordinadores de programas educativos universitarios basados en competencia	Dialnet	México	Gestión educativa
Dávila (2021)	El liderazgo pedagógico del director en las instituciones educativas peruanas	Dialnet	Perú	Gestión educativa
Silva et al. (2021)	Liderazgo pedagógico directivo en la educación básica regular	Dialnet	Perú	Ciencias sociales
Calle (2019)	Competencias del gerente educativo en instituciones educativas de Riohacha, Colombia	Dialnet	Colombia	Ciencias sociales
Misad et al. (2022)	El clima escolar desde la gestión directiva en Latinoamérica: una revisión de la producción académica	Dialnet	Perú	Gestión educativa
Paredes-Pérez et al. (2021)	Habilidades directivas y planificación estratégica en una universidad peruana	Dialnet	Perú	Gestión pública
Sepúlveda y Valdebenito (2019)	Gestión directiva en establecimientos de educación media técnico profesional: desafíos para el liderazgo	Scielo	Chile	Gestión educativa

Huerta (2020)	Habilidades gerenciales, toma de decisiones y gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07	Dialnet	Perú	Gestión pública
Macías et al. (2020)	Modelo de competencias directivas para instituciones públicas	Scielo	México	Ciencias sociales
Salazar et al. (2022)	Competencias directivas en una universidad de la zona central de Chile	Latindex	Chile	Ciencias sociales
Vélez-García et al. (2023)	Modelo teórico metodológico para la capacitación en competencias directivas	Scielo	Cuba	Ciencias sociales
Jáuregui et al. (2022)	El liderazgo directivo y desempeño docente en la educación básica regular	Scielo	Perú	Ciencias de la educación
Muñoz et al. (2022)	Habilidades directivas y desempeño docente en el Perú	Dialnet	Perú	Ciencias de la educación

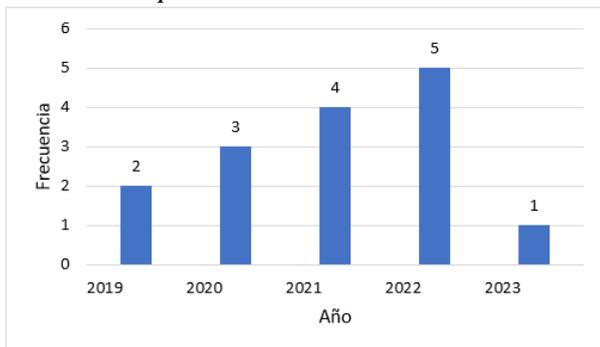
Nota. Artículos considerados para la revisión, elaboración propia (2023).

Estudios por Año de Publicación

Entre los años considerados para esta revisión sistemática de literatura, el 2020, 2021 y 2022 destacan como los más relevantes en términos de artículos científicos publicados, con tres, cuatro y cinco trabajos respectivamente. Además, la Figura 2 muestra, las publicaciones de 2019 alcanzando 2 producciones científicas, mientras que el primer semestre del 2023 sólo cuenta con una publicación.

Figura 2

Producción por Año de Publicación.



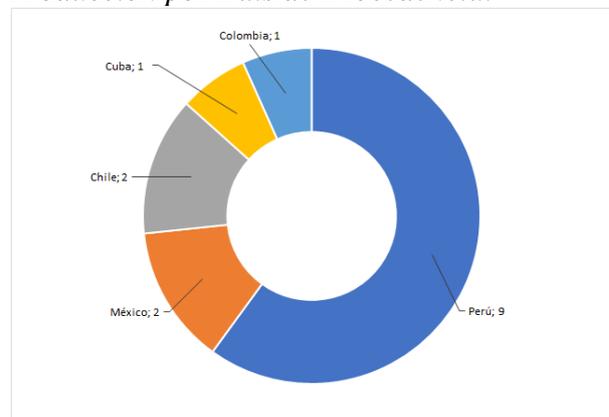
Nota. Comportamiento de la producción anual de artículos, elaboración propia (2023).

Estudios por País de Procedencia

El estudio permitió examinar cuáles países produjeron la mayor cantidad de artículos, siendo Perú responsable de nueve producciones científicas, México y Chile aportaron dos artículos respectivamente. Además, Cuba y Colombia registraron un trabajo cada una, como se observa en la Figura 3. Cabe destacar que el estudio está centrado en el contexto regional, por lo cual se incluyeron investigaciones realizadas en Latinoamérica por sus hallazgos, considerando la necesidad de estudiar las competencias directivas en instituciones educativas en los últimos años.

Figura 3

Producción por País de Procedencia.

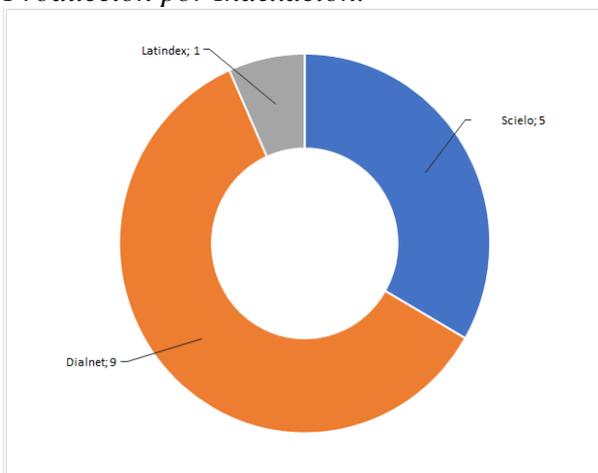


Nota. Porcentaje de producción por país de origen, elaboración propia (2023).

Estudios por Motor de Búsqueda o Indexación

La Figura 4 muestra la proporción de artículos encontrados en las bases de datos seleccionadas relacionadas con el estudio. Por su parte, Dialnet ofrece la visión más completa con un total de nueve artículos que cumplen los requisitos de inclusión establecidos. Asimismo, la base de datos Scielo aporta cinco documentos, siendo un aporte importante para el estudio. Finalmente, las revisiones de trabajos de Latindex quedaron en tercer lugar, con un artículo científico seleccionado.

Figura 4
Producción por Indexación.

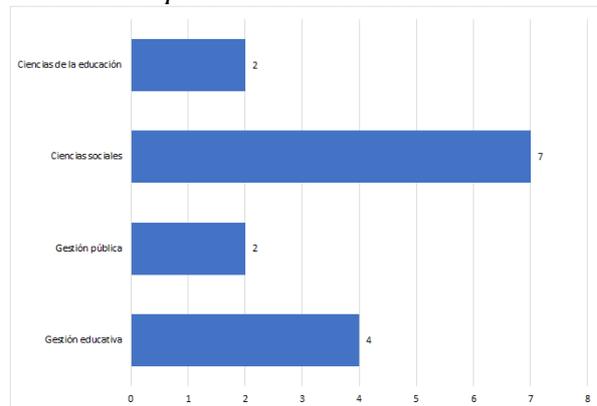


Nota. Base de datos de origen, elaboración propia (2023).

Estudios por área de conocimiento

Como puede observarse en la Figura 5, la mayoría de los artículos científicos seleccionados (siete) se centran en temas relacionados con las ciencias sociales (acompañamiento y monitoreo pedagógico, competencias directivas, capacitaciones, entre otras), seguidos por cuatro publicaciones sobre gestión educativa (habilidades directiva y académicas, clima escolar, desafíos del liderazgo y liderazgo pedagógico) y sólo dos documentos sobre gestión pública y ciencias de la educación respectivamente (como planificación estratégica, liderazgo directivo y desempeño docente).

Figura 5
Producción por Área de Conocimiento.



Nota. Área de conocimiento asociada al estudio, elaboración propia (2023).

Discusiones

Los resultados de este estudio concuerdan con la tendencia de publicaciones sobre las competencias directivas en instituciones educativas, haciendo hincapié en los resultados positivos que pueden derivarse del seguimiento y capacitación del personal. Los artículos de revisión se muestran con una tendencia en el área de ciencias sociales (siete), seguida por áreas afines como gestión educativa (cuatro), ciencias de la educación (dos) y gestión pública (dos). Asimismo, de acuerdo con los estudios analizados se evidencia como las competencias directivas en las instituciones educativas permiten el crecimiento de una administración escolar contribuyendo al desarrollo integral de los estudiantes; por ello, es esencial una gestión orientada a la mejora del aprendizaje y la orientación de las actividades pedagógicas.

Los hallazgos de este estudio muestran cómo los directores perfeccionan sus habilidades socioeducativas, tomando el liderazgo en la resolución de problemas y fomentando un entorno adecuado para que los estudiantes prosperen en la búsqueda de una educación de alta calidad y un crecimiento general en una sociedad en constante evolución (Chambilla et al., 2022). En ese orden de ideas, como señalan García et al. (2021), son útiles los programas de capacitación en gestión enfocados en el desempeño y mejora profesional de los docentes, así como aquellos

dirigidos a potenciar la eficiencia con la cual los directivos realizan sus labores administrativas maximizando los resultados y fortaleciendo las competencias.

La importancia de utilizar y aplicar lo que ya se ha examinado, se establece al considerar las mejores prácticas destacadas en estas investigaciones. El propósito de esto es beneficiarse del trabajo científico de otros investigadores en proyectos similares aprovechando sus experiencias y conocimientos. Consecuentemente, el estudio de Gil-Díaz et al. (2022), resalta cómo las instituciones educativas de éxito se construyen sobre la base de un conjunto diverso de competencias, entre ellas se incluyen la capacidad de realizar un trabajo relevante, manteniendo un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal, un fuerte sentido del trabajo en equipo y la capacidad de autorregulación. De igual manera, el crecimiento personal de un directivo está relacionado con su éxito en la función directiva. Asimismo, según Aguirre (2022) las competencias directivas enriquecen el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, el conocimiento y la gestión de un directivo orientado al crecimiento y mejora.

Aunado a ello, para mejorar las competencias directivas todo equipo debe examinar las teorías que las sustentan, identificar los factores internos y externos en la contribución de su éxito y basar en ellos sus propuestas de objetivos (Romero & Santa María, 2021). Según Pérez (2021), la eficacia directiva en las instituciones académicas puede mejorarse poniendo en práctica las habilidades de desempeño directivo y liderando un equipo en un marco democrático. En ese sentido, según Rosales-Yepes et al. (2020), las políticas educativas destacan la importancia de establecer un marco de administración directiva reflejado en el crecimiento institucional a nivel académico.

Los directivos de las escuelas necesitan estar a la altura de las circunstancias e implicarse en la comunidad donde se encuentra su institución para ayudar a los estudiantes a superar los obstáculos y alcanzar su pleno potencial. El resultado es una mejor

comunicación y cooperación entre los residentes de la comunidad. De acuerdo con Alonso et al. (2023), los directores tienen un papel fundamental en todos los aspectos de una institución educativa, desde las operaciones cotidianas hasta la planificación estratégica y el establecimiento de objetivos. En ese sentido, la primera tarea de los directores es sensibilizar a los demás actores, como los padres, e integrarlos en la participación, lo que se logra cuando el líder actúa acertadamente en el desempeño de sus responsabilidades.

Asimismo, Córdova et al. (2021) manifiesta que el precario estado de la mayoría de las instituciones educativas es motivo de preocupación; el desarrollo de programas de formación para directivos es una prioridad absoluta con el objetivo de transformar y modernizar las instituciones educativas a través de instrumentos y herramientas relevantes, validados y adecuados a la necesidad de interiorizar las nuevas perspectivas y las competencias específicas implicadas en el ejercicio.

Es importante señalar que la información presentada es dinámica; en concreto, el enfoque anual de este tema se basa en la necesidad científica de proporcionar una base relacionada con las competencias directivas en instituciones educativas (Macías et al., 2020). No obstante, durante la revisión de los documentos seleccionados destacan otras temáticas relacionadas con esta variable como son, la planificación estratégica (Paredes-Pérez et al., 2021), liderazgo pedagógico (Dávila, 2021), habilidades directivas y académicas (Gallardo & Ibarra, 2021), gestión directiva (Misad et al., 2022), gestión de las instituciones educativas (Huerta, 2020) y desempeño docente (Muñoz et al., 2022), entre otras.

En ese orden de ideas, Valverde et al. (2022) ha señalado que la competencia directiva es crucial en el desarrollo del sistema educativo peruano. Todos los directores necesitan la actitud y las habilidades para trabajar a través de desafíos y desacuerdos, de manera efectiva y como un equipo, y lo más importante, asumir el liderazgo. Es decir, deben estar preparados ante los retos inevitables en cualquier trabajo. En consecuencia, garantizar

el éxito del aprendizaje de los estudiantes, dependen de las tareas de supervisión y asistencia de la actividad pedagógica de los profesores.

Por su parte, Calle (2019) pone de manifiesto la necesidad de desarrollo de las competencias en la institución, porque al analizar las competencias del gerente educativo en las instituciones colombianas se encontró que las cuatro competencias básicas (académica, comunicativa, administrativa y social), se ponen en práctica de manera rutinaria, pero casi nunca son demostradas por el personal directivo a los docentes. Debido a estos factores, se ha replanteado una praxis pedagógica fundamentada en las competencias, siendo esencial el conocimiento previo de los directores y los docentes, a fin de abordar los aspectos internos y externos influyentes en la actividad académica, para ponerla en práctica y lograr el éxito institucional.

En ese orden de ideas, la investigación realizada en México por Macías et al. (2020), muestra como la condición actual de las instituciones ayuda a formular un modelo útil en el cumplimiento a cabalidad con los requerimientos de capacitación del cuerpo directivo de las instituciones, es decir, se puede maximizar la eficiencia del órgano directivo y contar con una herramienta necesaria para mejorar la operación y el desempeño de las instituciones, sirviendo como plan de respaldo en caso de emergencia. Del mismo modo, en Chile según Salazar et al. (2022), los directores académicos proponen mantener una línea abierta de comunicación, además, recomiendan directivos con experiencia en gestión y compromiso, reconociendo las limitaciones administrativas impuestas por las normas de la institución como un obstáculo importante.

Asimismo, Vélez-García et al. (2023) en su estudio realizado en Cuba, indican que comprender el panorama actual de la formación de competencias directivas les permite centrarse en áreas específicas susceptibles de mejora. Estas áreas incluyen el conocimiento teórico, las herramientas metodológicas y la experiencia práctica relacionados con las actividades de dirección.

Por otra parte, ante esta situación Vela-Quico et al. (2020), afirma que la mayoría de los directores carecen de las competencias necesarias para elaborar un informe anual de gestión, dificultando su capacidad de liderar a los docentes, además de ser fundamental en los procedimientos administrativos de la institución. No obstante, el estudio de Dávila (2021) enfatiza la importancia de los directores en fomentar la comunicación dentro de la institución, acompañar a los docentes, monitorear su trabajo y motivarlos a continuar su desarrollo profesional de acuerdo con las políticas educativas nacionales, todo ello en aras de brindar a los estudiantes una educación de alta calidad.

De esta manera, Silva et al. (2021) indica que el liderazgo pedagógico directivo impulsa a los estudiantes a desarrollar sus conocimientos, habilidades, disposiciones y destrezas en todas estas áreas, así como a hacer uso de muchos recursos disponibles para ellos en el aula. Del mismo modo, Jáuregui et al. (2022), destacan la importancia del crecimiento continuo de un director en el liderazgo directivo para inspirar a los docentes a lograr resultados académicos efectivos durante la instrucción en el aula que produzca buenos resultados en los alumnos.

Para Gallardo & Ibarra (2021), los directores de programas académicos son una pieza crucial en la transmisión de la gestión académica, debido a su responsabilidad en garantizar que el modelo de educación basado en competencias de la institución y la formación y desarrollo integral de los estudiantes se apoyen en las habilidades y conocimientos básicos de los propios directores. De igual manera, el estudio de Paredes-Pérez et al. (2021), muestra como la eficacia de la planificación estratégica aumenta en función del desarrollo de la gestión educativa. Por su parte, según Huerta (2020), una regular o ineficaz administración educativa se produce si los directores no adquieren habilidades gerenciales y, como consecuencia, no toman decisiones efectivas.

Aunado a ello, Muñoz et al. (2022) coincide en la existencia de una conexión entre las habilidades directivas (intrapersonales,

interpersonales y grupales) y la eficacia docente. Por su parte, Sepúlveda & Valdebenito (2019) indican que fomentar el liderazgo promueve actos de intermediación intra e intereducativa, siendo una estrategia prometedora en la solución de dificultades a futuro en la educación. Finalmente, Misad et al. (2022) muestran como los directores transitan de una gestión administrativa a la gestión pedagógica, crucial en la promoción de la educación de alta calidad requerida por la sociedad moderna. En consecuencia, para ser eficaces en su papel de líderes, los directores necesitan las habilidades sociales y emocionales necesarias en el fomento de relaciones positivas con sus compañeros y con la comunidad educativa en general.

Conclusiones

La importancia de este estudio radica en su capacidad para identificar y examinar fuentes de información que contengan datos relevantes sobre estudios anteriores de las competencias directivas, suministrando una comprensión global del estado actual de las competencias directivas en instituciones educativas, donde los educadores sean conscientes de la suficiencia de su propia gestión y liderazgo, mediante un análisis preciso de los artículos seleccionados. En ese sentido, la revisión sistemática de literatura muestra como las competencias directivas sólidas son fundamentales en la calidad del liderazgo directivo y el desarrollo de cualquier institución educativa. De esta manera, los directores necesitan la actitud y la capacidad necesaria en la superación de retos, enfrentar desafíos, colaborar eficazmente y asumir el liderazgo, con el fin de garantizar el aprendizaje de los estudiantes en la institución.

Como es bien sabido, las competencias directivas son un conjunto de habilidades, actitudes y conocimientos que un directivo debe mostrar para dirigir eficazmente una institución, permitiendo desempeñar con éxito sus funciones en un entorno global. De esta manera, mediante el desarrollo de estas habilidades en los docentes directivos, pueden mejorar el desempeño en cualquier actividad de

liderazgo y gestión. Evidentemente, la promoción investigativa de la eficacia y la dedicación de los líderes directivos en las instituciones educativas deben constituir la base de cualquier análisis de su orientación y de sus acciones subsiguientes como son: el pensamiento estratégico, la gestión del aprendizaje, trabajo en equipo y las interacciones interpersonales, pilares fundamentales de estas competencias y capacidades.

En conclusión, las competencias directivas son la base de una institución educativa productiva en términos de rendimiento de los estudiantes, desarrollo profesional del personal docente, habilidades de gerencia y gestión eficiente de los recursos. Por ello, se recomienda ampliar estudios sobre liderazgo directivo, para fomentar en el aula el trabajo en equipo y evitar la discriminación institucionalizada contra los docentes que discrepan de las decisiones tomadas por la estructura de mando de la escuela, algo habitual en las instituciones públicas.

Referencias

- Aguilera, R., Fuentes, H., & López, O. (2021). Consideraciones sobre las ventajas y desventajas de una revisión sistemática en menos de 500 palabras. *Revista Nutrición Hospitalaria*, 38(4), 876-876. <https://dx.doi.org/10.20960/nh.03615>
- Aguirre-Gutiérrez, M. T. (2022). Percepción del personal directivo en la creación de una comunidad de aprendizaje. *Revista EDUCA UMCH*, (20), 34–62. <https://doi.org/10.35756/educaumch.202220.230>
- Alonzo, L., León, K., & Avendaño, C. (2023). El liderazgo directivo en el proceso educativo. *Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 7(28), 698-711. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i28.548>
- Arias, F. (2016). *El proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica*. (7ma ed.). <https://n9.cl/omvbd>
- Barrantes, R. (2014). *Investigación: Un camino al conocimiento, Un enfoque Cualitativo, cuantitativo y mixto*. EUNED.
- Calle, V. (2019). Competencias del gerente educativo en instituciones educativas de Riohacha, Colombia. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 21(3), 564-590. <https://n9.cl/mbdp9>

- Castro, S., Flores, F., Cornejo, C., & Castro, M. (2019). Competencias de liderazgo que movilizan docentes en puestos directivos escolares de establecimientos educativos particulares subvencionados de la V Región de Chile. *Revista Educación*, 43(2), 1-18. <https://n9.cl/teuum>
- Chambilla-Fernández, B., Mamani-Yucra, R., & Peralta-Cabrera, J. P. (2022). Liderazgo directivo y desempeño docente en una Institución Educativa Primaria de Zepita. *Revista EDUCA UMCH*, (20), 75-94. <https://doi.org/10.35756/educaumch.202220.199>
- Codina, L. (2020). Cómo hacer revisiones bibliográficas tradicionales o sistemáticas utilizando bases de datos académicas. *Revista ORL*, 11(2), 139. <https://doi.org/10.14201/orl.22977>
- Córdova, E., Rojas, I., & Marín, S. (2021). El liderazgo directivo de las instituciones educativas: una revisión bibliográfica. *Revista Conrado*, 17(80), 231-236. <https://n9.cl/j2sot>
- Corona, L., Ramírez, G., & Sánchez, R. (2019). Competencias directivas para la organización y gestión de organizaciones escolares. *Anuario Digital De Investigación Educativa*, (26). <https://n9.cl/5eln9>
- Dávila, O. (2021). El liderazgo pedagógico del director en las instituciones educativas peruanas. *UCV-Scientia*, 13(2), 71-90. <https://n9.cl/nfl5o>
- Gallardo, L., & Ibarra, C. (2021). Habilidades directivas y académicas de coordinadores de programas educativos universitarios basados en competencia. *RILCO: Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*, (9), 67-79. <https://n9.cl/52xr1c>
- Garabito, C., Flores, J., & Sánchez, L. (2023). Competencia directiva y gestión escolar en la IE 3711 Fe y Alegría 12. puente Piedra. Lima. *IGOVERNANZA*, 6(22), 221-245. <https://doi.org/10.47865/igob.vol6.n22.2023.253>
- García, M., León, E., & Rosales, A. (2021). Componentes de la gestión educativa aplicables por el equipo directivo. *SUMMA. Revista Disciplinaria En Ciencias económicas Y Sociales*, 3(1), 1-20. <https://doi.org/10.47666/summa.3.1.19>
- Gil-Díaz, L., Martínez-Prats, G., & Rodríguez-Garza, C. (2022). Estilos de comunicación: una revisión teórica hacia las habilidades directivas en las organizaciones. *Revista Científica de la UCSA*, 9(3), 85-96. <https://n9.cl/olah5>
- Gonzales-Santos, Z. (2021). El director y su relación con la comisión de calidad, innovación y aprendizajes. *Revista Identidad*, 7(2), 11-16. <https://doi.org/10.46276/rifce.v7i2.1277>
- González, J. L. (2020). *Técnicas e instrumentos de investigación científica*. CONCYTEC. <http://hdl.handle.net/20.500.12390/2238>
- Granda, J., García, F. & Callol, L. (2003). Importancia de las palabras clave en las búsquedas bibliográficas. *Revista Española de Salud Pública*, 77(6), pp. 765-767. <https://doi.org/10.1590/S1135-57272003000600010>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. (6ta ed.). McGraw Hill.
- Huerta, H. (2020). Habilidades gerenciales, toma de decisiones y gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07. *Saber Servir: Revista De La Escuela Nacional De Administración Pública*, (3), 140-147. <https://doi.org/10.54774/ss.2020.03.09>
- Jáuregui, J., Chávez, P., Menacho, I., Ramírez, L., & Romero, E. (2022). El liderazgo directivo y desempeño docente en la educación básica regular. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 6(23), 648-658. <https://n9.cl/s1jobc>
- Macías, A., Padrón, T., Pérez, L., & Vázquez, E. (2021). Modelo de competencias directivas para instituciones públicas. *Jóvenes en la Ciencia*, 10. <https://n9.cl/c5snd>
- Mesías, K. (2023). Competencias del gestor público en la calidad educativa de una institución educativa peruana. *EduSol*, 23(82), 103-120. <https://n9.cl/cnvni>
- Misad, K., Misad, R., & Dávila, O. (2022). El clima escolar desde la gestión directiva en Latinoamérica: una revisión de la producción académica. *Gestionar: Revista De Empresa y Gobierno*, 2(2), 7-24. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2022.02.001>
- Muñoz, R., Huamán, D., Cárdenas, E., & Pinedo, F. (2022). Habilidades directivas y desempeño docente en el Perú. *Revista Franz Tamayo*, 4(2), 84-99. <https://doi.org/10.33996/franztamayo.v4i10.879>
- Ortiz, M. (2022). Influencia de la evaluación del desempeño directivo y su efectividad en la gestión pública de la educación escolar. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 874-892. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3148
- Paredes-Pérez, M., Cárdenas-Tapia, V., & Palomino-Crispín, A. (2021). Habilidades directivas y planificación estratégica en una universidad peruana. *Gaceta Científica*, 7(1), 17-22. <https://doi.org/10.46794/gacien.7.1.1061>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ..., y Moher, D. (2021). La declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para informar revisiones sistemáticas. *Revisiones sistemáticas*, 10 (1), 1-11. <https://doi.org/10.1186/s13643-021-01626-4>
- Payano, G. (2021). Gestión estratégica del director y la calidad del servicio educativo en la I.E. “Los Próceres” del distrito de Santiago de Surco, Lima, 2019. *IGOVERNANZA*, 4(15), 292-315. <https://doi.org/10.47865/igob.vol4.2021.139>

- Pérez, L. (2021). *Gestión directiva hacia el profesorado y efectividad del desempeño didáctico. Análisis en la Universidad Nacional de Chimborazo*. [Tesis de doctorado, Universidad de Jaén]. Repositorio Institucional. <https://n9.cl/kwj1bf>
- Romero, S., & Santa María, H. (2021). Factores que intervienen en la gestión educativa. *Revista Varela*, 21(58), 77–85. <https://n9.cl/drrv2>
- Rosales-Yepes, A., Montes-Miranda, A., & Figueroa-Gutiérrez, V. (2020). El liderazgo escolar en las políticas educativas latinoamericanas. *Revista Espacios*, 41(33), 105-118. <https://n9.cl/mxavx>
- Salazar, C., Muñoz, Y., & Caviedes, D. (2022). Competencias directivas en una universidad de la zona central de Chile. *Journal of the Academy*, (6), 48-65. <https://doi.org/10.47058/joa6.4>
- Sepúlveda, L., & Valdebenito, M. (2019). Gestión directiva en establecimientos de educación media técnico profesional: desafíos para el liderazgo. *Calidad Educativa*, (51), 192-224. <https://n9.cl/p1dak>
- Silva, J., Quispe, F., & Huamán, J. (2021). Liderazgo pedagógico directivo en la educación básica regular. *Tecno Humanismo*, 1(9), 69-82. <https://n9.cl/yuk8w>
- Sosa-Gutiérrez, F., Vilca-Apaza, H., & Arpasi-Turpo, A. (2023). Desempeño de directivos en redes educativas rurales en el nivel inicial. *Puriq*, 5, e440. <https://n9.cl/5q0ge>
- Torres, A., & López, D. (2014). Criterios para publicar artículos de revisión sistemática. *Revista de Especialidades Médico-Quirúrgicas*, 19(3), 393-399. <https://n9.cl/xne2e>
- Valverde, E., Cardoso, F., Rodríguez, S., Miranda, E., & Contreras, R. (2022). Competencias directivas para el monitoreo y acompañamiento pedagógico: en los docentes de las instituciones educativas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 4736-4751. https://doi.org/10.37811/cl_rem.v6i6.3777
- Vela-Quico, G., Cáceres-Coaquira, T., Vela-Quico, A., & Gamero-Torres, H. (2020). Liderazgo pedagógico en Arequipa-Perú: Competencias directivas. *Revista De Ciencias Sociales*, 26, 376-400. <https://doi.org/10.31876/rcc.v26i0.34134>
- Vélez-García, M., Orta-Cárdenas, R., & Hotman-Cardosa, Y. (2023). Modelo teórico metodológico para la capacitación en competencias directivas. *Ingeniería Industrial*, 44(1), 184-196. <https://n9.cl/oy27j>
- Villacorta, J., Colina, F., Pantigoso, N., & Valverde, W. (2023). Habilidades directivas y comunicación organizacional interna. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(16), 32-54. <https://n9.cl/ias>