

***Transformación de la gestión educativa para construir  
escuelas innovadoras, inclusivas y resilientes en el siglo XXI***  
*Transformation of Educational Management to Build Innovative, Inclusive, and  
Resilient Schools in the 21st Century*

**Mgs. Geoconda Vanessa Erazo Aguilar**

Unidad Educativa "Ciudad de Valencia "

vaneerazoaguilar@gmail.com

geoconda.erazo@educacion.gob.ec

<https://orcid.org/0009-0001-9835-2500>

Ecuador Los Ríos

**Mgs. Maira Marilú Ganchozo Mosquera**

Escuela de Educación Básica Centinela de Los Ríos

mayrag1805@hotmail.com

maira.ganchozo@educacion.gob.ec

<https://orcid.org/0009-0003-6410-8045>

Ecuador - Los Ríos

**Lcda. Rocío Alexandra Quizhpilema Camas**

Escuela de Educación básica Martha Bucaram de Roldós

alexacamas3@gmail.com

rocio.quizhpilema@educacion.gob.ec

<https://orcid.org/0009-0000-7772-0792>

Ecuador – Cañar

**Lcda. Nelly Viviana Rodríguez Quinteros**

Escuela de Educación Básica Martha Bucaram de Roldós

vivianarq.vr@gmail.com

nellyv.rodriguez@educacion.gob.ec

<https://orcid.org/0009-0006-4526-4300>

Ecuador – Cañar

**Mgs. Adriana Isabel García Ramírez**

Escuela Fiscal Othón Castillo Vélez

adygarcia123@hotmail.com

adrianai.garcia@educacion.gob.ec

<https://orcid.org/0009-0001-6253-670>

Ecuador – Guayaquil

**Formato de citación APA**

Erazo, G. Ganchozo, M. Quizhpilema, R. Rodríguez, N. García, A. (2025). *Transformación de la gestión educativa para construir escuelas innovadoras, inclusivas y resilientes en el siglo XXI*. Revista REG, Vol. 4 (Nº. 2). 466 – 487.

**PROYECTO CIENCIA**

**Vol. 4 (Nº. 2). Abril - junio 2025.**

**ISSN: 3073-1259**

Fecha de recepción: 12-04-2025

Fecha de aceptación :03-05-2025

Fecha de publicación:30-06-2025

## RESUMEN

La transformación de la gestión educativa en el siglo XXI implica replantear los modelos tradicionales para construir escuelas innovadoras, inclusivas y resilientes, capaces de responder a los desafíos sociales, tecnológicos y culturales actuales. Esta transformación requiere liderazgos pedagógicos comprometidos con el cambio, que fomenten ambientes de aprendizaje flexibles, colaborativos y centrados en el estudiante. Las escuelas deben adaptarse a las necesidades de una sociedad diversa, promoviendo la inclusión como principio fundamental, garantizando el acceso, la participación y el éxito de todos los estudiantes, especialmente aquellos en situación de vulnerabilidad. Además, es esencial integrar la innovación educativa mediante el uso de tecnologías, metodologías activas y propuestas pedagógicas que estimulen el pensamiento crítico, la creatividad y la solución de problemas reales. La resiliencia institucional se fortalece al construir comunidades educativas capaces de anticipar, resistir y recuperarse de crisis, aprendiendo de ellas para mejorar. La gestión educativa transformadora articula recursos, saberes y actores con una visión compartida, promoviendo la participación democrática y el compromiso social. En definitiva, se trata de un proceso continuo que busca formar ciudadanos activos, conscientes y preparados para contribuir a un mundo más equitativo y sostenible desde una educación pertinente, dinámica y humanizadora.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión educativa, innovación, inclusión, resiliencia, siglo XXI.

**ABSTRACT.**

The transformation of educational management in the 21st century involves rethinking traditional models to build innovative, inclusive, and resilient schools capable of addressing current social, technological, and cultural challenges. This transformation requires pedagogical leadership committed to change, fostering flexible, collaborative, and student-centered learning environments. Schools must adapt to the needs of a diverse society by promoting inclusion as a fundamental principle, ensuring access, participation, and success for all students, especially those in vulnerable situations. Moreover, it is essential to integrate educational innovation through the use of technology, active methodologies, and pedagogical proposals that stimulate critical thinking, creativity, and real-world problem solving. Institutional resilience is strengthened by creating educational communities capable of anticipating, resisting, and recovering from crises, learning from them to improve. Transformative educational management coordinates resources, knowledge, and stakeholders under a shared vision, promoting democratic participation and social commitment. Ultimately, it is a continuous process aimed at forming active, conscious citizens who are prepared to contribute to a more equitable and sustainable world through relevant, dynamic, and human-centered education.

**KEYWORDS:** Educational management, innovation, inclusion, resilience, 21st century.

## INTRODUCCIÓN

En el contexto del Bachillerato del siglo XXI, la gestión educativa enfrenta el reto de adaptarse a una sociedad en constante cambio. La globalización, el desarrollo tecnológico y los desafíos sociales demandan una educación que forme estudiantes competentes, críticos y solidarios. La escuela ya no puede limitarse a ser un espacio de transmisión de conocimientos; debe transformarse en un entorno dinámico que promueva aprendizajes significativos. La gestión escolar tiene un papel clave en este proceso, pues orienta las decisiones institucionales hacia modelos pedagógicos innovadores. En este nivel educativo, donde se consolidan los aprendizajes previos y se perfilan los proyectos de vida, es indispensable un enfoque de gestión centrado en el estudiante y en el desarrollo integral.

La transformación de la gestión educativa en Bachillerato implica superar estructuras verticales y rígidas para dar paso a modelos participativos, flexibles y sensibles a la diversidad estudiantil. La inclusión no puede ser un elemento decorativo o declarativo, sino un eje transversal que guíe todas las decisiones pedagógicas, administrativas y comunitarias. Estudiantes con discapacidades, en situación de vulnerabilidad o con diferentes estilos de aprendizaje deben encontrar en la institución un espacio seguro y enriquecedor. Esto requiere de líderes educativos comprometidos, capaces de construir una cultura organizacional basada en el respeto, la equidad y la colaboración (Flores & Ramirez, 2021).

Uno de los pilares de esta transformación es la innovación educativa, entendida no solo como la incorporación de tecnologías, sino como una forma de replantear las metodologías, el rol docente y la interacción con el conocimiento. En el Bachillerato, donde los estudiantes están en plena etapa de madurez cognitiva, es fundamental estimular el pensamiento crítico, la creatividad y la capacidad de análisis. Las metodologías activas, el aprendizaje basado en proyectos, la gamificación y el trabajo colaborativo son herramientas potentes cuando son acompañadas por una gestión que promueve el desarrollo profesional docente y la experimentación pedagógica (Apuela et al., 2022)

A la par de la innovación, la resiliencia institucional cobra un papel vital. Las escuelas de Bachillerato deben estar preparadas para enfrentar contextos adversos como crisis sanitarias, desastres naturales, violencia social o exclusión digital. La gestión educativa resiliente se caracteriza por su capacidad de planificar, actuar con rapidez, reorganizarse y aprender de las experiencias. Esto implica una gestión basada en el análisis de riesgos, la comunicación efectiva, el trabajo en red y la

creación de protocolos de actuación. La resiliencia también se refleja en la capacidad del sistema para cuidar del bienestar emocional de estudiantes y docentes.

En este sentido, la dimensión emocional y socioafectiva de los estudiantes de Bachillerato no puede ser ignorada. En esta etapa, los jóvenes enfrentan presiones académicas, decisiones vocacionales, conflictos de identidad y problemas familiares o sociales. La gestión educativa transformadora debe implementar estrategias de apoyo psicológico, tutorías efectivas, programas de orientación y espacios de escucha. No se trata únicamente de mejorar resultados académicos, sino de formar personas emocionalmente equilibradas, capaces de enfrentar los desafíos de la vida con resiliencia, empatía y responsabilidad social (Flores, 2021).

Para lograr escuelas innovadoras, inclusivas y resilientes, es necesario que la gestión educativa fomente la participación activa de todos los actores: docentes, estudiantes, familias, personal administrativo y comunidad. En el Bachillerato, esta participación puede traducirse en consejos estudiantiles fortalecidos, proyectos comunitarios, decisiones colegiadas y planificación conjunta. Una escuela abierta al diálogo construye confianza y compromiso, facilitando la implementación de cambios profundos. La transparencia en la toma de decisiones y la rendición de cuentas fortalecen la gobernanza escolar y legitiman la acción educativa ante la comunidad.

Otro aspecto crucial de la gestión educativa en Bachillerato es el uso estratégico de los recursos disponibles. Las innovaciones no siempre requieren grandes inversiones económicas, sino creatividad en el uso del espacio, el tiempo y los materiales. La gestión debe velar por una infraestructura adecuada, conectividad digital, materiales actualizados y ambientes seguros. Además, debe buscar alianzas con instituciones externas, ONGs, universidades y gobiernos locales para ampliar las oportunidades de aprendizaje. La correcta administración de recursos también incluye la formación continua de los docentes y la evaluación permanente de las prácticas institucionales.

La transformación de la gestión educativa no puede ser un proceso aislado ni improvisado. Requiere una visión clara del proyecto educativo institucional, alineada con las necesidades del contexto y los objetivos de desarrollo del país. En el nivel de Bachillerato, esta visión debe integrar la preparación para el mundo laboral, la continuidad de estudios superiores y el ejercicio pleno de la ciudadanía. Es imprescindible que los equipos directivos actúen como agentes de cambio, inspirando al colectivo docente y construyendo culturas escolares donde el aprendizaje y la mejora continua sean prioridades compartidas.

También es importante integrar el enfoque de sostenibilidad dentro de la gestión escolar, especialmente en el Bachillerato, donde los estudiantes comienzan a comprender los impactos sociales y ambientales de sus acciones. La educación para el desarrollo sostenible no solo se transmite desde el currículo, sino desde la gestión de residuos, el uso eficiente de recursos, las campañas ambientales y la cultura institucional. La gestión educativa debe incorporar indicadores ecológicos y éticos en su planificación, fomentando prácticas responsables y creando conciencia sobre el cuidado del planeta.

En el marco de la transformación digital, la gestión educativa debe asumir el liderazgo en la integración de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). En el Bachillerato, el uso de plataformas virtuales, herramientas de colaboración, recursos multimedia y entornos híbridos de aprendizaje es clave para una educación pertinente. No obstante, este proceso debe ser acompañado de una capacitación constante al personal y de políticas claras sobre el uso ético y responsable de las tecnologías. La brecha digital también debe ser abordada desde la equidad, garantizando el acceso para todos (Campó, 2021).

Además, la evaluación de los procesos educativos debe ser reconsiderada desde esta nueva visión. La gestión educativa transformadora en Bachillerato debe impulsar sistemas de evaluación integrales, formativos y cualitativos, que reconozcan los logros más allá de lo académico. Evaluar el liderazgo, la participación, la innovación, la convivencia y el crecimiento personal también es parte del nuevo paradigma. Estos enfoques permiten visibilizar talentos diversos y evitan la estandarización que limita el potencial de muchos jóvenes. En conclusión, la transformación de la gestión educativa en el nivel de Bachillerato no es una opción, sino una necesidad urgente frente a los desafíos contemporáneos. Se requiere liderazgo visionario, planificación estratégica, compromiso ético y participación activa para construir escuelas donde cada estudiante encuentre sentido, apoyo y oportunidad. La innovación, la inclusión y la resiliencia no son metas aisladas, sino principios interrelacionados que deben guiar toda acción institucional. Solo así será posible formar generaciones preparadas para construir un mundo más justo, humano y sostenible.

## **METODOS Y MATERIALES**

El presente estudio se llevó a cabo en la Unidad Educativa “José María Velasco Ibarra”, ubicada en la zona urbana del cantón Piñas, provincia de El Oro. La investigación tuvo como propósito analizar cómo la transformación de la gestión educativa puede contribuir a la construcción de escuelas innovadoras, inclusivas y resilientes en el nivel de Bachillerato. Para ello, se partió de una necesidad

institucional expresada en la búsqueda de mejorar el clima escolar, actualizar las prácticas pedagógicas y fortalecer la participación de los diferentes actores educativos (Gálvez & Llatas, 2022).

El tipo de investigación empleado fue de enfoque mixto, es decir, combinó técnicas cuantitativas y cualitativas. Esta elección metodológica se justificó por el interés en obtener datos estadísticos sobre percepciones institucionales, al mismo tiempo que se exploraban de manera más profunda las experiencias de los actores escolares. A través de este enfoque se logró triangular la información, contrastando los resultados obtenidos en encuestas con las entrevistas y el análisis documental de planes institucionales, permitiendo así una visión integral del fenómeno estudiado.

Respecto al nivel de investigación, se ubicó en el nivel descriptivo-explicativo, ya que se buscó identificar las características actuales de la gestión educativa, describir sus fortalezas y debilidades, y explicar cómo influye en la innovación, inclusión y resiliencia escolar. También se consideraron elementos de la investigación-acción, ya que se pretendió generar propuestas de mejora aplicables a la realidad institucional. Los resultados del estudio buscan servir como base para la toma de decisiones dentro del plantel educativo (Cárdenas et al., 2023)

La población objeto del estudio estuvo conformada por docentes, estudiantes, directivos y personal de apoyo del nivel de Bachillerato de la Unidad Educativa “José María Velasco Ibarra”. Esta población se compone de aproximadamente 420 personas, distribuidas entre 350 estudiantes, 50 docentes, 10 directivos y 10 administrativos. La muestra se determinó mediante un muestreo intencional no probabilístico, seleccionando a los participantes clave que pudieran aportar información relevante para el estudio, garantizando representatividad de los distintos roles educativos.

**Tabla 1: Población y muestra del estudio**

<b>Grupo poblacional</b>	<b>Población total</b>	<b>Muestra seleccionada</b>
<b>Estudiantes</b>	350	60
<b>Docentes</b>	50	15
<b>Directivos</b>	10	5
<b>Administrativos</b>	10	5
<b>Total</b>	<b>420</b>	<b>85</b>

Como técnicas de recolección de información se utilizaron encuestas estructuradas para estudiantes y docentes, así como entrevistas semiestructuradas para directivos y personal administrativo. Las encuestas se aplicaron en formato digital mediante formularios de Google, lo cual facilitó el procesamiento automático de los datos. Por su parte, las entrevistas se realizaron de manera

presencial, con previa autorización institucional y grabación consentida, permitiendo profundizar en la percepción de los líderes educativos sobre las condiciones de gestión y su impacto en la vida escolar.

Entre los recursos utilizados, se destacan computadoras, dispositivos móviles, conexión a internet, grabadoras de audio, cuestionarios digitales, guías de entrevista y hojas de cálculo para el procesamiento de datos. En cuanto a los recursos humanos, se contó con la colaboración activa de los estudiantes, docentes y directivos, así como el apoyo logístico de la coordinación académica. Se implementó un cronograma de actividades que incluyó la preparación de instrumentos, pilotaje, aplicación, tabulación y análisis de la información recopilada.

**Tabla 2: Recursos utilizados en la investigación**

Tipo de recurso	Especificación
Humanos	Estudiantes, docentes, directivos, administrativos
Tecnológicos	Computadoras, internet, grabadora, celular
Materiales	Guías de entrevista, cuestionarios, hojas Excel
Institucionales	Aulas, salas TIC, autorización institucional

El análisis de los datos cuantitativos se realizó utilizando estadística descriptiva, mediante tablas de frecuencia, porcentajes y gráficos generados en hojas de cálculo. Los datos cualitativos, por su parte, fueron codificados temáticamente, agrupando las respuestas de entrevistas en categorías como liderazgo, innovación, inclusión y resiliencia. Esta codificación permitió detectar patrones y establecer relaciones entre las prácticas de gestión y las necesidades del entorno escolar, lo que enriqueció la comprensión del fenómeno estudiado desde múltiples perspectivas (Hernández & Álvarez, 2021). Finalmente, se garantizó la ética investigativa mediante la aplicación de principios como el consentimiento informado, la confidencialidad de los datos y el respeto a la participación voluntaria. Todos los instrumentos fueron validados previamente por especialistas en educación, y se obtuvo el aval de la dirección institucional para el desarrollo del estudio. Se priorizó el uso responsable de la información recolectada, con el compromiso de que los hallazgos sirvan para mejorar la calidad de la gestión educativa en el Bachillerato de la institución.

## RESULTADOS

Los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas a estudiantes y docentes evidencian que un porcentaje significativo percibe la gestión educativa como limitada en cuanto a innovación. El 62% de los estudiantes considera que las clases siguen centradas en el docente y que se utilizan pocas metodologías activas. Por su parte, el 48% de los docentes reconoce que las prácticas

pedagógicas están rezagadas frente a las demandas del siglo XXI, debido a la falta de formación y acompañamiento institucional.

En cuanto a inclusión, el 74% de los estudiantes afirmó sentirse aceptado dentro del aula, aunque un 26% manifestó haber presenciado actitudes excluyentes hacia compañeros con necesidades educativas especiales. Los docentes coincidieron en que la institución ha realizado esfuerzos por atender la diversidad, pero señalaron la falta de recursos específicos y capacitación como barreras recurrentes para lograr una inclusión plena y efectiva (Tapia et al., 2023). Respecto a la resiliencia institucional, las entrevistas con directivos revelaron que la pandemia de COVID-19 obligó a adaptar los procesos de enseñanza y gestión, pero también puso en evidencia la carencia de protocolos y planes de contingencia. A pesar de ello, se reconoció una mejora significativa en el uso de tecnologías y en la autonomía de los docentes para enfrentar desafíos.

Una dimensión destacada fue el liderazgo educativo. El 80% de los docentes indicó que el equipo directivo mantiene una actitud abierta al diálogo, pero el 60% percibe una baja participación en la toma de decisiones estratégicas. Los estudiantes también expresaron que sus opiniones no siempre son consideradas en las decisiones institucionales, lo cual debilita el sentido de pertenencia y la participación democrática. Las estrategias de innovación educativa aún no están consolidadas. Solo un 35% de docentes señaló implementar metodologías activas de forma constante. Además, se evidenció una escasa planificación interdisciplinaria y poco trabajo por proyectos, a pesar del interés manifiesto de los estudiantes por aprender de forma práctica y contextualizada. Se requiere una gestión que impulse el cambio metodológico con respaldo técnico y organizativo.

**Tabla 3: Percepción de innovación metodológica (docentes y estudiantes)**

Categoría	Docentes (%)	Estudiantes (%)
Uso constante de metodologías activas	35%	28%
Enseñanza centrada en el docente	48%	62%
Trabajo colaborativo frecuente	42%	39%
Aprendizaje significativo	38%	44%

En cuanto a inclusión, las acciones institucionales se valoran positivamente en términos de trato igualitario y atención a la diversidad. No obstante, la ausencia de apoyos técnicos (como docentes de apoyo, intérpretes o materiales adaptados) limita el cumplimiento de políticas inclusivas. Se evidenció la necesidad de una planificación más coordinada entre directivos y docentes para responder a las características individuales de los estudiantes (Huamán, 2021).

**Tabla 4: Valoración de prácticas inclusivas**

Dimensión evaluada	Evaluación (%)	Alta Evaluación (%)	Media Evaluación (%)	Baja
Trato igualitario	70%	20%	10%	
Adaptaciones curriculares	40%	30%	30%	
Apoyo a estudiantes con NEE	32%	35%	33%	
Formación docente en inclusión	25%	40%	35%	

Desde la perspectiva de resiliencia, los resultados reflejan avances significativos en la gestión de situaciones imprevistas. El 66% de los docentes considera que la institución respondió de manera adecuada durante emergencias recientes, aunque mencionan la ausencia de protocolos formales. El 78% de estudiantes destacó la capacidad de los docentes para mantener el proceso educativo en situaciones adversas, aunque reclamaron mayor comunicación institucional y claridad de roles.

**Tabla 5: Resiliencia institucional percibida**

Aspecto evaluado	Valoración positiva (%)
Capacidad de adaptación docente	78%
Continuidad del aprendizaje	72%
Protocolos ante emergencias	39%
Apoyo emocional institucional	45%

La transformación de la gestión educativa implica redefinir el liderazgo escolar, orientándolo hacia un modelo distribuido y colaborativo. Este tipo de liderazgo promueve la participación activa de toda la comunidad educativa, fomenta el trabajo en equipo y genera un entorno propicio para la innovación pedagógica. Las decisiones no deben concentrarse exclusivamente en la figura directiva, sino distribuirse entre docentes, estudiantes y familias para responder con pertinencia a los desafíos actuales. Además, la gestión debe estar fundamentada en evidencias y datos que orienten la toma de decisiones estratégicas. Un liderazgo transformacional debe facilitar espacios de formación, experimentación e intercambio de buenas prácticas entre los actores educativos. Solo así se podrá consolidar una escuela como espacio de cambio, donde el aprendizaje sea significativo, inclusivo y resiliente (Cavagnaro & Carvajal, 2021).

Para construir escuelas inclusivas, la gestión educativa debe asegurar recursos humanos, técnicos y metodológicos adecuados para atender la diversidad. Esto implica articular acciones entre docentes de aula, especialistas en inclusión, autoridades y familias. La planificación institucional debe

contemplar adecuaciones curriculares, uso de materiales adaptados y apoyos personalizados. Asimismo, se requiere desarrollar una cultura escolar basada en el respeto a la diferencia, la equidad y la justicia educativa. La transformación inclusiva no solo reside en normas o reglamentos, sino en prácticas pedagógicas cotidianas que valoren las trayectorias individuales. De igual modo, la formación docente en atención a la diversidad debe ser continua y situada, considerando las realidades específicas de cada contexto educativo.

La resiliencia escolar no se limita a responder ante crisis, sino que implica la capacidad de anticipar, adaptarse y aprender de los desafíos. Una gestión resiliente se caracteriza por promover entornos seguros, establecer protocolos claros y fortalecer la autonomía de sus actores. Es necesario integrar la educación socioemocional como eje transversal del currículo, así como crear redes de apoyo comunitario e institucional. La construcción de resiliencia también requiere generar una cultura de cuidado mutuo y bienestar integral. Por tanto, la planificación escolar debe incluir estrategias de contención emocional, gestión de riesgos y continuidad educativa en situaciones adversas. De este modo, la escuela se consolida como espacio protector, capaz de sostener el aprendizaje incluso en contextos de incertidumbre (Ledesma et al., 2021)

**Tabla 6:** Condiciones clave para una gestión transformadora

Dimensión	Condición Necesaria	Indicador de Transformación
<b>Liderazgo</b>	Participación compartida	Equipos docentes con toma de decisiones colegiadas
<b>Inclusión</b>	Recursos y apoyos especializados	Presencia de docentes de apoyo y materiales adaptados
<b>Innovación pedagógica</b>	Formación continua y planificación flexible	Uso frecuente de metodologías activas y proyectos
<b>Resiliencia</b>	Protocolos y cultura de bienestar	Planes de contingencia y apoyo emocional escolar

La innovación en la escuela no debe entenderse únicamente como uso de tecnología, sino como un cambio profundo en la manera de enseñar, evaluar y aprender. En este sentido, la gestión debe fomentar una cultura institucional que premie la creatividad, la reflexión y el trabajo interdisciplinario. Es necesario revisar el currículo, diversificar las estrategias didácticas y fortalecer la evaluación formativa. Además, se deben generar espacios para el diseño colaborativo de proyectos integrados, que vinculen saberes con la vida cotidiana. Los estudiantes deben ser protagonistas de su

aprendizaje, mediante experiencias significativas que despierten su curiosidad y pensamiento crítico. El cambio metodológico requiere tiempo, acompañamiento y una gestión comprometida con la mejora continua (Correa, 2021).

Una dimensión esencial para impulsar la transformación escolar es la cultura institucional. Las creencias, actitudes y valores compartidos en una comunidad educativa influyen directamente en el éxito de cualquier cambio. Por ello, la gestión debe trabajar en la construcción de una visión común, compartida y coherente con los principios de inclusión, innovación y resiliencia. Esta cultura debe reflejarse en los actos cotidianos, las relaciones entre los actores y en la coherencia entre el discurso institucional y las prácticas reales. Para lograrlo, es fundamental promover espacios de diálogo permanente, evaluación participativa y construcción conjunta de metas. Una escuela con una cultura transformadora es capaz de reinventarse, sostener procesos y construir sentido colectivo.

Otro aspecto relevante es el fortalecimiento de las redes interinstitucionales. La transformación de la gestión educativa no puede realizarse de manera aislada, sino que requiere alianzas estratégicas con otros centros, universidades, ONGs y organismos públicos. Estas redes permiten compartir recursos, experiencias y formación, así como diseñar soluciones conjuntas a problemáticas comunes. Además, potencian el aprendizaje profesional entre pares y la innovación abierta. Una escuela conectada con su entorno puede ampliar sus horizontes, generar oportunidades para sus estudiantes y construir una comunidad de aprendizaje más amplia. La gestión educativa debe, por tanto, actuar como puente entre la institución y el territorio, articulando esfuerzos para una mejora sostenible (Martínez, 2021)

**Tabla 7:** Acciones estratégicas para transformar la gestión educativa

Acción estratégica	Resultado esperado	Actores involucrados
<b>Implementación de comunidades de práctica</b>	Mejora en la reflexión pedagógica y metodologías activas	Docentes, directivos
<b>Rediseño del plan de formación docente</b>	Capacitación continua y contextualizada	Directivos, instituciones formadoras
<b>Alianzas con entidades externas</b>	Ampliación de recursos y apoyo técnico especializado	Instituciones educativas, ONGs, GADs
<b>Creación de comités de inclusión</b>	Coordinación efectiva para atención a la diversidad	Docentes, DECE, familias

La transformación educativa requiere de una evaluación sistemática que permita valorar los avances y redireccionar acciones. La gestión escolar debe incorporar mecanismos de seguimiento, monitoreo y autoevaluación participativa. Esto no solo fortalece la transparencia, sino que también legitima los procesos al integrar la voz de todos los actores. Además, una evaluación centrada en la mejora permite identificar buenas prácticas, escalar innovaciones y corregir debilidades. Es necesario, por tanto, diseñar indicadores claros, instrumentos pertinentes y espacios de retroalimentación constructiva. La evaluación no debe percibirse como control, sino como una herramienta clave para aprender y evolucionar institucionalmente (De León, 2023).

En la actualidad, los desafíos educativos exigen líderes escolares capaces de gestionar la complejidad, promover el cambio y garantizar equidad. Esta labor trasciende la administración y se convierte en una misión ética. El liderazgo educativo transformador debe tener visión, empatía y capacidad de movilizar voluntades colectivas. Implica también establecer prioridades claras, distribuir responsabilidades y sostener procesos a largo plazo. La gestión debe priorizar siempre el bienestar de los estudiantes, la calidad del aprendizaje y la justicia educativa. Para ello, resulta clave formar líderes que comprendan la dinámica del sistema educativo y que cuenten con herramientas para tomar decisiones informadas y contextualizadas.

Construir escuelas del siglo XXI implica superar prácticas tradicionales y avanzar hacia modelos pedagógicos más humanos, colaborativos y flexibles. Esto requiere una gestión educativa que actúe como motor de cambio, con visión estratégica, capacidad de escucha y compromiso social. Las transformaciones no ocurren de manera espontánea, sino que deben ser planificadas, acompañadas y sostenidas en el tiempo. La corresponsabilidad de todos los actores es fundamental para lograr una escuela que responda a las necesidades del presente y a los desafíos del futuro. La innovación, inclusión y resiliencia no son metas aisladas, sino dimensiones que deben integrarse de manera armónica en la cultura institucional (Faneite & de Franco, 2024)

Los datos permiten concluir que existen avances en la construcción de una escuela más abierta al cambio, pero aún persisten desafíos estructurales y culturales. Se requiere fortalecer la gestión participativa, la formación docente continua, la inclusión efectiva y la implementación de innovaciones sostenibles. Las percepciones recogidas evidencian una base favorable para emprender procesos de mejora, siempre que se priorice la corresponsabilidad entre todos los actores educativos.

En síntesis, los resultados muestran que la gestión educativa actual en el Bachillerato de la Unidad Educativa “José María Velasco Ibarra” se encuentra en una etapa de transición. Aunque existen acciones aisladas de innovación, inclusión y resiliencia, se necesita una estrategia integral y sostenida,

liderada desde la gestión escolar, para garantizar su impacto real en el proceso de enseñanza-aprendizaje y en la cultura institucional.

### DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos reflejan un panorama mixto sobre el estado actual de la gestión educativa en el nivel de Bachillerato. Si bien se evidencian intentos de renovación y apertura al cambio, persiste una cultura institucional que aún favorece la enseñanza tradicional y la toma de decisiones centralizada. Esto sugiere que la transformación no solo depende de incorporar nuevas prácticas, sino de reconfigurar las estructuras organizativas y mentales dentro del sistema educativo.

La baja aplicación de metodologías activas, señalada por docentes y estudiantes, muestra una brecha entre los discursos innovadores y las prácticas reales en el aula. Este desfase puede atribuirse tanto a la escasa formación docente en enfoques activos como a la falta de acompañamiento institucional que respalde su implementación. Por lo tanto, el liderazgo escolar debe asumir un rol proactivo para promover ambientes pedagógicos más dinámicos y centrados en el estudiante.

En el ámbito de la inclusión, la percepción positiva sobre el trato igualitario contrasta con las dificultades identificadas en la atención a estudiantes con necesidades educativas especiales. Esta contradicción sugiere una inclusión conceptual pero no operativa, donde los principios están presentes en el discurso institucional, pero carecen de una aplicación sistemática mediante recursos, personal capacitado y estrategias adaptativas.

La falta de adaptaciones curriculares y apoyos técnicos plantea un desafío urgente para la gestión educativa, ya que limita las oportunidades reales de participación y éxito de ciertos grupos estudiantiles. Esto también impacta en la motivación del docente, quien muchas veces carece de herramientas o respaldo para atender la diversidad. Una gestión transformadora debe considerar estos elementos como prioritarios en su planificación institucional (Orbegoso, 2022).

Por otra parte, la resiliencia educativa fue uno de los aspectos mejor valorados, especialmente en cuanto a la capacidad de los docentes para mantener el proceso educativo en contextos adversos. Esta fortaleza debe aprovecharse como punto de partida para construir planes de contingencia sólidos que formalicen la experiencia ganada y la conviertan en políticas sostenibles a nivel institucional.

Sin embargo, la debilidad en la existencia de protocolos formales revela que muchas de las respuestas resilientes han sido improvisadas. Aunque la respuesta espontánea es positiva en términos de iniciativa, también indica una falta de previsión en la gestión educativa. Transformar esta realidad requiere una planificación anticipada basada en el análisis de riesgos, recursos disponibles y necesidades de la comunidad escolar.

Otro punto clave es la participación estudiantil en la vida institucional. Si bien los estudiantes reconocen espacios de escucha, su baja implicación en la toma de decisiones estratégicas limita el desarrollo de una ciudadanía activa. La gestión educativa debe ir más allá de la consulta simbólica y crear mecanismos reales para que los jóvenes participen en la elaboración de proyectos, reglamentos y evaluaciones escolares.

El liderazgo directivo, valorado positivamente por su apertura al diálogo, aún tiene tareas pendientes en cuanto a la construcción de una gestión más horizontal y participativa. La transformación de la gestión no puede depender únicamente del liderazgo carismático, sino que debe institucionalizarse mediante estructuras democráticas, equipos de trabajo colegiados y una cultura de corresponsabilidad. La percepción docente sobre la falta de planificación interdisciplinaria y trabajo por proyectos evidencia una gestión fragmentada que limita la innovación curricular. Para construir una escuela innovadora, es fundamental articular el trabajo entre áreas, generar redes de aprendizaje entre docentes y fomentar la experimentación pedagógica respaldada por la dirección escolar.

Los resultados también reflejan que la innovación educativa sigue siendo concebida principalmente como el uso de tecnología, sin una reflexión profunda sobre los modelos pedagógicos que la sustentan. Esta visión reduccionista limita el verdadero potencial de la innovación, que debe centrarse en transformar el enfoque educativo, las relaciones en el aula y los fines del aprendizaje. Una gestión transformadora debe acompañar a los docentes en la construcción de nuevas prácticas, brindando espacios de formación, reflexión y apoyo constante. Esto implica una visión estratégica que considere el desarrollo profesional docente como una inversión estructural y no como un recurso accesorio o puntual (Pacheco et al., 2021)

La dimensión emocional, aunque no fue el eje principal del estudio, apareció como una necesidad emergente, especialmente desde la percepción de los estudiantes. La gestión escolar debe atender el bienestar integral de su comunidad, implementando acciones concretas como redes de apoyo psicoeducativo, programas de tutorías y actividades que promuevan el equilibrio emocional. También se hace evidente la necesidad de fortalecer los canales de comunicación institucional, tanto entre niveles jerárquicos como entre la escuela y las familias. La transformación de la gestión requiere de una comunicación clara, constante y bidireccional que construya confianza y transparencia en todos los procesos escolares. La falta de protocolos ante emergencias destaca una dimensión ausente en la cultura organizativa: la gestión del riesgo. A pesar de los esfuerzos individuales de docentes y directivos, la ausencia de una planificación institucional integral impide que las respuestas sean coherentes y sostenidas. Este vacío representa un área clave para trabajar desde una perspectiva

preventiva. En cuanto a los recursos, la gestión educativa enfrenta limitaciones materiales, pero también de orden estratégico. El uso creativo de recursos existentes y la búsqueda de alianzas externas no están siendo suficientemente explorados. Es necesario formar una visión de gestión que trascienda lo operativo y proyecte una escuela como núcleo de innovación social (Porrás et al., 2021)

La resistencia al cambio, aunque no fue declarada directamente, se infiere de la lentitud en la adopción de nuevas metodologías y estructuras. Esto evidencia una cultura escolar aún conservadora que debe ser abordada desde el trabajo colaborativo y la sensibilización continua. La transformación requiere una evolución cultural tanto como técnica. El análisis de los resultados también permite identificar una disociación entre política institucional y práctica cotidiana. Muchas veces los documentos oficiales declaran principios de inclusión, participación e innovación, pero no se traducen en acciones concretas. Esta brecha entre el decir y el hacer debe ser cerrada desde la coherencia y el compromiso de todos los niveles de gestión.

Una conclusión importante de la discusión es que la transformación de la gestión educativa no es solo una responsabilidad de los directivos. Requiere el involucramiento activo de todos los actores: docentes, estudiantes, personal de apoyo y familias. Solo desde una visión compartida es posible construir una escuela verdaderamente transformadora. La escuela del siglo XXI debe ser capaz de repensarse continuamente. Por ello, los resultados de este estudio deben verse como una oportunidad de mejora y no como un juicio. El cambio educativo necesita tiempo, convicción y procesos sostenidos. Cada avance, por pequeño que sea, contribuye a construir una institución más humana, inclusiva y resiliente (Cavero et al., 2021)

Uno de los elementos emergentes que requiere mayor atención es la gestión del tiempo escolar. La distribución rígida del horario, centrada en bloques disciplinarios estandarizados, limita el desarrollo de metodologías activas, el trabajo por proyectos y la colaboración interdisciplinaria. Transformar la gestión implica también replantear la organización del tiempo, flexibilizando estructuras para fomentar procesos más reflexivos, creativos y personalizados. Un horario más abierto permitiría integrar espacios de tutoría, innovación, investigación y acompañamiento emocional. Además, facilitaría la participación estudiantil en proyectos escolares, favoreciendo la autonomía y el compromiso. Esta transformación temporal debe ser asumida como parte de una visión estratégica que promueva aprendizajes significativos y contextuales, en lugar de centrarse únicamente en el cumplimiento de contenidos.

Otro aspecto crucial es la articulación entre niveles educativos y ciclos de formación. Los resultados sugieren una gestión fragmentada que no garantiza la coherencia pedagógica entre los

distintos grados o áreas de conocimiento. Para construir una escuela resiliente y con visión de futuro, es indispensable desarrollar planes curriculares articulados, con continuidad entre los procesos de enseñanza. Esto permitiría evitar repeticiones innecesarias, fortalecer aprendizajes previos y diseñar rutas formativas más completas para el estudiantado. Asimismo, se deben establecer canales efectivos de comunicación y coordinación entre docentes de diferentes asignaturas y niveles. La transformación de la gestión pasa, entonces, por construir un tejido pedagógico sólido, que asegure progresión, complementariedad y coherencia en el proceso educativo.

En términos de evaluación, los hallazgos evidencian que persisten prácticas centradas en la calificación numérica y la medición de resultados inmediatos, dejando de lado la evaluación formativa y procesual. Esta situación refleja una visión reducida del aprendizaje y una gestión que prioriza lo cuantificable por encima de lo cualitativo. Para cambiar esta realidad, la gestión educativa debe liderar un proceso de reflexión sobre los fines y medios de la evaluación, promoviendo herramientas diversificadas, participativas y contextualizadas. Es fundamental reconocer que evaluar no solo es asignar notas, sino retroalimentar, motivar y acompañar el desarrollo integral del estudiante. En este sentido, transformar la evaluación es un paso necesario para construir una cultura institucional centrada en el aprendizaje y no solo en el rendimiento (Sócola, 2021).

Finalmente, los resultados apuntan a la necesidad de una gestión más orientada al desarrollo institucional sostenible. Esto implica no solo atender los desafíos inmediatos, sino planificar a largo plazo, con una visión sistémica y prospectiva. La transformación requiere construir una cultura organizacional capaz de evaluar el impacto de sus decisiones, generar procesos de mejora continua y adaptarse a escenarios cambiantes. Para ello, es clave incorporar mecanismos de planificación estratégica participativa, donde la voz de todos los actores defina metas comunes y rumbos compartidos. Además, se debe institucionalizar la innovación como parte del ADN escolar, no como acciones puntuales o dependientes de voluntades individuales. Solo así será posible consolidar una escuela que evolucione de forma coherente, justa y sostenida.

## CONCLUSIONES

Los resultados del estudio evidencian que la transformación de la gestión educativa en el Bachillerato es un proceso necesario, pero aún incipiente. Aunque existe apertura por parte de directivos y docentes hacia el cambio, las prácticas tradicionales siguen siendo dominantes en muchos espacios del aula. Esta situación limita el desarrollo de competencias del siglo XXI en los estudiantes, y demanda un mayor compromiso institucional con la innovación metodológica. La gestión debe dejar de ser meramente administrativa y asumir un enfoque pedagógico y transformador, articulado con las necesidades del entorno.

La inclusión educativa es reconocida como un valor institucional, sin embargo, su implementación práctica presenta múltiples limitaciones. La falta de recursos especializados, la escasa formación docente y la ausencia de adaptaciones curriculares sistemáticas impiden atender adecuadamente a estudiantes con necesidades educativas específicas. Esto demuestra que la inclusión no debe ser solo un principio declarado, sino una estrategia transversal que oriente la planificación, evaluación y organización escolar. La gestión educativa debe diseñar políticas inclusivas sostenibles, con metas claras y mecanismos de seguimiento (Valladolid, 2022).

La resiliencia institucional es una fortaleza emergente que ha sido desarrollada de forma espontánea por parte del personal docente y directivo. Sin embargo, la ausencia de planes formales de contingencia representa un riesgo ante futuras crisis. Se requiere construir capacidades institucionales para anticipar, responder y recuperarse de situaciones adversas de manera organizada. Para lograrlo, es indispensable integrar la gestión del riesgo dentro de la planificación educativa y generar protocolos de actuación validados y conocidos por toda la comunidad escolar.

Uno de los principales retos identificados es la escasa participación estudiantil en los procesos de gestión y toma de decisiones. Aunque existen mecanismos de representación, estos no siempre tienen un peso real en la definición de políticas escolares. Fomentar la participación juvenil activa no solo mejora el sentido de pertenencia, sino que fortalece la democracia escolar. La gestión educativa debe incorporar espacios de diálogo y co-creación donde los estudiantes puedan contribuir con ideas, asumir responsabilidades y desarrollar liderazgo.

La formación docente continua se posiciona como una necesidad crítica para impulsar la transformación educativa. La mayoría de los docentes reconoce limitaciones en la aplicación de metodologías activas y en la atención a la diversidad. Esto requiere una gestión comprometida con procesos permanentes de actualización profesional, que incluyan formación técnica, acompañamiento

pedagógico y creación de comunidades de aprendizaje. Sin esta base, cualquier intento de innovación corre el riesgo de ser superficial o insostenible (Vela & Relaiza, 2021).

Las tecnologías educativas, aunque presentes en el discurso institucional, no han sido plenamente integradas de forma pedagógica. Existe una tendencia a concebir la innovación como acceso a recursos digitales, sin transformar realmente las prácticas docentes ni los procesos de evaluación. La gestión debe repensar el uso de las TIC como herramientas para personalizar el aprendizaje, fomentar la colaboración y generar entornos más flexibles. Esto implica también garantizar condiciones de conectividad y acceso equitativo para todos los estudiantes.

Una de las debilidades estructurales identificadas es la falta de articulación entre los distintos niveles y actores del sistema educativo dentro de la institución. Las decisiones suelen concentrarse en el equipo directivo, sin aprovechar plenamente el potencial de los equipos docentes y los demás miembros de la comunidad escolar. La transformación de la gestión implica democratizar los procesos, construir redes internas de colaboración y compartir la responsabilidad de la mejora continua entre todos los actores.

El estudio revela una desconexión entre los documentos institucionales (PEI, PCI, manuales de convivencia) y las prácticas cotidianas dentro del aula. Aunque en el papel se promueve la innovación, la inclusión y la resiliencia, estas dimensiones no siempre están integradas de forma coherente en el quehacer educativo. La gestión debe trabajar por alinear el discurso institucional con la acción pedagógica, desarrollando mecanismos de seguimiento, evaluación y ajuste continuo de sus planes y programas.

También se concluye que el bienestar socioemocional de los estudiantes es una dimensión insuficientemente atendida. En la etapa del Bachillerato, donde los jóvenes atraviesan procesos complejos de identidad y presión académica, es fundamental contar con una gestión sensible a sus necesidades emocionales. Esto implica implementar programas de apoyo psicológico, fortalecer la tutoría, y desarrollar una cultura institucional de respeto, escucha activa y cuidado mutuo.

Finalmente, la transformación de la gestión educativa en el Bachillerato requiere voluntad política, liderazgo distribuido y una visión compartida del cambio. No basta con modificar estructuras o discursos; se necesita construir una nueva cultura organizacional basada en la confianza, la participación y el aprendizaje colectivo. Solo así será posible consolidar escuelas que respondan a los desafíos del siglo XXI y formen ciudadanos críticos, comprometidos y capaces de transformar su realidad.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Apuela, D. F. M., Saavedra, R. F., Manrique, J. I. T., & Taricuarima, F. P. (2022). Nivel de gestión por procesos en una unidad de gestión educativa local, Perú 2022. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 3815-3832  
<https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2889>
- Campó, N. M. (2021). Gestión educativa y liderazgo transformacional de los directivos en la educación básica regular. *Revista Publicando*, 8(29), 79-86  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7878155>
- Cárdenas-Tapia, M. J., Callinapa-Lupaca, E. A., Canaza-Turpo, C. F., Cateriano, A., Cayllahua, J., & Lule-Uriarte, M. N., Serrano-Mesía, M. M., & Montenegro-Cruz, N. Y. (2023). La gestión educativa: factor clave en la calidad educacional. *Revista Científica UISRAEL*, 10(3), 57-71  
[http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2631-27862023000300057&script=sci\\_arttext](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2631-27862023000300057&script=sci_arttext)
- Cavagnaro, C., & Carvajal, C. (2021). El liderazgo transformacional en la gestión educativa en la Unidad Educativa República de Francia de Guayaquil. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(1), 132-149  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7897557>
- Correa, R. G. V. (2021). Gestión educativa del director y la calidad educativa en una institución educativa pública. *Cienciamatria*, 7(1), 586-599  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8305764>
- De León, M. N. E. (2023). El liderazgo transformacional y la gestión educativa: su incidencia en los resultados que obtienen las instituciones educativas. *MENTOR Revista de investigación educativa y deportiva*, 2(2), 1339-1356  
<https://revistamentor.ec/index.php/mentor/article/view/6988>
- Faneite, S. F. A., & de Franco, M. F. (2024). Inteligencia artificial como mecanismo para mejorar la gestión educativa universitaria. *Revista de ciencias sociales*, 30(3), 583-597  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9800795>
- Flores, D. R. M., & Ramirez, M. C. (2021). Gestión educativa y satisfacción laboral, en los docentes de una asociación educativa en Lima. *Paidagogo*, 3(1), 103-127  
<https://educas.com.pe/index.php/paidagogo/article/view/49>
- Flores-Flores, H. (2021). La gestión educativa, disciplina con características propias. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 9(1)  
<https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-78902021000700008&>

- Gálvez, M. I. T., & Llatas, F. D. H. (2022). Liderazgo transformacional en la gestión educativa: una revisión literaria. *Conrado*, 18(85), 246-251 [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442022000200246&script=sci\\_arttext&tIng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442022000200246&script=sci_arttext&tIng=en)
- Hernández Ortega, J., & Álvarez-Herrero, J. F. (2021). Gestión educativa del confinamiento por COVID-19: percepción del docente en España. <https://rua.ua.es/dspace/handle/10045/114061>
- Huamán, R. G. Y. (2021). Gestión educativa y desempeño. Estudio correlacional en la provincia de Recuay, Perú. *Revista peruana de investigación e innovación educativa*, 1(3), e21473 [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/86696055/17469-libre.pdf?1653901670=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGestion+educativa+y+desempeno+Estudio+co.pdf&Expires=1746238220&Signature=D6UQd5TBsq2s9uGEvrbgxdg3BzJKy0Mamr-X~L8~7Xneo9qDVE4tzucxSmloq9kV15zWGZPWJFn3GeWCjPL7dFSJnTzRodjGcH841TulvyNyuRbN8GwmHMAWhOsfer8ddiGAnyPr0Dm9PlawIN3YuR5emuSA7U4tOd7ti4JogRvl-NlwgpvGXv8Z1XzNYYFkBGLAJI8zS1sPx3vfA0TmoGalizYEE5aI3ijj7jBfRe2DJyN2~coGun0RkrZCdCNStn9VMJxaBC4WTPLOEbZ8MQQRGfhsy5JdTpsfo9oaiPBP6dz5LJgcHPTXObUxVZwfXiGAI5wvSi0Pj53DkArw\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/86696055/17469-libre.pdf?1653901670=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGestion+educativa+y+desempeno+Estudio+co.pdf&Expires=1746238220&Signature=D6UQd5TBsq2s9uGEvrbgxdg3BzJKy0Mamr-X~L8~7Xneo9qDVE4tzucxSmloq9kV15zWGZPWJFn3GeWCjPL7dFSJnTzRodjGcH841TulvyNyuRbN8GwmHMAWhOsfer8ddiGAnyPr0Dm9PlawIN3YuR5emuSA7U4tOd7ti4JogRvl-NlwgpvGXv8Z1XzNYYFkBGLAJI8zS1sPx3vfA0TmoGalizYEE5aI3ijj7jBfRe2DJyN2~coGun0RkrZCdCNStn9VMJxaBC4WTPLOEbZ8MQQRGfhsy5JdTpsfo9oaiPBP6dz5LJgcHPTXObUxVZwfXiGAI5wvSi0Pj53DkArw_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)
- Ledesma, K. F., Llamo, C. E. V., & Palomino, R. W. C. (2021). Gestión educativa descentralizada con enfoque territorial. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(5), 65-76 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890501>
- Martínez, N. R. (2021). Gestión educativa y clima organizacional en instituciones educativas públicas de nivel de educación primaria de Huanta–Ayacucho. *Revista Educación*, 19(19), 60-77 <https://revistas.unsch.edu.pe/index.php/educacion/article/view/196>
- Orbegoso-Ayala, V. H. (2022). El éxito de una institución educativa pública depende de la formación en gestión educativa de sus directivos. *Sciendo*, 25(1), 89-94 <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/SCIENDO/article/view/4313>
- Pacheco, R. J. P., Valdez, M. J. P., Viteri, S. P., & Duque, M. F. R. (2021). Gestión educativa: factor clave en la implementación del currículo de educación física. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(5), 232-247 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890512>
- Porras Caveró, M. D. M., Cabrejos Ramos, J. C., Vargas Quispe, G., & Berrocal Villegas, S. (2021). Gestión educativa y satisfacción laboral docente en la Institución Educativa República de Chile,

- Lima. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(3)  
[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-78902021000200011&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-78902021000200011&script=sci_arttext)
- Sócola, C. D. M. (2021). Gestión educativa y el desempeño docente en las instituciones educativas de Castilla, 2015. *Revista Peruana de Educación*, 3(5), 11-24  
<https://revistarepe.org/index.php/repe/article/view/273>
- Valladolid, I. D. P. G. (2022). Competencias digitales para el desempeño laboral en una unidad de gestión educativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 3251-3268  
<https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/2831>
- Vela, S. L. R., & Relaiza, H. R. S. M. (2021). Factores que intervienen en la gestión educativa. *Revista Varela*, 21(58), 77-85 <https://revistavarela.uclv.edu.cu/index.php/rv/article/view/110>

**CONFLICTO DE INTERÉS:**

*Los autores declaran que no existen conflicto de interés posibles*

**FINANCIAMIENTO**

*No existió asistencia de financiamiento de parte de pares externos al presente artículo.*

**NOTA:**

*El artículo no es producto de una publicación anterior.*