

Gestión educativa y liderazgo transformacional en las instituciones educativas de Trujillo, 2024

Educational management and transformational leadership in the educational institutional of Trujillo, 2024

Carlos Alfredo Cerna Muñoz¹
Kevin Elver Sánchez León²
Marco Antonio Cortez García³

Universidad Nacional de Trujillo
Trujillo – Perú



Recibido: 12/08/2024
Aceptado: 21/11/2024

DOI: <https://doi.org/10.46363/searching.v5i2.3>

RESUMEN

El estudio tuvo como objetivo analizar la gestión educativa y el liderazgo transformacional en los directores de las instituciones educativas de Trujillo en el año 2024. La hipótesis propuesta es que la gestión educativa de Trujillo se encuentra en un proceso de cambio administrativo encabezado por los directores en sus respectivas instituciones, para enfrentar dichas transformaciones, los gestores educativos deben poseer cualidades de líder nato que le permitan planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de su entidad, para ello debe conocer las nuevas tecnológicas que le permite manejarse y desenvolverse en el ámbito virtual y digital que es lo que predomina en los tiempos transmodernos. La investigación sigue un método cuantitativo donde los datos se obtienen de las encuestas (técnica utilizada) para analizar la información recabada.

Palabras clave: Directores – gestión educativa – liderazgo transformacional

¹ Correo: cacm73@hotmail.com ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6477-350X>

¹ Correo: kevinsanchezleon25@gmail.com ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-9962-9893>

¹ Correo: marcko111095@gmail.com . ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5673-3107>

ABSTRACT

The objective of the study was to analyze educational management and transformational leadership in the directors of the educational institutions in Trujillo in the year 2024. The proposed hypothesis is that the educational management of Trujillo is in a process of administrative change led by the directors in their respective institutions, to face these transformations, educational managers must possess born leadership qualities that allow them to plan, organize, direct and control the activities of their entity, to do so they must know the new technologies that allow them to manage and develop in the field virtual and digital which is what predominates in transmodern times. The research follows a quantitative method where data is obtained from surveys (technique used) to analyze the information collected.

Keywords: Directors – education management – transformational leadership

INTRODUCCIÓN

Para que un niño se eduque de forma adecuada existe todo un proceso que respalda el nivel de enseñanza. Todo estudiante al principio tiene como primer contacto a los profesores, en una relación académica que les ayudarán a formarse como personas (Saucedo, 2018, p. 228), estos en su calidad de docentes tratarán de inculcar un grado de aprendizaje alto a sus estudiantes, sin embargo en un nivel jerárquico más alto se encuentran los directores quienes están encargados de gestionar su respectiva institución educativa, –como indican los investigadores– donde cumplen funciones básicas: planificar, organizar, dirigir y controlar (Marrero, 2021, p. 544). En la *praxis* los gestores educativos tratan de cumplir con sus actividades y con un correcto desempeño de sus labores, como un “administrador de una organización que maneja diferentes procesos y áreas de gestión, donde no solo es disponer y administrar recursos financieros, sino también capital humano potenciando el desempeño de cada uno de los miembros de su comunidad educativa” (Arévalo y Castro, 2022, p. 6), pero en la realidad los directores se encuentran a veces alejados o son ajenos al aprovechamiento que se le puede hacer a la tecnología que existe actualmente, ante esa renuencia y resistencia solo tratan de seguir al pie de la letra lo establecido en el papel de forma tradicional careciendo de un carácter innovador, holístico, creativo que le permita relacionarse con el personal al que debe guiar en pro del cumplimiento de los objetivos.

Bajo el contexto señalado, surge la pregunta ¿Cómo se desarrolla la gestión educativa y el liderazgo

transformacional en los directores de las instituciones educativas de Trujillo en el año 2024? Se tiene como hipótesis que en la gestión educativa de Trujillo se encuentra en un proceso de cambio administrativo encabezado por los directores en sus respectivas instituciones, para enfrentar dichas transformaciones, los gestores educativos deben poseer cualidades de líder que le permitan planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de su entidad, para ello debe conocer las nuevas tecnológicas que le permite manejarse y desenvolverse en el ámbito virtual y digital que es lo que predomina actualmente.

El objetivo del presente artículo fue analizar la gestión educativa y el liderazgo transformacional en los directores de las instituciones educativas de Trujillo en el año 2024. Para conseguir resolver dicho objetivo se siguió un proceso, primero se detallará la metodología que se implementará con las técnicas y los instrumentos que permitirán analizar la gestión educativa y el nivel de liderazgo de los directores. Luego se presentarán los resultados con el estudio de otras realidades latinoamericanas, donde investigadores a través de sus publicaciones han visualizado el liderazgo y la gestión educativa en sus respectivos contextos, además se observaron casos específicos del Perú en centros educativos de Lima y Piura, después en el artículo se analizarán las encuestas realizadas a los directores de las instituciones educativas de Trujillo. Subsecuentemente se discutirán los resultados conseguidos. Como penúltimo paso se redactarán las conclusiones a las que se ha llegado con la información recabada. Finalmente se

colocarán las referencias bibliográficas

usadas a lo largo del artículo.

METODOLOGÍA

Para la realización del presente artículo se ha dispuesto seguir con una metodología hipotética-deductiva, donde a partir de conjeturas se verificarán con los resultados obtenidos tras la aplicación de técnicas de procesamiento, para ello se realizaron encuestas, es decir, se aplicará un método cuantitativo con el análisis de datos, estos serán extraídos de los cuestionarios y se reflejarán en tablas que resuman la información estadística, permitiendo corroborar la hipótesis planteada.

La encuesta consistió en treinta preguntas sobre las variables: gestión educativa y liderazgo transformacional, el tipo de interrogantes fue cerrada; es

decir, el entrevistado respondió con un “SI” o un “NO”, el total de encuestados fueron 20 personas.

Además de la ejecución de las interrogantes a través de encuestas, se utilizará del soporte bibliográfico para ampliar el campo de estudio hacia otras realidades y contextos, en este caso se compararán las realidades latinoamericanas de la gestión educativa, luego se precisará con estudios de caso de instituciones educativas peruanas (Lima y Piura), en todos ellos se tomará como sujeto de estudio a los directores, quienes se encargan de administrar sus centros educativos correspondientes.

RESULTADOS

La educación en el Perú, en particular, y en Latinoamérica, en general, ha ido evolucionando conforme pasaban las décadas en el siglo XX, esto debido a las políticas educativas que tenían una visión holística y un carácter inclusivo que se buscaba incorporar a los estudiantes que vivían en sectores alejados –zonas rurales– de sus respectivos territorios. Por ende, la enseñanza educativa en el país andino se transformó desde inicios de la centuria pasada hasta la actualidad, primero con el proyecto civilista que buscaba la “civilización” del indio con una enseñanza occidental, años después hizo irrupción la posición indigenista que revalorizaba al indio por ello buscaba concertar la educación con la realidad en la que vivían los estudiantes (Contreras,

2014, pp. 21-22). En tiempos recientes, el avance en la educación está relacionado con el ámbito tecnológico y la virtualidad que se debería aplicar en las oficinas y en las aulas de las instituciones educativas para facilitar las labores académicas, lo que se ha venido a denominar competencias digitales que deben tener los directores, profesores y alumnos (Holguin-Alvarez, J., et al., 2021; Levano-Francia, 2019; Rugel, 2019; Acevedo-Duque, Á., et al., 2020; Cherres, 2021; Marín, 2021; Salvatierra, 2021). Sin embargo, la digitalización ha tenido un gran impacto a partir de la pandemia del Covid-19, una falta de familiaridad con las herramientas tecnológicas se visualizaron en 2020 (Domingues, 2020; Pignuoli, 2020; Hernández y Álvarez, 2021; Holguin-

Alvarez, J., et al., 2020; Laguna y Quintero, 2021; Suarez, 2021; Espinoza, 2024, p. 111).

El sistema educativo –así como otros aspectos de la vida– ha pasado por un cambio significativo y evolutivo, superando el periodo de la modernidad y la postmodernidad hasta llegar al tiempo que se denomina: transmodernidad, etapa en el que actualmente se vive y que pretende dejar de lado las nociones eurocentristas para reafirmar la posición autóctona del lugar de estudio (Dussel, 2016, pp. 43-45); es por ello que, en este artículo se analizará el caso peruano (perteneciente a la región latinoamericana) del rol de los directores y sus funciones en sus respectivas instituciones educativas.

La mayoría de investigadores de la educación comparten un mismo pensamiento, el cual es concebido como uno de los pilares del progreso de la sociedad, por ello la responsabilidad para que eso suceda recae sobre los gestores educativos que ocupan el máximo cargo dentro de las instituciones, con una administración adecuada acorde a los tiempos transmodernos puede cumplir las metas que se propone para con su entidad educativa (Díaz, Ramos y Díaz, 2013, p. 6; Macías y Barreto, 2016, p. 342; Marrero, 2021, p. 541).

Todo director para que consiga sus logros en su gestión tiene que ejecutar funciones básicas: planear, organizar, ejecutar, evaluar, dirigir y controlar las actividades del centro educativo. El gerente educativo del presente siglo debe convertirse en agente del cambio

(Marrero, 2021, pp. 542, 544; Valdiviezo, 2019, p. 23), pero para ello él debe ser un líder de alto desempeño; presto a “cambiar de paradigmas, adoptando las teorías del conocimiento gerencial emergentes” (Marrero e Illas, 2022, p. 39), ese papel de liderazgo se verá reflejado con las políticas internas que aplique y en su forma de actuar con su personal en su institución.

El líder transformacional debe cumplir con una serie de cualidades que le facilite cumplir sus funciones dentro del centro educativo, estas son: (a) habilidad mental, el gerente muestra una habilidad mental superior a los demás miembros de la institución; (b) madurez emocional, ceñida a la autoconfianza de los directores para ejecutar acciones en situaciones (rutinarias o extremas); (c) necesidad intrínseca de logro, relacionada a fijarse en metas difíciles de cumplir pero al final realizan sus objetivos propuestos; (d) habilidad para resolver problemas, esta cualidad caracterizan a los directores eficientes, capaces de dirigir los recursos necesarios a la solución de los problemas que se presenten; (e) empatía, capacidad de identificarse emocionalmente con los demás, esto le permitirá tener una posición privilegiada para comprender como repercutirá sus acciones en los otros trabajadores del plantel; (f) representatividad, es cuando el director bajo su persona representa a su personal ante jefes superiores y otras organizaciones (Nuñez, 2002, citado por Martins, et al., 2009, pp. 3-4).

1. Los directores en las instituciones educativas latinoamericanas

Las diversas cualidades que se han descrito permiten conocer a un gestor educativo a carta cabal con un pensamiento transmoderno, dejando de lado al director anticuado, autoritario y desfasado que solo se encontraba sentado en su escritorio, aislado de su personal a quienes los tenía alejados por las barreras de comunicación que se construían (Marrero, 2021, p. 545), tras superar dicha tradicional noción de gerente educativo por una más actualizada es preciso analizar a estos personajes en sus contextos y realidades, sobre todo en la región latinoamericana de la que el Perú se encuentra circunscrito, para observar que tan actualizados se muestran los directores o existe algún rezago de autoritarismo en su forma de administrar sus planteles educativos.

Existe una investigación reciente en Colombia sobre la gestión educativa en el marco de las teorías del desarrollo humano, en dicho estudio Pérez analizó cómo la administración en materia educativa ha ido evolucionando con el pasar del tiempo con las diferentes teorías –sobre todo económicas– que han aparecido en la historia, para fines del presente artículo se centrará en los últimos años del cual Pérez ha indicado que el mundo se encuentra en una globalización económica, un neoliberalismo que significaba una apertura de Colombia (en particular) y de América Latina (en general) hacia la conexión con el resto del mundo en materia económica (exportaciones e importaciones) que repercutirá en la educación, acentuándose la diferencia en la calidad pedagógica con la irrupción de centros educativos privados en desmedro

de las instituciones públicas. Ante ese contexto, se indica que la gerencia educativa junto a la administración “están encaminadas a generar resultados que les permita compararse con otros con el fin de estratificar colegios para viabilizar cobros en matrículas” (Pérez, 2022, pp. 40-41). Como se aprecia, bajo un punto de vista económico, los directores deben de gestionar sus recursos para poder hacer frente a las dificultades que se le presentan y las notables diferencias que existen con las instituciones privadas.

Los directores como gestores educativos tienen que hacer uso de herramientas tecnológicas para facilitar su labor administrativa, por ejemplo plataformas y redes sociales como Whatsapp, Telegram, Google Meet o Zoom servirán para dinamizar su función (Marrero, 2021, p. 547), asimismo se debe hacer “un diseño curricular basado en el uso de las TIC” (Tecnología de la información y la comunicación), la tecnología debe ser incorporada por las instituciones educativas en la forma de enseñar, junto a las nuevas modalidades (e-learning, b-learning y m-learning) (Ledezma, 2014, p. 3; Banderela, 2021, p. 9 citado por Marrero, 2021, p. 546; Allueva y Alejandro, 2019; Verdún, 2016). Ante ello, Juan Marrero (2021), de la Universidad de Carabobo (Venezuela) menciona que en realidad “los directivos y gerentes, no están preparados o se niegan a afrontar cambios tan abrumadores y a incorporar la tecnología en su praxis. Se percibe como los modelos gerenciales modernos y obsoletos no acaban de morir, y los modelos emergentes del postmodernismo no terminan de nacer. Existe resistencia al

cambio, convirtiéndose en un obstáculo para adoptar las herramientas tecnológicas” (pp. 549-550).

Continuando con el contexto venezolano, Lesbia Lizardo (2001, citado por Marrero, 2021, p. 552) indicó que el actuar del gerente educativo se debe a los valores, las actitudes y las aptitudes adquiridas a lo largo de la vida, sobre todo en su ambiente social. Mientras que Jhon Castillo (2021) mencionó que todo gerente educativo debe tener como principal característica a la responsabilidad. Por ende, en algunos casos el director se encontrará predispuesto a adaptarse a las nuevas tecnologías que el mundo le ofrece, mientras que otros son más renuentes a esas tendencias que van apareciendo, es decir, son herméticos. En tal medida, Marrero (2021, p. 552) menciona que el modelo de Gerencia Educacional Venezolano “se limita medianamente sólo a los espacios de las escuelas, liceos y universidades, sin ver lo que transcurre fuera de su entorno social o comunitario”. Ante tal escenario graficado, en el país sudamericano aún persistía la noción de que el director sea una persona autoritaria que imponía su autoridad sobre el resto de sus trabajadores desde su oficina.

En Costa Rica se ha estudiado la influencia de la administración moderna en la gerencia educativa. Dentro de los aportes se destaca el comportamiento organizacional, dado que se podrá observar las implicancias que tienen los niveles estructurales en las instituciones

educativas. Para el caso costarricense hay que subrayar que el sistema educativo – dirigido por el Ministerio de Educación Pública– se encuentra dividido en cuatro niveles, estos son: los dirigentes, los inspectores o supervisores, los directores de los centros educativos y los docentes. Para efectos del presente artículo se estudiará la situación de los directores costarricenses quienes además de ejercer una autoridad sobre los docentes, deben de “velar por la labor organizativa y parte de la didáctica de la escuela, así como vigilar el rendimiento de los educandos y sus colaboradores, y mantener las relaciones con la comunidad” (Gómez, 2007, citado por Baltodano y Badilla, 2009, p. 150).

Dentro del comportamiento de las organizaciones destacan los valores, las motivaciones y las preferencias de los individuos, el clima, la cultura, en esta última debía de existir un cambio en el Ministerio de Educación Pública para que pueda existir una “mejor calidad en la educación”, para ello debe existir una reforma donde se cree un sistema de incentivos a partir de los méritos conseguidos, con ascensos para el docente por su desempeño, el impacto del centro educativo en la comunidad, la satisfacción de los padres de familia, en el caso del gerente educativo debe buscar permanentemente el cumplimiento de los objetivos institucionales, algo que carece en la realidad costarricense (Baltodano y Badilla, 2009, pp. 150-151; Antón, 2019).

2. Los directores en las instituciones educativas peruanas

En el Perú, los estudios sobre el rol de los gestores educativos ha tenido una acogida

dentro de los investigadores, tesis como las de Valderrama Ampuero para Lima y de

Medina Ruiz para Piura invitan a reflexionar y analizar a los directores desde las variables que se ha venido tejiendo a través del presente artículo, de tal forma que han debatido términos como líder transformacional y gestión educativa en cada una de sus realidades institucionales.

Valderrama Ampuero (2018, pp. 66-70) enfoca su análisis en la Institución Educativa 3098 César Vallejo (Lima), la investigación comprende unos resultados graficados en tablas tras la ejecución de encuestas realizadas a 68 docentes de dicho plantel; por ende, se realizó una investigación cuantitativa, en el caso del liderazgo transformacional divide su estudio en cuatro dimensiones: estimulación intelectual, motivación inspiracional, crecimiento individual, influencia idealizada. Por su parte, en lo que respecta a la gestión educativa se han analizado otras cuatro dimensiones: planificación, organización, dirección y control.

Después de realizadas las encuestas se mencionó que en la distribución de frecuencias de la variable liderazgo transformacional del director de la institución educativa 3098, el 55,9% (38 docentes) de los encuestados consideran que el liderazgo del gerente educativo en el año 2018 fue medio, mientras que 42,6% (29 docentes) indicó que fue alto. Con respecto a la distribución de frecuencia de la variable gestión educativa los docentes (40) dictaminaron que el director cumplía con un rol regular (58,8%), mientras que para el 38,2% de docentes (26) tenía una labor buena su gerente educativo (Valderrama, 2018, pp. 74, 79). A partir de estos datos, se puede interpretar que en la institución educativa 3098 si bien primó un nivel regular por parte del director en lo que respecta al liderazgo transformacional como en la gerencia educativa con sus correspondientes funciones, no estuvo tan alejados de lograr un buen desempeño en

dichas dos variables, lo que permite visualizar que la labor ejecutada va por el camino adecuado.

Medina Ruiz (2015, pp. 47-48) estudió el caso de la Institución Educativa Pública Domingo Savio (distrito de Pariñas, Talara, departamento de Piura), concretamente al director del citado plantel que ocupaba el cargo desde 2009 hasta 2015. La investigación se centra en dos apartados, el primero lo denomina “Análisis de fiabilidad y multivariado para las dimensiones del Liderazgo Transformacional predominantes en el director de la Institución Educativa Domingo Savio de Talara” aquí se investigó la influencia –idealizada– por parte del director hacia los docentes, la motivación inspiracional que el líder gerencial transmite a sus docentes, la estimación intelectual relacionada a cómo la innovación y creatividad del gerente educativo traspasa al profesor, la consideración individualizada se enfoca en prestar atención a las necesidades del docente mediante la asesoría que brinda el director (Medina, 2015, pp. 69-79).

A partir de las encuestas, Medina (2015, pp. 81, 95-96) llegó a la conclusión de que el director “es percibido como un personaje que es admirado por sus docentes, que consideran que tiene unos valores evidenciados en su actuar. Del mismo modo es percibido como un personaje optimista respecto al futuro de la institución, optimismo que trastoca al ámbito de sus docentes”. Dentro de todo, el director se destaca en el apartado sobre la motivación inspiracional debido a que tiene “la capacidad de generar entre los docentes altos desempeños en su labor educativa”, esta peculiaridad se explica por el compromiso que tiene el gerente educativo de incluir a cada docente en el ideario del centro educativo, es decir, transformarlo y concebirlo como una pieza fundamental dentro del engranaje institucional, de esa forma el profesor se siente incluido e integrado ello conlleva a

que efectuó un buen trabajo en pro de los estudiantes.

La Institución Educativa “Domingo Savio” cuenta con un “personal actualizado” donde se practica la interculturalidad con un “clima armonioso y solidario, con moderna infraestructura implementada con los avances tecnológicos y uso óptimo del tiempo y recursos económicos brindando una educación de calidad a la comunidad local, regional y nacional” (Medina, 2015, pp. 57-58). Como se aprecia en el plantel educativo piurano se encuentra a la vanguardia en lo que respecta a la tecnología, materializado en el Centro de Recursos Tecnológicos.

Para el año 2020, el mundo sucumbió ante una pandemia que afectó todos los niveles y aspectos de la vida, ello provocó que se reemplace la enseñanza presencial por la virtualidad. Un año después el Ministerio de Educación de Perú reportó que existió una tasa de 6.3% de deserción escolar probablemente por problemas económicos, carencia de tecnología para adaptarse al nuevo método virtual (Universidad Europea Online, 2024).

Según la Resolución Viceministerial N° 223-2021-MINEDU de la entidad ministerial las funciones de los directores

y subdirectores son:

- Dirigir el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de la planificación institucional.
- Conducir el proceso de diversificación curricular.
- Conducir la gestión de los procesos pedagógicos de los servicios educativos.
- Gestionar el uso del tiempo, recursos materiales y financieros.
- Dirigir e implementar acciones para el desarrollo de estrategias de prevención y atención a la violencia.
- Desarrollar e implementar estrategias de prevención y manejo de situaciones de riesgo.
- Promover espacios de participación y toma de decisiones democráticos.
- Gestionar la información de la institución educativa.
- Conducir, de manera participativa, los procesos de evaluación de la gestión de la institución educativa y su mejora continua.

3. Los directores en las instituciones educativas de Trujillo

En Trujillo se ha realizado un estudio similar al caso limeño y piurano, se ha realizado encuestas en donde se ha aproximado a la realidad que tienen las instituciones, por una parte se hicieron quince interrogantes relacionadas a la gestión educativa (las cuales se basaron en

la Resolución Viceministerial N° 223-2021-MINEDU) y otras quince enfocadas al liderazgo transformacional. Con respecto a las respuestas obtenidas de los 20 encuestados sobre la gestión educativa ha permitido tabularlas de la siguiente manera:

Tabla N° 1: Cuestionario sobre gestión educativa.

PREGUNTAS SOBRE GESTIÓN EDUCATIVA	SI	NO	Cantidad de encuestados	% de encuestados
1. Director, ¿usted ha diseñado y evaluado una planificación institucional?	X		SI = 20/20	SI = 100%
2. Dentro de la planificación institucional, ¿usted ha realizado un diagnóstico de la población educativa?	X		SI = 20/20	SI = 100%
3. ¿Realiza el proceso de diversificación curricular en su institución en coordinación con los docentes y personal especializado?	X		SI = 20/20	SI = 100%
4. ¿Ha encabezado la gestión de los procesos pedagógicos de los servicios educativos?		X	NO = 15/20 SI = 5/20	NO = 75% SI = 25%
5. ¿Los procesos pedagógicos han asegurado el fortalecimiento de las capacidades de los docentes y la calidad del servicio educativo?	X		SI = 20/20	SI = 100%
6. ¿Realiza una gestión adecuada del uso del tiempo, recursos materiales y financieros?	X		SI = 20/20	SI = 100%
7. ¿Supervisa que los recursos y medios disponibles sean usados de forma correcta por el personal especializado?	X		SI = 20/20	SI = 100%
8. ¿Implementa y dirige programas y acciones preventivas de violencia en la población educativa?	X		SI = 20/20	SI = 100%
9. ¿Se encuentra garantizada la seguridad dentro de la infraestructura educativa ante algún desastre natural o situación extrema de riesgo?	X		SI = 20/20	SI = 100%
10. ¿Promueve espacios de participación y toma de decisiones democráticas?	X		SI = 20/20	SI = 100%
11. ¿Las recomendaciones de los padres de familia y la comunidad son tomadas en cuenta?	X		SI = 20/20	SI = 100%
12. ¿Gestiona de forma adecuada la información de la institución educativa?	X		SI = 20/20	SI = 100%
13. ¿Existen mecanismos de transparencia y/o rendición de cuentas de lo que realiza en su institución?	X		SI = 20/20	SI = 100%
14. ¿Dispone la institución de un Archivo donde se clasifique, conserve y salvaguarde los documentos expedidos a lo largo de su historia?	X		SI = 15/20 NO = 5/20	SI = 75% NO = 25%
15. ¿Conduce y trata de mejorar los procesos de evaluación de la gestión en su institución educativa?	X		SI = 20/20	SI = 100%

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

En lo concerniente al liderazgo transformacional se ha obtenido las siguientes estadísticas:

Tabla N° 2: Cuestionario sobre liderazgo transformacional.

PREGUNTAS SOBRE LÍDERAZGO TRANSFORMACIONAL	SI	NO	Cantidad de encuestados	% de encuestados
1. Director, ¿usted considera que tiene una habilidad y agilidad mental para resolver problemas que se presenten de forma repentina?	X		SI = 20/20	SI = 100%
2. ¿Tiene plena confianza en las decisiones que toma?	X		SI = 20/20	SI = 100%
3. ¿Tiene la madurez emocional para afrontar las fallas que se presenten en su gestión?	X		SI = 20/20	SI = 100%
4. ¿Se fija objetivos difíciles por el bien del progreso de su institución educativa?	X		SI = 20/20	SI = 100%
5. ¿Se considera proactivo en busca de soluciones ante carencia o dificultades que se presenten?	X		SI = 20/20	SI = 100%
6. ¿Se conforma con los medios y recursos que dispone?		X	NO = 20/20	NO = 100%
7. ¿Se encuentra apto para resolver problemas de gestión educativa de su institución?	X		SI = 20/20	SI = 100%
8. ¿Se considera una persona empática?	X		SI = 20/20	SI = 100%
9. ¿Posee valores y una buena ética para ejercer su labor?	X		SI = 20/20	SI = 100%
10. ¿Ha reflexionado alguna vez sobre el rol que cumplen cada uno de sus trabajadores?	X		SI = 20/20	SI = 100%
11. ¿Usted como director cumple el rol de líder de forma correcta ante otras instituciones?	X		SI = 20/20	SI = 100%
12. ¿Ante sus jefes superiores ejecuta una representatividad correcta como figura institucional educativa?	X		SI = 20/20	SI = 100%
13. ¿Maneja herramientas tecnológicas en sus reuniones y asuntos administrativos?	X		SI = 20/20	SI = 100%
14. ¿Conoce las aplicaciones de Whatsapp, Telegram y Facebook Messenger para realizar coordinaciones?	X		SI = 15/20 NO = 5/20	SI = 75% NO = 25%
15. ¿Conoce las aplicaciones de Google Meet o Zoom para realizar reuniones virtuales?	X		SI = 15/20 NO = 5/20	SI = 75% NO = 25%

Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas realizadas.

DISCUSIÓN

Después de conocer los resultados de las encuestas, se visualiza que existe una homogeneidad. Primero con la gestión educativa, los directores de las instituciones educativas de Trujillo cumplen con lo estipulado en la Resolución Viceministerial N° 223-2021-MINEDU. Solo en un par de preguntas se observan ciertas discrepancias, estas son: ¿Ha encabezado la gestión de los

procesos pedagógicos de los servicios educativos? y ¿Dispone la institución de un Archivo donde se clasifique, conserve y salvaguarde los documentos expedidos a lo largo de su historia?. En lo que respecta a la primera interrogante 15 de 20 encuestados indicaron que no administraron los procesos pedagógicos. Mientras que en lo concerniente a la existencia de un Archivo que conserve los

documentos de la institución solo 5 de 20 encuestados revelaron que no poseen este espacio que es vital para administrar una institución. En ambos casos, son tareas pendientes para los gestores educativos en sus respectivas instituciones.

Los resultados de las encuestas relacionadas a la variable: liderazgo transformacional son similares a la gestión educativa, son plausibles y enfocados hacia una actitud y un comportamiento dirigido hacia un liderazgo que se pretende tener en los directores de la actualidad, con las habilidades, cualidades y virtudes acordes a un buen gerente. Sin

CONCLUSIONES

Después de observar la realidad del manejo de las instituciones educativas por parte de los directores en los diferentes contextos analizados, se han llegado a las siguientes conclusiones:

1. Los directores como gestores educativos tienen la facultad y el deber de cumplir con una serie de cualidades para ejercer de forma correcta su labor, ante ello la planificación, la organización, el dirigir y el controlar se vuelven indispensables para conseguir los objetivos establecidos.
2. Los directores en el espacio latinoamericano ha sufrido de una metamorfosis propia de los tiempos transmodernos. En Colombia, desde un punto de vista económico la brecha entre instituciones educativas públicas y privadas es muy pronunciada, por lo tanto los directores tienen que gestionar adecuadamente para reducir tal diferencia. En Venezuela, la situación es crítica dado que muchos directores aún mantienen un pensamiento desfasado de cómo administrar sus centros educativos, existen pocos ejemplos donde se aprecia a los directores tomar una actitud abierta ante los cambios tecnológicos que se presentan.

embargo en las dos últimas preguntas –que justamente se relacionan al manejo tecnológico y que tan adaptado se encuentran los directores en este rubro– se observa que 5 de 20 gerentes desconocen o no saben manejar aplicaciones para coordinar sus actividades (Whatsapp, Telegram y Facebook Messenger) y/o realizar reuniones virtuales (Google Meet o Zoom) que tras la pandemia se han incrementado y se han convertido en uso cotidiano. Cómo se aprecia el factor tecnológico aún es una falencia del cual debe subsanarse por parte de los gerentes para tener un pleno liderazgo transformacional.

Finalmente, en Costa Rica, a través del Ministerio de Educación Pública se impulsa la meritocracia en todos los niveles jerárquicos de una institución, así el director puede cumplir de forma adecuada sus funciones.

3. En el Perú, la situación de sus centros educativos en lo que respecta a la gestión de sus directores se ha podido conocer por las encuestas realizadas a los docentes de la Institución Educativa 3098 César Vallejo (Lima) y de la Institución Educativa “Domingo Savio” (Piura). En el plantel limeño, el director cumplía con sus funciones (liderazgo transformacional y gerencia educativa) de forma regular, mientras que en el centro educativo piurano los docentes reconocen que su gestor educativo se encontraba realizando una buena labor, incluso implementando al colegio con herramientas tecnológicas en su Centro de Recursos Tecnológicos.
4. Los directores en las instituciones educativas de Trujillo se encaminan hacia una gestión administrativa óptima y un liderazgo transformacional acorde a los

tiempos actuales, aunque existen algunos elementos del cual mejorar en algunos casos como la conformación de un Archivo y el manejo de aplicaciones en los celulares

y/u otros dispositivos para conseguir al gerente educativo por excelencia en los centros educativos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo-Duque, Á., et al. (2020). Competencias del docente en educación online en tiempo de COVID-19: Universidades Públicas de Honduras. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(2), 206-224.
<https://doi.org/10.31876/rcs.v26i0.34123>
- Allueva, P., y Alexandre, M. (2019). *Enfoques y experiencias de innovación educativa con TIC en educación superior*. Prensas de la Universidad de Zaragoza.
- Antón, C. (2019). La calidad educativa: unidad y diversidad educacional. *Opuntia Brava*, 11(3), 342-350.
- Arévalo Vergara, R. y Castro Agudelo, S. (2022). *Gerencia educativa como oportunidad para la resignificación de la comunicación organizacional*. Trabajo de grado para optar al título de Gerente Educativo. Universidad Católica de Manizales. Colombia.
- Baltodano Zuñiga, V. J. y Badilla Alvarado, A. R. (2009). Aportes de la administración moderna a la gerencia educativa. *Revista Electrónica Educare*, XIII(2), 147-158.
- Banderela, M. (2021). *Modelo gerencial comunicativo desde la transdisciplinariedad en el entorno educativo universitario*. Tesis doctoral. Universidad de Carabobo, Venezuela.
- Caballero Coveñas, P. P. (2017). *Liderazgo transformacional del director y gestión institucional según los docentes de institución educativa José Olaya Balandra del distrito de Chorrillos, 2012*. Tesis de grado para optar por el título de Magister en Administración de la Educación, Universidad César Vallejo.
- Castillo Herrera, J. J. (2012). Responsabilidad de un gerente educativo. *Novum*, (2), 146-151.
- Cherres, A. (2021). *Competencia digital y ejecución curricular del docente de la red 17 UGEL 01 cono sur, Lima, 2021*. Tesis de maestría, Universidad César Vallejo.
- Contreras, C. (2014). Maestros, mistis y campesinos en el Perú rural del siglo XX. En P. Sandoval y J. C. Agüero (Eds.), *Modernidad y educación en el Perú*. Cusco: Fondo Editorial de la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco, Ministerio de Cultura.
- Domingues, J. M. (2020). La crisis mundial del COVID-19 y los desafíos de la teoría social. *La Crisis mundial del COVID-19 (II)*. CLACSO.
- Díaz H., W. A., Ramos Z., A. E. y Díaz H., María E. (2013). La acción educativa en la post modernidad. *Revista Educare*, 17(1), enero-abril, 4-26.
- Dussel, E. (2016). Transmodernidad e Interculturalidad. *Astrágalo*, 21, 31-54.
- Espinoza Ruíz, E. (2024). Competencias digitales y calidad educativa en docentes de Educación Básica Regular (EBR). *Revista Científica Yachaq*, 7(1), enero-junio, 107-140.
- Gómez, R. (2007). *Gerencia educativa contemporánea*. Capítulo 1 de Tesis Doctoral. Universidad Libre de Costa Rica.
- Hernández, J. y Álvarez, J. (2021). Gestión educativa del confinamiento por COVID-19: percepción del docente en España. *Revista Española de Educación Comparada*, 38 (extra 2021), 129-150.
- Holguin-Alvarez, J., et al. (2020). Competencias digitales, liderazgo distribuido y resiliencia docente en contextos de pandemia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(4), 38-53.
- Holguin-Alvarez, J., et al. (2021). Competencias digitales en directivos y profesores en el contexto de educación

- remota del año 2020. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 623-637.
- Laguna Barrios, S. J. y Quintero Ortíz, A. M. (2021). *Las nuevas emergencias de la gerencia educativa en los tiempos del COVID 19 en Colombia*. Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia Educativa. Universidad de San Buenaventura. Colombia.
- Ledezma, Y. (2014). *Los modelos educativos en la transmodernidad*. Ensayo de Maestría en Gerencia Educativa. Universidad Yacambú. Venezuela.
- Levano-Francia, L., et al. (2019). Competencias digitales y educación. *Propósitos y Representaciones*, 7(2), 569-588.
<http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n2.329>
- Lizardo Delgado, L. (2001). *Reconstrucción de la acción gerencial en el campo educativo venezolano*. Tesis doctoral no publicada. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Marín, D. C. (2021). *Competencias digitales y la calidad educativa en docentes de primaria de una institución educativa privada. Trujillo, 2021*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/72681/Marin_PDC-SD.pdf?sequence=8&isAllowed=y
- Marrero Rico, J. C. (2021). Enigma epistémico de la gerencia educativa postmoderna. *Revista Arjé*, 15(29), 541-557.
- Marrero Rico, J. e Illas Ramírez, W. (2022). Episteme gerencial educativo en tiempo postmoderno desde la complejidad. *Apuntes de Economía & Sociedad.*, 3(1), 37-45.
<https://doi.org/10.5377/aes.v3i1.14288>
- Martins Pestana, F., et al. (2009). Liderazgo transformacional y gestión educativa en contextos descentralizados. *Revista Electrónica "Actualidades Investigativas en Educación"*, 9(2), mayo-agosto, 1-27. Disponible en:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44713058008>
- Macías, F. y Barreto, M. (2016). Algunas consideraciones acerca de la gerencia educativa. *Dominio de las Ciencias*, 2(2), 342-352.
- Medina-Ruiz, E. (2015). Dimensiones del liderazgo transformacional predominantes en el director de la Institución Educativa Domingo Savio de Talara. Tesis de grado para optar por el título de Maestría en Educación con mención en Gestión Educativa, Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad de Piura.
- Nuñez, R. (2002). *Modelo de Gerencia Educativa bajo un enfoque de liderazgo compartido para mejorar la estructura organizacional en escuelas básicas*. Tesis de grado para optar por el título de Doctor en Ciencias de la Educación, Escuela de Educación, Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Barquisimeto, Venezuela.
- Pérez Cardona, R. A. (2022). *La Gerencia Educativa en el Marco de las Teorías del Desarrollo Humano en América Latina*. Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia Educativa. Universidad Católica de Manizales. Colombia.
- Pignuoli, S. (2020). Escenarios sociales asociados con el brote de enfermedad por coronavirus (COVID-19). *Astrolabio*, (25), 165–195.
- Resolución Viceministerial N° 223-2021-MINEDU, Ministerio de Educación. (16 de julio de 2021). Lima.
- Rugel, J. L. (2019). *Competencias Digitales y su incidencia en la Cultura Organizacional de una Unidad Educativa, El Triunfo, 2018*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/39269/Rugel_LJJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Saucedo Meza, G. M. (2018). *Desde la calidad académica y formación humana, un modelo interno de gestión educativa para la excelencia de la comunidad educativa y las Instituciones de Educación Superior*. Tesis doctoral en Educación. Universidad Santo Tomás de Aquino. Bogotá D.C.

- Salvatierra, A. A. (2021). *Competencias digitales y gestión del conocimiento en la Unidad Educativa "General Eloy Alfaro Delgado" Durán, Guayas, 2020*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/62120/Salvatierra_LA_A-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Suarez Pérez, Z. (2021). *¿Cómo liderar una Institución Educativa en tiempos de incertidumbre?*. Trabajo de grado para optar al título de Especialista en Gerencia Educativa. Universidad Católica de Manizales. Colombia.
- Universidad Europea Online. (22 de enero de 2024). *¿Cuáles son las funciones del director de una institución educativa?*. Disponible en <https://peru.universidadeuropea.com/blog/funciones-director-institucion-educativa/>
- Valderrama Ampuero, A. V. (2018). *Liderazgo transformacional del director en la gestión educativa en una institución educativa pública. Lima, 2018*. Tesis de grado para optar por el título de Maestra en Administración de la Educación, Universidad César Vallejo.
- Valdiviezo Cacay, S. G. (2019). *Liderazgo transformacional de los docentes y calidad educativa, de la Unidad Simón Bolívar de Puerto Bolívar-Ecuador, 2018*. Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Educación, Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Verdún, N. (2016). Educación virtual y sus configuraciones emergentes: Notas acerca del e-learning, b-learning y m-learning. En Casillas, M. A. y Ramírez, A. (Coords.). *Háblame de TIC: educación virtual y recursos educativos*. Volumen 3. Editorial Brujas. pp. 67-88.
- Villarreal, J. y Rodríguez, J. (2016). Aproximación Epistémica de las Derivaciones Postmodernas en la Praxis del Gerente Educativo. *Revista Arje*, 10(19), 357-371. <http://arje.bc.uc.edu.ve/arj19/art29.pdf>