



UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN



UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE ECUADOR

MAESTRÍA EN GESTIÓN EDUCATIVA

TRABAJO DE TITULACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN EDUCATIVA**

TEMA

Dirección estratégica en la educación: Análisis de la gestión educativa para el desempeño de la capacidad docente.

Autor/es:

María José Toapanta Patiño
César Augusto Viera Samaniego

Tutor/a:

Dr. Aldo Falconi Asanza

ECUADOR

2025



UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN

DEDICATORIA

María José Toapanta Patiño: A mis queridos padres, quienes, con su apoyo constante han sido la base fundamental de mi crecimiento personal y académico. Gracias por enseñarme que con esfuerzo y perseverancia se pueden alcanzar todos los sueños. A mis hermanos, por su compañía, ánimo y siempre estar a mi lado. Gracias por creer en mí y ayudarme a alcanzar este logro tan importante.

César Viera: “Dedico esta tesis a mis padres, por el apoyo incondicional en cada etapa de mi vida, los mismos que me inspiraron con sus esfuerzos y confianza, espero no defraudarlos y siempre estar agradecido por todo lo que me han brindado, los amo”.



AGRADECIMIENTO

María José Toapanta Patiño: Quiero expresar mi agradecimiento a Dios, quien me ha dado la fortaleza y sabiduría para llegar hasta este logro. A mis padres, quienes han sido mi apoyo incondicional, gracias por su amor y por brindarme las herramientas necesarias para seguir mis sueños. Y al Dr. Aldo Falconi por su apoyo y orientación durante el proceso de elaboración de la tesis. Les agradezco de corazón.

César Viera: Mi agradecimiento a Dios, por darme la decisión de seguir estudiando, mis padres por creer en mí, ser el apoyo constante en mi vida, mis hijas que son mi motivación y alegría permanente, mis profesores quienes han compartido su aprendizaje en mi formación y por último al Dr. Aldo Falconi, por su persistencia, guía y conocimientos.



RESUMEN

Esta investigación aborda la relación entre la dirección estratégica en el ámbito educativo y su impacto en la capacidad docente, enfocándose en cómo las estrategias de gestión afectan la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. El objetivo principal de la investigación es identificar las prácticas de dirección estratégica más efectivas para fomentar la mejora continua tanto en la gestión educativa como en el desarrollo profesional docente en la Unidad Educativa 27 de noviembre. Esta investigación se guio por un enfoque descriptivo dentro del paradigma cuantitativo, realizando encuestas estructuradas con 50 participantes (35 docentes y 15 administradores), complementadas con sesiones de observación. Los resultados mostraron que el 73.33% de los administradores educativos creen que su plan estratégico está armoniosamente integrado con los objetivos institucionales, y el 93.33% de ellos señaló la formación del personal docente como un pilar central en la dirección de la estrategia. Sin embargo, desde la percepción del personal docente, solo el 14.29 % consideró que las estrategias implementadas eran altamente efectivas y el 31 % expresó desacuerdo sobre la existencia de entornos colaborativos. Para lograr un impacto real, se determinó que la gestión estratégica requiere incorporar liderazgo participativo, capacitación continua, mecanismos de retroalimentación justa y acceso equitativo a recursos pedagógicos. Para abordar estas brechas, se formuló un modelo estratégico integrado que responde a estos problemas mientras se adapta a los desafíos modernos, mejora la automotivación profesional y sostiene un enfoque proactivo hacia el liderazgo educativo centrado en la mejora continua y la equidad institucional.

Palabras clave: dirección estratégica, gestión educativa, desarrollo profesional, desempeño docente, calidad educativa.



ABSTRACT

This research addresses the relationship between strategic management in the educational field and its impact on teaching capacity, focusing on how management strategies affect the quality of the teaching-learning process. The main objective of the research is to identify the most effective strategic management practices to promote continuous improvement in both educational management and professional teacher development in the 27 de noviembre Educational Unit. This research was guided by a descriptive approach within the quantitative paradigm, conducting structured surveys with 50 participants (35 teachers and 15 administrators), supplemented with observation sessions. The results showed that 73.33% of educational administrators believe that their strategic plan is harmoniously integrated with institutional objectives, and 93.33% of them pointed to teacher training as a central pillar in the direction of the strategy. However, from the perception of the teaching staff, only 14.29% considered that the implemented strategies were highly effective and 31% expressed disagreement about the existence of collaborative environments. To achieve a real impact, it was determined that strategic management requires incorporating participatory leadership, continuous training, fair feedback mechanisms and equitable access to pedagogical resources. To address these gaps, an integrated strategic model was formulated that responds to these problems while adapting to Moderna challenges, improves professional self-motivation and sustains a proactive approach towards educational leadership focused on continuous improvement and institutional equity.

Keywords: strategic direction, educational management, professional development, teaching performance, educational quality.



ÍNDICE GENERAL

CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES Y DECLARATORIA AUTORAL	v
AVAL DEL TUTOR DE LA TESIS.....	vi
DEDICATORIA.....	vii
AGRADECIMIENTO	viii
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1
Presentación y contextualización	1
Justificación del problema.....	2
Planteamiento del problema	4
Precisión del tema	6
Objeto de la investigación	7
Objetivo general	8
Preguntas científicas.....	8
Idea a defender	8
Declaración de las variables o categorías de la investigación.....	9
Variable independiente:.....	9
Variable dependiente:.....	9
Objetivos específicos de la investigación.....	9
Identificación de los métodos a emplear	9
Declaración de la población y muestra	10
Declaración del tipo de investigación.....	11
Principales aportes.....	11
Importancia, necesidad social, novedad y actualidad científica	12
Descripción breve del contenido de los capítulos	14
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....	15
1.1. Antecedentes.....	15
1.2. Fundamentación Teórica o bases teóricas.....	17
1.2.1 Liderazgo en la dirección estratégica	17
1.2.2 Planificación estratégica en la gestión educativa	19
1.2.2.1 Características de la gestión educativa estratégica.....	21
1.2.3 Gestión educativa y su impacto en la capacidad docente	24



1.2.3.1	Políticas de capacitación y desarrollo profesional	26
1.2.3.2	Monitoreo y evaluación del desempeño docente	28
1.2.4	Relación entre dirección estratégica y desempeño docente.....	32
1.2.4.1	Impacto de la visión, misión y objetivos institucionales.....	34
1.2.4.2	Innovación en la gestión educativa y su relación con la dirección estratégica	36
1.2.5	Capacidad docente y desempeño educativo	38
1.2.5.1	Desarrollo profesional docente	38
1.3	Marco Conceptual.....	42
1.3.1	Dirección estratégica	42
1.3.2	Innovación educativa.....	43
1.3.3	Capacidad docente.....	44
1.3.4	Desempeño educativo.....	45
1.3.5	Evaluación docente.....	48
1.4	Bases normativas y legales	50
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN Y ESTUDIO DIAGNÓSTICO		52
2.1.	Conceptualización y operacionalización de las variables y categorías	52
2.2.	Enfoque de la investigación	56
2.3.	Alcance de la investigación.....	56
2.4.	Declaración y justificación del tipo de investigación.....	56
2.5.	Métodos empleados.....	57
2.6.	Instrumentos derivados de la metodología.....	57
2.7.	Delimitación de la población y la muestra	57
2.8.	Estrategia metodológica investigativa.....	58
2.9.	Etapas del proceso investigativo	58
2.10.	Interpretación de los resultados.....	58
2.10.1.	Resultados de las encuestas a directivos.	58
2.10.2.	Resultados de las encuestas a docentes	69
2.11	Conclusiones del diagnóstico	81
CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA		82
3.1.	Título de la propuesta.....	82
3.2.	Presentación de la propuesta	82
3.3.	Fundamentación teórica	83
3.3.1.	Capacitación docente en el contexto educativo.....	84



3.3.2. Enfoques y teorías pedagógicas aplicadas al modelo estratégico.....	86
3.3.3. La dirección estratégica en la educación.....	87
3.3.4. Sistema de evaluación y seguimiento del desempeño docente.....	88
3.4. Justificación.....	90
3.5. Objetivos	91
3.5.1. Objetivo general	91
3.5.2. Objetivos específicos.....	91
3.6. Metodología	92
3.6.1. Enfoque	92
3.6.2. Tipo	92
3.6.3. Diseño de los módulos de capacitación.....	93
3.6.4. Métodos de enseñanza y evaluación	94
3.7. Desarrollo de la propuesta.....	94
3.7.1. Modulo 1: Integración de TIC/TAC en la Educación	94
3.7.2. Modulo 2: Metodologías activas y aprendizaje colaborativo.....	97
3.7.3. Modulo 3: Estrategias inclusivas para la diversidad	99
3.8. Resultados esperados.....	102
3.9. Validación de la Propuesta por Expertos	103
CONCLUSIONES.....	105
RECOMENDACIONES.....	106
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	109
ANEXOS.....	119
Anexo 1. Encuesta para directivos	119
Anexo 2. Encuesta para docentes.....	123
Anexo 3. Guía de la encuesta a docentes	127
Anexo 4. Evidencia de las encuestas realizadas.....	129
Anexo 5. Validación para el instrumento de Investigación.....	130
Anexo 6. Validación para el instrumento de Investigación.....	135
Validador 2:.....	135
Anexo 7. Validación de Propuesta	140
Anexo 8. Cálculo de Índice de Validez de Contenido (CVI) a cuestionario de validación de propuesta.	145



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Operacionalización de las variables	53
Tabla 2	Datos generales.....	58
Tabla 3	Módulos a desarrollar en el taller de capacitación	93
Tabla 4	Planificación del módulo 1	95
Tabla 5	Planificación del módulo 2.....	98
Tabla 6	Planificación del módulo 3.....	100



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Características de la gestión educativa estratégica	23
Figura 2	Uso de la evaluación docente.....	30
Figura 3	Elementos considerados por el profesorado en acciones de formación.....	41
Figura 4	Datos generales	59
Figura 5	Plan estratégico	60
Figura 6	Frecuencia con la que se llevan a cabo reuniones.....	61
Figura 7	Importancia de la capacitación docente	62
Figura 8	Efectividad del sistema de evaluación	63
Figura 9	Análisis de la pregunta 4.....	64
Figura 10	Análisis de la pregunta 5.....	65
Figura 11	Accesibilidad de los recursos pedagógicos.....	66
Figura 12	Satisfacción con el nivel de colaboración entre docentes	67
Figura 13	Frecuencia con la que la institución adapta sus estrategias para abordar desafíos	68
Figura 14	Contribución de las estrategias al desempeño estudiantil.....	69
Figura 15	Datos generales	69
Figura 16	Datos generales de la encuesta a docentes	70
Figura 17	Dirección estratégica de la institución	71
Figura 18	Inclusión de oportunidades en la planificación estratégica.....	72
Figura 19	Se promueve un entorno de trabajo colaborativo	73
Figura 20	Efectividad de la dirección estratégica.....	74
Figura 21	Orientación de la misión y visión hacia el desempeño educativo.....	75
Figura 22	Apoyo pedagógico para la implementación de nuevas enseñanzas.....	76
Figura 23	El proceso de evaluación del desempeño docente fomenta el desarrollo continuo	77
Figura 24	La estrategia de gestión favorece mi motivación y compromiso profesional.....	78
Figura 25	Facilidad de acceso y herramientas y recursos	79
Figura 26	Desafíos educativos contemporáneos	80
Figura 27	Encuesta realizada a docentes	129
Figura 28	Encuesta realizada a expertos	129



INTRODUCCIÓN

Presentación y contextualización

La dirección estratégica en la educación se ha convertido en un componente fundamental para mejorar la calidad y la eficacia del sistema educativo. Las instituciones educativas deben adaptarse y evolucionar constantemente en un mundo globalizado y dinámico (Meza, 2021). Esto significa que la gestión educativa no solo debe administrar los recursos físicos y financieros, sino también mejorar el desempeño de los maestros, quienes son esenciales para el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En consecuencia, la capacidad docente, definida como el conjunto de habilidades profesionales y competencias pedagógicas, se convierte en un factor clave en el logro de los objetivos educativos. Se requiere una conexión entre las habilidades docentes y las políticas de desarrollo profesional que fomenten el progreso individual y colectivo en este marco estratégico (Orozco et al., 2021). La dirección estratégica no solo debe fomentar entornos de aprendizaje cooperativo entre los maestros, sino también brindar oportunidades para que los maestros se actualicen constantemente y aprendan nuevas habilidades, que son esenciales en un entorno educativo cada vez más digitalizado y centrado en el estudiante.

En contraste, la capacidad docente no solo se refiere a la comprensión de los contenidos y las estrategias pedagógicas, sino también a la capacidad de implementar estrategias de enseñanza inclusivas y centradas en el aprendizaje (Quispe et al., 2023). La gestión estratégica permite a los docentes desarrollar estas habilidades para enfrentar los desafíos educativos del siglo XXI, como la diversidad en el aula y la necesidad de personalizar el aprendizaje para satisfacer las demandas de una sociedad cada vez más compleja.

En segundo lugar, el análisis de la gestión educativa debe tener en cuenta cómo las estrategias que se implementan tienen un impacto directo en el desarrollo profesional de los maestros (Ramón, 2022). La planificación a largo plazo, la toma de decisiones basada en datos y la promoción de un entorno de trabajo colaborativo que fomente el crecimiento continuo del personal docente deben formar parte de la dirección estratégica. Además, las políticas



educativas y los modelos de gestión de las instituciones deben poder adaptarse a las demandas cambiantes del contexto social y tecnológico para fomentar una cultura de mejora constante.

A continuación, es importante destacar que la dirección estratégica en la educación no solo depende de los directivos, sino también de que los maestros participen activamente en las decisiones tomadas. La participación de los maestros en la creación e implementación de estrategias educativas asegura que las decisiones se ajusten a las necesidades reales del aula y fomenta el compromiso de los maestros con la innovación pedagógica. Por lo tanto, el análisis de la gestión educativa debe tener en cuenta cómo las instituciones facilitan la colaboración y la comunicación entre los diversos actores que participan en el sistema educativo (Ortega et al., 2021).

Por último, pero no menos importante, una buena gestión educativa tiene un impacto directo en la capacidad de los maestros. El desarrollo de esta capacidad requiere programas de capacitación continua, evaluaciones del desempeño docente y acceso a recursos pedagógicos adecuados. No obstante, es esencial que estas tácticas sean parte de una estrategia integral que alinee los objetivos de la institución con los de los profesionales (Capa, 2020). De esta manera, no solo se fomenta el crecimiento individual de los docentes, sino que también se promueve el mejoramiento general del sistema educativo, lo que contribuye a una educación de alta calidad para todos.

Justificación del problema

Esta investigación se centra en el valor crucial de la dirección estratégica para el desarrollo exitoso del sistema educativo. Las escuelas deben desarrollar políticas y estrategias que mejoren la capacidad docente para enfrentar los nuevos desafíos en un mundo globalizado y en constante cambio. Sin embargo, la falta de armonía entre la misión institucional, las estrategias de gestión educativa y el desarrollo profesional de los docentes sigue siendo un problema importante (Reimers, 2020). Esto tiene un impacto negativo no solo en la calidad del desempeño de los maestros, sino también en el logro de los objetivos educativos, lo que pone en peligro la efectividad del sistema en su conjunto.

La necesidad de vincular la dirección estratégica con la capacitación continua del profesorado



es otro factor que justifica la relevancia de este estudio (Díaz et al., 2020). Como se ha mencionado, la disonancia entre las estrategias de formación docente y los objetivos estratégicos de las organizaciones es uno de los principales problemas que enfrentan las instituciones educativas. Este desequilibrio tiene un efecto negativo en el aprendizaje de los estudiantes porque los maestros no reciben el respaldo necesario para llevar a cabo mejoras significativas en sus prácticas pedagógicas (Rodríguez, 2024). Al analizar las estrategias de gestión educativa, se podrá identificar cómo las organizaciones pueden optimizar sus programas de capacitación para alinearlos con los objetivos institucionales y garantizar que la capacitación docente tenga un impacto positivo en el rendimiento académico.

Este estudio también es necesario para abordar la falta de liderazgo pedagógico en la institución Unidad Educativa 27 de noviembre. Los líderes suelen enfocarse en los aspectos administrativos y financieros, dejando de lado el apoyo y la orientación pedagógica (Riascos y Becerril, 2021). Los docentes carecen de la orientación necesaria para implementar prácticas que mejoren los resultados educativos si no hay un liderazgo pedagógico efectivo. El objetivo de este estudio es ofrecer opciones para que los líderes educativos adopten un enfoque más participativo y enfocado en la mejora pedagógica, lo que aumentará el rendimiento de los docentes y, por lo tanto, la calidad educativa.

Otro factor es la participación de los docentes en los procesos de toma de decisiones estratégicas. En muchas instituciones, los maestros no tienen mucho poder para decidir las políticas educativas, lo que causa una desconexión entre las estrategias institucionales y las prácticas pedagógicas diarias (Rodríguez, 2020). La falta de participación afecta la motivación de los maestros y limita la implementación de estrategias más efectivas. Este estudio explora cómo los docentes pueden mejorar su participación en la toma de decisiones y fomentar una cultura de responsabilidad compartida. Como resultado, una gestión más coherente y alineada con las necesidades educativas se puede lograr (Padilla y Madueño, 2022).

Además, la mayoría de las organizaciones carecen de mecanismos adecuados para monitorear continuamente el progreso de los maestros, lo que dificulta encontrar áreas de mejora. Es improbable que los maestros avancen en su desarrollo profesional sin evaluaciones formativas



que brinden retroalimentación útil (Ramón, 2022). Este estudio examina cómo las evaluaciones formativas pueden contribuir significativamente al perfeccionamiento del profesorado cuando están bien diseñadas y alineadas con la estrategia institucional.

La pertinencia de este análisis también se justifica por la calidad del desempeño docente y su relación con la satisfacción de los estudiantes. El desempeño de los maestros no solo afecta directamente los resultados académicos, sino también la percepción que tienen los estudiantes de la calidad de la enseñanza que reciben (De la Cruz, 2021). La satisfacción estudiantil y la calidad educativa se verán comprometidas si la dirección estratégica no crea las condiciones necesarias para que los docentes se desarrollen profesionalmente. Como resultado, esta investigación busca resaltar la importancia de una dirección estratégica coherente que promueva el desarrollo de la capacidad docente como un medio para mejorar la calidad educativa y la satisfacción de los estudiantes.

Este estudio es necesario porque proporciona una base sólida para la reevaluación de las políticas de dirección estratégica en las instituciones educativas. Para que las instituciones puedan cumplir con su objetivo de ofrecer una educación de alta calidad, es esencial que la misión institucional, las estrategias de gestión educativa y la capacidad docente se alineen entre sí. Para fortalecer el sistema educativo y el desarrollo profesional de los docentes, el análisis detallado de estos elementos permitirá identificar las deficiencias actuales y proponer mejoras concretas.

Planteamiento del problema

Las instituciones educativas enfrentan desafíos que van más allá de la enseñanza tradicional en un mundo globalizado, lo que requiere una gestión que integre factores pedagógicos, tecnológicos y humanos. La capacidad de una institución educativa para mejorar la enseñanza está directamente relacionada con la forma en que gestiona sus recursos humanos (Luna, 2022). En este sentido, las estrategias implementadas por los directivos tienen un impacto significativo en el desempeño de los docentes, los directivos deben tomar un papel activo en la creación de un entorno favorable para el desarrollo profesional del personal docente.

La falta de integración entre la dirección estratégica y la capacitación continua del profesorado



es uno de los principales problemas que se plantean. A pesar de que muchas escuelas ofrecen programas de capacitación docente, estos suelen no estar en línea con los objetivos estratégicos de la institución (Baltodano y Pérez, 2022). Esto provoca una disonancia entre lo que se enseña en los programas de capacitación y lo que realmente se necesita en el aula para mejorar el aprendizaje de los estudiantes. "Las estrategias formativas deben estar alineadas con los objetivos institucionales para garantizar un impacto significativo en la práctica docente (Miranda, 2023). Los esfuerzos para mejorar la calidad educativa pueden quedar limitados o fragmentados sin esta coordinación.

Además, se observa que la falta de liderazgo pedagógico efectivo en las instituciones educativas también tiene un impacto en el desempeño de la capacidad docente. Los directivos a menudo se concentran en los aspectos administrativos y financieros, ignorando el apoyo y la orientación pedagógica que necesitan los docentes para mejorar su desempeño. El liderazgo pedagógico es esencial para guiar a los docentes en la implementación de prácticas efectivas que mejoren los resultados de los estudiantes (Riofrío, 2022). Este problema destaca la importancia de que los líderes educativos participen más activamente en la supervisión y el apoyo pedagógico, armonizando la estrategia institucional con las demandas del cuerpo docente en la Unidad Educativa 27 de noviembre.

Una preocupación adicional es la falta de participación de los docentes en los procesos de toma de decisiones estratégicas. En muchas organizaciones, los maestros no tienen un papel importante en la planificación y ejecución de las políticas educativas. Esto limita su sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos de la organización. La falta de participación en estos procesos conduce a una desconexión entre las estrategias institucionales y las prácticas docentes, lo que tiene un impacto negativo en el rendimiento académico (Granda y Rosell, 2024).

Asimismo, es crucial destacar que la falta de herramientas adecuadas para evaluar y monitorear el desempeño docente dificulta que las organizaciones descubran áreas de mejora. En este sentido, la gestión educativa tiene problemas para llevar a cabo un seguimiento efectivo de las competencias docentes, lo que limita la creación de intervenciones personalizadas que fomenten



la mejora continua. La evaluación docente debe ser un proceso formativo que permita identificar fortalezas y áreas de mejora, contribuyendo al desarrollo profesional (Tamayo et al., 2023). La falta de sistemas de evaluación efectivos en muchas instituciones educativas obstaculiza el progreso y el perfeccionamiento del profesorado.

Igualmente, la calidad del desempeño docente está estrechamente ligada a la satisfacción de los estudiantes, y este último depende de la capacidad de las instituciones para implementar estrategias de dirección estratégica efectivas. Cuando la dirección estratégica crea un entorno favorable para el desarrollo profesional, el compromiso docente y su capacidad para adaptarse a las nuevas demandas educativas se fortalecen (García G. , 2024).

Por último, este tema hace hincapié en la necesidad de reevaluar la forma en que se crean y aplican las políticas de dirección estratégica en las instituciones educativas enfocándose en las deficiencias presentes en la Unidad Educativa 27 de noviembre. Para garantizar una educación de alta calidad, es esencial que la misión institucional, las estrategias de gestión educativa y la capacidad docente se alineen entre sí. La investigación sobre este tema tiene como objetivo proporcionar una visión completa de los factores que limitan la efectividad de la dirección estratégica, así como una base sólida para el desarrollo de ideas que permitan mejorar la calidad del sistema educativo en su conjunto.

Ante ello se plantea la siguiente problemática: ¿De qué manera la dirección estratégica en la educación influye en la gestión institucional y cómo estas prácticas contribuyen al desarrollo de la capacidad docente y la mejora del desempeño educativo?

Precisión del tema

Esta investigación busca estudiar la influencia de la dirección de gestión estratégica en la gestión de instituciones educativas y su efecto en el desarrollo de la capacidad del profesorado y la mejora de la instrucción. Tiene como objetivo identificar las estrategias de planificación, monitoreo y evaluación que apoyen el desarrollo profesional continuo y la participación del profesorado en una gestión educativa efectiva que sea coherente con los objetivos institucionales.



Objeto de la investigación

El objetivo de la investigación sobre la dirección estratégica en la educación es analizar cómo la gestión educativa influye directamente en el desempeño de la capacidad docente en la Unidad Educativa 27 de noviembre. En primer lugar, es importante comprender que la gestión educativa no se limita a la gestión de recursos o la implementación de programas educativos; la gestión educativa también abarca el liderazgo estratégico, la planificación y la evaluación continuas de los procesos educativos.

A través de una dirección estratégica bien estructurada, se pueden implementar políticas que fortalezcan la capacitación continua de los docentes y fomenten su motivación y adaptación a nuevas metodologías de enseñanza (Anillo y Granados, 2024). El uso de este método permitirá no solo mejorar la calidad de la educación, sino también optimizar el uso de los recursos en las instituciones educativas.

Además, el análisis de la capacidad docente implica una comprensión profunda de las habilidades, competencias y herramientas que los maestros necesitan para desempeñar su trabajo de manera efectiva. En consecuencia, la dirección estratégica debe centrarse en brindar a los docentes un entorno de apoyo donde se sientan capacitados para desarrollar sus competencias y mejorar continuamente su desempeño. Los directivos y gestores educativos son cruciales en este proceso porque pueden identificar las áreas de oportunidad en el desarrollo profesional de los docentes y brindarles los recursos necesarios para su crecimiento. Por lo tanto, la dirección estratégica actúa como un impulsor para elevar los estándares educativos (Cueva y Raza, 2024)⁴

Por último, es necesario mencionar que el análisis de la gestión educativa debe considerar las dinámicas de colaboración entre docentes, directivos y la comunidad educativa en su conjunto. La dirección estratégica eficaz debe fomentar un entorno de trabajo colaborativo donde se promueva el intercambio de conocimientos, experiencias y buenas prácticas.

Esta colaboración no solo fortalece la capacidad docente, sino que también crea una cultura de mejora continua que beneficia a toda la comunidad educativa. A través de la implementación de estrategias claras y una gestión eficiente, es posible asegurar que los docentes cuenten con



el respaldo y los recursos necesarios para desempeñar su labor de manera óptima, lo que a su vez contribuye a una educación de calidad y al desarrollo integral de los estudiantes.

Objetivo general

Examinar la relación entre la dirección estratégica en la educación y la gestión institucional, identificando las prácticas y estrategias efectivas que contribuyen al desarrollo de la capacidad docente y la mejora del desempeño educativo en la Unidad Educativa 27 de noviembre.

Preguntas científicas

1. ¿De qué manera la dirección estratégica en la educación influye en la gestión institucional y cómo estas prácticas contribuyen al desarrollo de la capacidad docente y la mejora del desempeño educativo?
2. ¿Cuáles son los principales elementos de la dirección estratégica que afectan la eficacia de la gestión educativa y cómo se relacionan la visión, misión y objetivos de la institución con el desarrollo de la capacidad docente?
3. ¿Cómo las estrategias de planificación, monitoreo y evaluación de la gestión educativa contribuyen a promover el desarrollo de la capacidad docente, y de qué manera están vinculadas con la dirección estratégica de la educación?
4. ¿Qué relación existe entre la gestión educativa y la calidad del desempeño educativo, y cómo la dirección estratégica en la educación puede influir en la satisfacción de los estudiantes y la mejora del desempeño educativo?

Idea a defender

La idea por defender en esta investigación es que, la dirección estratégica efectiva y combinación de la planificación, participación líder, formación continua y evaluación formativa, logra un crecimiento considerable en la competencia docente y el rendimiento educativo y, así, se obtiene un resultado en educación que es de gran calidad y ajustado a los requerimientos del contexto contemporáneo.



Declaración de las variables o categorías de la investigación

Variable independiente:

- Dirección estratégica en la educación

Variable dependiente:

- Desempeño de la capacidad docente

Objetivos específicos de la investigación

- Describir los componentes clave de la dirección estratégica en la educación presentes en la Unidad Educativa 27 de Noviembre, con énfasis en la formulación de visión, misión, objetivos y planificación institucional.
- Caracterizar el desempeño de la capacidad docente, analizando las competencias pedagógicas y profesionales aplicadas en el aula dentro del contexto institucional.
- Analizar la relación entre la dirección estratégica en la educación y el desempeño de la capacidad docente, identificando cómo las prácticas estratégicas influyen en el fortalecimiento de la práctica pedagógica.

Identificación de los métodos a emplear

Los métodos investigativos a utilizar en este trabajo son los siguientes:

Metodología teórica:

a) Revisión bibliográfica

Se llevará a cabo una revisión exhaustiva de la literatura relacionada con la dirección estratégica en la educación, que incluirá teorías, estudios previos y enfoques metodológicos que han abordado la gestión educativa y su impacto en el desarrollo de las habilidades docentes.

b) Análisis documental

Los documentos institucionales como los planes estratégicos, los informes de evaluación docente y las políticas educativas que orientan la dirección estratégica en las instituciones objeto de estudio serán analizados.



Métodos experimentales:

a) Intervención educativa

Las estrategias de dirección estratégica se implementarán y evaluarán en la Unidad Educativa 27 de noviembre.

b) Observación en el salón de clases

La observación directa en el salón de clases permitirá evaluar cómo los maestros aplican las técnicas de gestión educativa en su trabajo diaria.

c) Encuesta a docentes

Se llevará a cabo encuestas estructuradas para que los profesores compartan sus perspectivas sobre la gestión estratégica de la institución educativa y cómo estas estrategias afectan su productividad y efectividad docente. Las preguntas de la encuesta tendrán un formato cerrado utilizando una escala Likert para medir la alineación de la dirección estratégica con los objetivos de crecimiento profesional, apoyo pedagógico y facilitación del trabajo colaborativo de los profesores, así como otras oportunidades. Esta estrategia busca determinar el impacto de la gestión educativa y su efecto en la motivación y el rendimiento de los docentes, para que las estrategias puedan ajustarse a las necesidades identificadas.

Métodos estadísticos o matemáticos:

a) Análisis descriptivo

Los datos de las encuestas y las observaciones se combinarán utilizando métodos de análisis descriptivo.

b) Análisis inferencial

Las variables investigadas, como la dirección estratégica y el desempeño docente, se relacionarán utilizando técnicas de análisis inferencial.

Declaración de la población y muestra

La población es el conjunto total de personas vinculadas al ámbito educativo que comparten características comunes y sobre las cuales se desea obtener información o realizar un estudio.



Por ejemplo, si un estudio se centrara en la efectividad de la gestión educativa en el desarrollo de la capacidad docente, todos los maestros y gerentes de una institución educativa estarían incluidos en la población (Pérez y López, 2020).

Por otro lado, la muestra es un subconjunto específico de la población que será examinada. Para garantizar que los resultados puedan generalizarse a toda la población, se selecciona una muestra suficientemente representativa porque puede ser difícil o imposible analizar a toda la población (Díaz, 2016). Este estudio incluirá a todos los docentes y directivos de la Unidad Educativa 27 de noviembre. Para este estudio se utilizará una población muestral en la que participarán el total de 50 participantes 35 docentes y 15 administrativos, con la finalidad de obtener una percepción completa de la situación en la que se encuentra la UE objeto de estudio.

Declaración del tipo de investigación

La presente investigación ha adoptado un enfoque descriptivo cuyo objetivo es detallar con mayor claridad la dirección estratégica y su impacto en la capacidad de enseñanza. Se clasifica como una investigación de tipo cuantitativo, ya que existe la posibilidad de recolectar datos estáticos mediante la aplicación de encuestas a los docentes y a los directivos. Estos datos se procesarán de tal manera que se puedan establecer algunas relaciones, tendencias, patrones o incluso percepciones respecto a la gestión educativa. Esta metodología en particular permitirá realizar un estudio holístico que ayude a determinar el efecto de las estrategias de dirección en el desarrollo profesional del docente y sus resultados educativos.

Principales aportes

Esta investigación se enfoca principalmente en proporcionar una comprensión clara y fundamentada de cómo la dirección estratégica puede mejorar la gestión educativa y, por lo tanto, el desarrollo de las habilidades docentes.

En primer lugar, el estudio ayudará a encontrar buenas prácticas de planificación y liderazgo que promuevan una cultura de mejora continua en la institución Unidad Educativa 27 de noviembre. Esto incluye la importancia de implementar políticas que fomenten el desarrollo profesional de los docentes y establecer una visión y misión que coincidan con los objetivos educativos. La investigación revelará cómo el desempeño de los docentes y, por lo tanto, la



calidad educativa en general se ven directamente afectados por la planificación estratégica bien llevada a cabo.

Este estudio también desarrollará un modelo de intervención basado en evidencias que se puede usar en la institución objeto de estudio además de una variedad de contextos educativos para contribuir al campo de la gestión educativa. Para los responsables de la toma de decisiones en las instituciones educativas, el análisis de las relaciones entre la dirección estratégica y el desempeño docente proporcionará información útil. Esto proporcionará pautas para optimizar la formación y la motivación de los docentes.

Además, los resultados podrían ser útiles para la creación de programas de capacitación continua y evaluación docente que estén en línea con las metas institucionales y contribuyan al desarrollo de una enseñanza más efectiva y adaptada a los desafíos actuales. De esta manera, se espera que los hallazgos de la investigación beneficien tanto a los docentes como a los directivos.

Importancia, necesidad social, novedad y actualidad científica

La relevancia de este estudio en cuanto a la dirección estratégica en la educación es: El análisis de la gestión educativa para el desempeño de la capacidad docente se basa en su contribución a la mejora del sistema educativo, particularmente en un contexto en el que la calidad de la enseñanza es un factor determinante para el desarrollo social y económico. Para guiar el funcionamiento de las instituciones educativas hacia metas claras y sostenibles y garantizar el uso eficiente de los recursos humanos y materiales, es necesaria una dirección estratégica adecuada.

Además, el desarrollo de las habilidades docentes, que están directamente influenciadas por la gestión educativa, es un factor crucial para garantizar que los estudiantes reciban una educación de alta calidad. Por lo tanto, esta investigación es muy importante en el contexto actual, donde la educación enfrenta desafíos significativos derivados de las nuevas exigencias sociales y tecnológicas.

Este estudio es una necesidad social evidente porque responde a la creciente demanda de



estrategias útiles que puedan mejorar la capacitación y el desempeño de los docentes. En un mundo en constante cambio, es crucial que los maestros no solo dominen sus áreas de conocimiento, sino que también cuenten con herramientas y estrategias de enseñanza actualizadas que les permitan adaptarse a las nuevas tecnologías y metodologías educativas. Esto requiere una gestión educativa que priorice la formación continua y la innovación, que se abordarán a través del análisis de la dirección estratégica. En este sentido, la investigación responde a una necesidad crucial en el sector educativo: asegurarse de que los docentes estén preparados para enfrentar los desafíos contemporáneos y contribuir al éxito académico de los estudiantes. En cuanto a la novedad y relevancia científica, este estudio es relevante porque aborda la intersección entre la dirección estratégica y el desarrollo de la capacidad docente, un tema que ha cobrado relevancia en la literatura científica reciente pero que aún requiere de mayor profundización.

Se necesitan investigaciones que investiguen cómo las estrategias de gestión pueden adaptarse para mejorar el desempeño docente, ya que las instituciones educativas se enfrentan a nuevos desafíos como la transformación digital y la creciente diversidad en las aulas. Al centrarse en cómo las prácticas de dirección estratégica afectan la educación, esta investigación ofrece un punto de vista innovador y actual que puede servir de base para futuras investigaciones y para la implementación de políticas educativas más efectivas.

Coherencia entre los elementos del diseño teórico- metodológico

La coherencia entre los elementos del marco teórico- metodológico del diseño es importante para garantizar la validez y fiabilidad de la investigación. En este sentido, el marco teórico debe ser congruente con el objetivo del estudio y proporcionar los conceptos distintivos que expliquen el problema y las métricas de análisis. La metodología seleccionada también debe abordar de manera lógica las preguntas de investigación, asegurando que los métodos, técnicas y herramientas empleadas sean suficientes y relevantes para cumplir con los objetivos establecidos. El equilibrio adecuado entre estos aspectos garantiza que no haya inconsistencias en el estudio, promoviendo así la comprensión científica de los resultados y aumentando la confianza y utilización de los mismos.



Descripción breve del contenido de los capítulos

Para el Capítulo 1, se abordará las bases conceptuales necesarias para el estudio. Esta sección analiza el origen y el desarrollo de los problemas de gestión educativa y capacidad docente, destacando cómo los cambios en la planificación estratégica y la implementación de políticas institucionales han afectado el crecimiento de los docentes. A través de una revisión exhaustiva de la literatura, se examinan las contribuciones de varios autores sobre la relación entre la dirección estratégica y la eficacia en la enseñanza. Se enfatiza el impacto de la visión, misión y objetivos institucionales en el desempeño de la capacidad docente. Como resultado, el marco teórico adopta un enfoque crítico y reflexivo que integra una variedad de ideas y perspectivas sobre cómo mejorar la gestión educativa mediante una dirección estratégica clara y efectiva.

El enfoque metodológico utilizado para el estudio es descriptivo, se explica en el Capítulo 2. El objetivo del enfoque es analizar cómo la dirección estratégica influye en el desarrollo de las habilidades docentes. Se aborda la conceptualización y operacionalización de las variables clave, como la planificación, el monitoreo y la evaluación, así como cómo se parametrizan para evaluar su impacto en la gestión educativa. Este capítulo también explica el tipo de investigación utilizado y detalla técnicas de recolección de datos como encuestas y observaciones directas. Además, para garantizar que la muestra sea representativa de los actores involucrados en la gestión educativa y el desarrollo docente.

Finalmente, el Capítulo 3 se describe la propuesta de mejora, la cual es un modelo estratégico de formación pedagógica centrado en la adaptación a los desafíos educativos actuales, en esta se incluye la justificación, los objetivos, la metodología, el enfoque, el diseño de los módulos de capacitación, se desarrolla al detalle la propuesta y se presenta la validación de la propuesta por expertos. Al final se desarrollan las conclusiones y recomendaciones del presente estudio.



CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes

El análisis de Jiménez (2019) resulta pertinente para la presente investigación, puesto que muestra cómo la reorganización del trabajo institucional puede incidir directamente en la eficacia de la dirección estratégica y, por ende, en el desarrollo de la capacidad docente. Al proponer nuevas estructuras que subsanasen las deficiencias de planeación, direccionamiento y gestión, este estudio aporta un marco organizacional que sirve de referente sobre las prácticas estratégicas capaces de optimizar procesos educativos. La formulación de un proyecto pedagógico-organizacional, combinado con un curso de capacitación para directivos y docentes orientado a la apertura al aprendizaje y a la innovación, ilustra cómo las acciones de liderazgo institucional, cuando se profesionalizan y alinean con objetivos claros, pueden fortalecer no solo la gestión administrativa, sino también las competencias pedagógicas de los docentes. Asimismo, la estrategia organizacional y pedagógica desarrollada por Jiménez (2019) refuerza la idea de que la calidad del desempeño docente está mediada por la solidez de la planificación y el acompañamiento directivo, elemento central en nuestro estudio de la Unidad Educativa 27 de Noviembre.

Farfán y Reyes (2017) aportan al marco teórico de esta investigación al enfatizar los principios de la gestión educativa estratégica como motor de transformación institucional. Al revisar la colaboración de la Secretaría de Educación Pública (SEP) con organismos internacionales como la OCDE desde 2001, evidencian cómo las reformas orientadas a este enfoque han modernizado los procesos de gestión y evaluación de la calidad educativa. Este antecedente resulta relevante para el estudio en la Unidad Educativa 27 de Noviembre, pues muestra que la adopción de prácticas estratégicas a nivel macro, tales como la definición de metas claras, el uso de indicadores de desempeño y la alineación de recursos, esto puede sentar las bases para fortalecer la dirección estratégica local y, en última instancia, potenciar el desempeño de la capacidad docente en el aula.

El estudio de Torres y Dávila (2022) examinó la planificación estratégica como una forma de lograr la eficiencia en las instituciones educativas, destacando la importancia de definir



claramente hacia dónde se quiere dirigir una organización y los factores clave para su éxito. Se argumentó que la gestión debe ser vista como un conjunto de procesos interconectados que fortalecen la organización. Debido a que el sector educativo es responsable de la formación de las próximas generaciones, este enfoque fue particularmente relevante allí. El estudio, que fue tanto crítico como analítico, enfatizó la importancia de la planificación estratégica en la toma de decisiones gerenciales y el papel del gerente como líder en este proceso. Como conclusión principal, se encontró que el liderazgo efectivo facilita mecanismos gerenciales que impactan tanto en el aprendizaje de los estudiantes como en el desempeño de los docentes, creando un ambiente escolar favorable que, a su vez, mejora los resultados educativos y la labor docente.

De la misma forma, el análisis de Torres y Dávila (2022) refuerza la relevancia de la planificación estratégica como pilar de la dirección institucional, al demostrar que la claridad en los objetivos y la identificación de los factores críticos de éxito optimizan la eficiencia organizativa. Al concebir la gestión como un conjunto de procesos interdependientes, este estudio subraya que un liderazgo gerencial efectivo no solo orienta la toma de decisiones, sino que genera mecanismos de apoyo que elevan tanto el aprendizaje de los estudiantes como el desempeño docente. Estos hallazgos aportan directamente a nuestra investigación en la Unidad Educativa 27 de Noviembre, al mostrar que la solidez en la planificación y el rol proactivo de los directivos inciden positivamente en la capacidad docente y en la calidad global del proceso educativo.

Así también el estudio de Ramirez (2023) tuvo como objetivo utilizar una estrategia de gestión educativa para mejorar el desempeño de los maestros en la institución educativa 11011 Señor de los Milagros, ubicada en el distrito de José Leonardo Ortiz, Chiclayo. El problema principal fue analizar cómo las deficiencias en el proceso de gestión educativa dificultaban el desempeño de los docentes. El estudio se llevó a cabo desde un enfoque cuantitativo y utilizó un diseño explicativo proyectivo-preexperimental, con un solo grupo de 41 profesores. Estos respondieron a un cuestionario de 28 preguntas relacionadas con la variable de gestión educativa y 30 preguntas relacionadas con el desempeño docente. Después de aplicar el postest relacionado con el programa pedagógico, se descubrió que el 63% de los maestros tenían un alto nivel de desempeño, el 17% en un nivel medio y el 20% en un nivel bajo. Al contrastar la hipótesis, se



encontró un valor de Sig. (0,147) superior a α (0,05) y un resultado de la prueba de Spearman de 0,285. Esto indica que el desempeño de los docentes mejoró como resultado de la implementación de la estrategia de gestión educativa. No obstante, no se encontró una correlación significativa entre los resultados del examen previo y el examen posterior en el desempeño de los profesores de la institución.

Finalmente, otro antecedente que contribuye al tema planteado es el de Sánchez (2020), quien aporta evidencia empírica sobre el impacto de las prácticas de gestión educativa en el aprendizaje, señalando que el 60 % de los estudios revisados confirmaron que modelos organizados de planificación, organización y evaluación optimizan los resultados académicos con mayor eficiencia de recursos y tiempo. Este hallazgo refuerza la importancia de articular procesos estratégicos, incluyendo liderazgo, colaboración y monitoreo continuo, para potenciar la capacidad docente, pues el 40 % de las investigaciones enfatizó que la calidad de la práctica pedagógica es determinante en el logro de habilidades clave como la comprensión lectora y el pensamiento matemático. De esta forma, la propuesta de nuestro estudio en la Unidad Educativa 27 de Noviembre se apoya en la premisa de que una gestión educativa sólida y orientada a resultados no solo mejora los indicadores institucionales, sino que fortalece directamente las competencias profesionales y metodológicas de los docentes.

1.2. Fundamentación Teórica o bases teóricas

1.2.1 Liderazgo en la dirección estratégica

El liderazgo en la dirección estratégica es un factor crucial para el triunfo de una organización, pues facilita la orientación de las instituciones hacia la consecución de sus metas a largo plazo, mediante la toma de decisiones fundamentadas y la administración correcta de los recursos. Este método se fundamenta en la creación de una visión conjunta que incorpore a todos los estratos de la organización, fomentando un clima de cooperación y dedicación hacia la estrategia definida. El liderazgo estratégico se refiere a la habilidad de un líder de influir en otros en la elaboración y ejecución de estrategias que garanticen la competitividad y la viabilidad de una organización a largo plazo. En este contexto, el liderazgo estratégico no solo conlleva la toma de decisiones en el ámbito directivo, sino también la habilidad para manejar el cambio y



promover una cultura organizativa en sintonía con las metas estratégicas (Gómez I. , 2014). Es vital que un líder pueda detectar oportunidades y riesgos en el ambiente y ajustar la estrategia según estos, para preservar la pertinencia y competitividad de la organización.

Uno de los elementos más significativos del liderazgo estratégico es fomentar la innovación en las entidades. Los líderes estratégicos no se limitan a preservar el orden establecido, sino que promueven un entorno favorable para la creatividad y la generación de nuevas ideas que puedan ser implementadas en la organización con el fin de optimizar su desempeño. De acuerdo con Urrego (2020) el liderazgo cuántico, una forma innovadora de liderazgo estratégico, fomenta la sinergia entre los líderes y sus seguidores, consiguiendo de esta manera una administración más eficaz de los recursos y una mayor habilidad para responder a los retos del ambiente. Este tipo de liderazgo, al implementarse en entornos latinoamericanos, ha probado ser especialmente efectivo para ajustarse a las circunstancias culturales y sociales de la región.

El triunfo de la gestión estratégica también se basa en gran parte en la capacidad del líder para manejar la diversidad dentro de la entidad. Gajardo y González (2023) resalta la relevancia del liderazgo inclusivo, que fomenta el trabajo en equipo y el respeto a la diversidad en las instituciones. Este método es crucial no solo para la unidad interna, sino también para garantizar que la entidad pueda servir a una clientela o usuarios cada vez más variada. El liderazgo inclusivo promueve la justicia y la equidad social en el interior de las organizaciones, lo que a su vez robustece su reputación y legitimidad en el contexto externo.

Para que la dirección estratégica sea efectiva, también es necesario que los líderes elaboren una visión nítida y conjunta que sea entendida y aceptada por todos los integrantes de la organización. De acuerdo con la investigación de Campos et al (2023) el liderazgo educativo es un modelo de cómo los líderes estratégicos pueden impactar en sus equipos para provocar un cambio relevante. En esta situación, el liderazgo pedagógico facilita a los dirigentes escolares la implementación de estrategias de autoevaluación y mejora constante en sus entidades educativas, lo que resulta en un rendimiento académico superior y un incremento en la satisfacción de los participantes.

Otro elemento crucial en la estrategia de dirección es la valoración del liderazgo. Padilla y



Madueño (2022) sostiene que la valoración de las habilidades de liderazgo debe ser multidimensional y centrarse en los logros específicos que la organización ha conseguido. En esta línea, recursos como el Cuestionario Vanderbilt de Liderazgo en Educación (VAL-ED) y el Proyecto Internacional de Dirección Escolar Exitosa (ISSPP) facilitan a los líderes una evaluación más exacta de su influencia en las instituciones que gestionan. Esto es crucial para detectar áreas de mejora y garantizar que la estrategia de la organización se encuentre en sintonía con las habilidades de liderazgo de sus líderes.

Definitivamente, es importante tener en cuenta que el liderazgo estratégico también ejerce un efecto considerable en la cultura de la organización. El estudio de Tamayo et al (2023) acerca de la sucesión en compañías familiares en México revela que el paso entre distintos estilos de liderazgo puede suponer un reto para la continuidad y el desarrollo de la organización. Sin embargo, si se gestiona adecuadamente, la sucesión de liderazgo puede ser una oportunidad para renovar la estrategia y fortalecer la cohesión interna, lo que a su vez contribuye al éxito institucional.

1.2.2 Planificación estratégica en la gestión educativa

La estrategia de planificación en la administración educativa se ha transformado en un instrumento crucial para el progreso y optimización de las instituciones de enseñanza. Este procedimiento facilita a los dirigentes educativos definir una orientación precisa, establecer metas a largo plazo y gestionar recursos de forma eficaz, con el objetivo de incrementar la calidad de la enseñanza y ajustarse a las variaciones en el ambiente. La planificación estratégica se entiende como un procedimiento sistemático que facilita a las entidades educativas la identificación de sus objetivos, la definición de prioridades y la determinación de las medidas requeridas para lograrlos. De acuerdo con Marcos y (2023) este procedimiento conlleva la recolección de información pertinente, el estudio del estado presente y la proyección hacia el futuro, garantizando que todos los integrantes de la comunidad educativa estén en sintonía con los objetivos fijados. Por lo tanto, la planificación estratégica se transforma en un mapa que orienta las actividades de la institución hacia la mejora constante.

Una de las características fundamentales de la planificación estratégica es la implicación directa



de todos los involucrados, que incluyen a profesores, alumnos, padres y la comunidad. La administración educativa estratégica aspira a generar un entorno de colaboración en el que todos los participantes se sientan implicados en el proceso de decisión. No solo incrementa la participación de los participantes, sino que además potencia el proceso de planificación al incluir diferentes puntos de vista y vivencias (Ribadeneira et al., 2022). Por ejemplo, la puesta en marcha de estrategias en entidades como la Universidad Politécnica Estatal de Carchi en Ecuador ha evidenciado que la participación de todos los participantes en la planificación favorece una mayor eficacia en la realización de programas de educación y proyectos comunitarios (Anillo y Granados, 2024).

La estrategia de planificación también brinda a las instituciones educativas la posibilidad de definir un enfoque a largo plazo en sus metas. En contraposición a las soluciones rápidas, la planificación estratégica pone el foco en el progreso sostenible y en la mejora constante. De acuerdo con Begoña (2023) este método asiste a los líderes en la detección de oportunidades para incrementar la eficiencia y la productividad, garantizando que la organización esté adecuadamente preparada para afrontar retos futuros. Al establecer de manera precisa los objetivos a largo plazo, las instituciones pueden eludir la reacción ante problemas inmediatos y, en su lugar, adoptar una actitud proactiva en la administración educativa.

En cuanto a la ejecución, la planificación estratégica en la administración educativa se fundamenta en la elaboración de un plan de acción que especifica los pasos requeridos para lograr las metas fijadas. Este plan debe contener recursos asignados, horarios y encargados de llevar a cabo cada acción. Como se indica en el Plan Estratégico de Educación 2019-2024 de El Salvador, es fundamental que las instituciones definan líneas estratégicas que guíen sus actividades y programas, asegurando así que estén alineados con las metas educativas nacionales. Un caso específico de planificación estratégica en la administración educativa es el "Programa Escuelas de Calidad" en México, que aspira a elevar la calidad de la enseñanza mediante un enfoque holístico que toma en cuenta la implicación de todos los participantes en la comunidad educativa. Este programa ha fijado metas precisas y cuantificables, además de suministrar recursos y capacitación a los profesores, lo que ha facilitado un incremento notable en los resultados de la educación (Atoche et al., 2024).



No obstante, la estrategia de planificación en la administración educativa no está libre de obstáculos. Uno de los desafíos más significativos es la resistencia al cambio de los integrantes de la comunidad educativa. Numerosos profesores y administradores pueden estar habituados a técnicas convencionales y pueden mostrarse reacios a implementar nuevas tácticas. Para enfrentar este reto, es vital que los dirigentes educativos transmitan eficazmente las ventajas de la planificación estratégica y cómo esta puede potenciar la calidad de la enseñanza (Farfán y Reyes, 2017).

Además, la escasez de recursos, ya sean financieros o humanos, puede restringir la habilidad de las entidades para llevar a cabo sus estrategias. Es fundamental que las entidades busquen colaboraciones con otras entidades, además de financiación extra, para garantizar la viabilidad de sus proyectos (Gómez et al., 2019). La incorporación de tecnología en el procedimiento de planificación también puede ser un elemento crucial para maximizar recursos y simplificar la comunicación entre los distintos participantes implicados.

Para concluir, la planificación estratégica en la administración educativa es un proceso crucial que posibilita a las instituciones educativas definir un camino definido hacia la mejora constante. Promoviendo la implicación de todos los participantes, estableciendo metas a largo plazo y elaborando planes de acción específicos, las instituciones pueden ajustarse de manera más efectiva a las modificaciones en el ambiente educativo y cubrir las demandas de sus alumnos. Pese a los retos que surgen, la planificación estratégica proporciona un fundamento firme para la creación de un sistema educativo de alta calidad, que capacite a los alumnos para afrontar los desafíos del porvenir.

1.2.2.1 Características de la gestión educativa estratégica

Jorge De la O Casillas, menciona que dentro del contexto de los Foros de Consulta Nacional, define la gestión educativa como el conjunto de decisiones en políticas educativas que incluyen el sistema gubernamental y la gestión de la educación en una sociedad específica. En contraposición, el Instituto Internacional de Planeación de la Educación (IIPE) de la UNESCO respalda esta perspectiva al describir la gestión educativa como una serie de procedimientos teórico-prácticos que engloban todos los niveles del sistema educativo, con la finalidad de



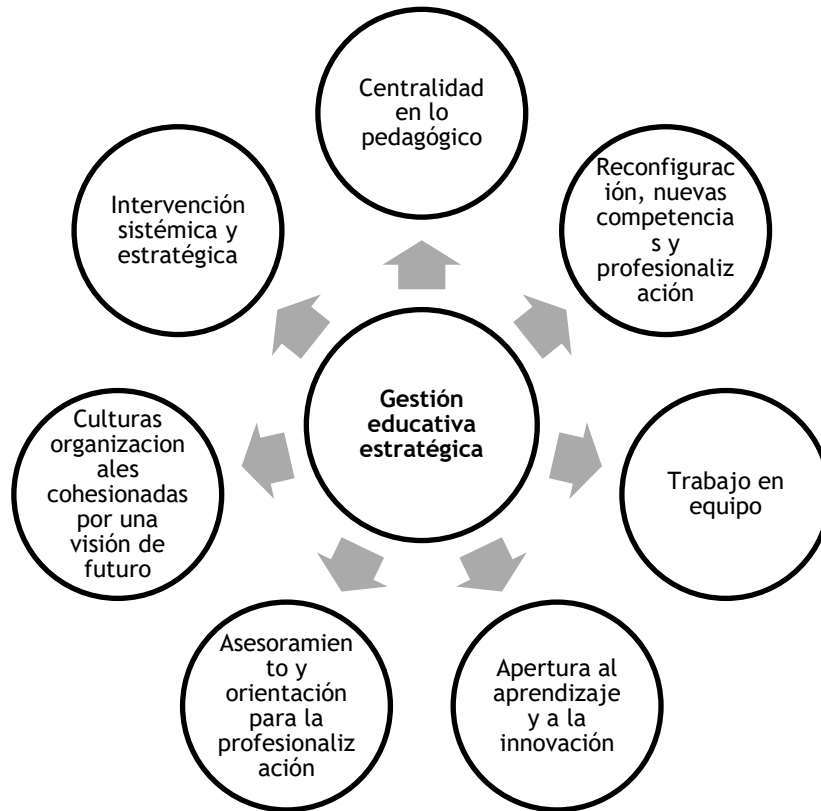
satisfacer las normativas sociales. No solo se trata de poner en marcha un plan, sino de asegurar que la gobernabilidad, la calidad, la equidad y la relevancia de la educación se encuentren en todos los procesos, desde la instrucción hasta el liderazgo en la educación. En este contexto, la administración educativa adopta una dimensión integral que vincula todos los componentes del sistema de educación.

Por ejemplo, en México, el Programa Escuelas de Calidad (PEC) ha promovido la administración educativa estratégica mediante el Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE), centrado en la optimización de los entornos educativos de nivel básico. Este modelo no solo establece políticas y programas de estudio, sino que también fomenta la modificación de las prácticas educativas a través de una perspectiva estratégica que conecta programas de asistencia con la puesta en marcha en las aulas. Es un procedimiento que persigue perfeccionar de manera constante la enseñanza y el aprendizaje mediante una administración completa y sistémica.

Además, la administración educativa estratégica se distingue por su enfoque en la pedagogía, la reorganización de la organización y la profesionalización de los participantes en la educación. Este método conlleva el trabajo colaborativo, la disposición hacia la innovación y la orientación hacia la mejora constante, fomentando una cultura empresarial unida por una visión de futuro. La administración educativa estratégica se caracteriza por ser un proceso dinámico y pragmático que orienta las decisiones educativas y garantiza una intervención sistémica enfocada en el cambio y la mejora de la calidad de la educación.

Para este caso Pozner (2003) detalla las características fundamentales de la gestión educativa estratégica, que incluyen: enfoque en lo pedagógico, reestructuración, nuevas habilidades y profesionalización, trabajo colaborativo, disposición al aprendizaje y a la innovación, guía y dirección para la profesionalización, culturas organizativas unidas por una visión de futuro e intervención sistémica y estratégica.

Figura 1 Características de la gestión educativa estratégica



Fuente: Tomado de (Pozner (2003), como citó en Farfán y Reyes 2017)

A continuación, se detalla la estrategia de gestión educativa de Pozner, mencionada en SEP (2010).

Según Pozner (2003), la administración educativa estratégica se centra en elementos esenciales que facilitan la mejora de la calidad educativa mediante un enfoque enfocado en lo pedagógico. Se asume que las instituciones educativas son el pilar esencial del sistema de educación, y su propósito es asegurar el aprendizaje para todos los alumnos. Esto subraya la relevancia del núcleo educativo en toda administración educativa que persigue la excelencia y la equidad en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Otra particularidad es la exigencia de redefinir las habilidades y la profesionalización de los participantes en la educación. Esto significa que tanto los directivos como los profesores deben ajustarse a los nuevos retos, entender de manera más profunda las dinámicas de enseñanza y



hallar soluciones creativas a las variadas circunstancias a las que se enfrentan. Esta actualización continua de habilidades es esencial para abordar la complejidad del ambiente educativo y las exigencias emergentes de la sociedad. La colaboración en equipo también tiene un papel crucial en la administración estratégica, pues promueve una perspectiva conjunta sobre las metas de la institución educativa. Mediante la organización colectiva, la reflexión compartida y la acción coordinada, se establece un ambiente de cooperación que promueve la comprensión y la consecución de objetivos compartidos.

La disposición hacia el aprendizaje y la innovación es otro rasgo significativo, que motiva a los maestros a superar los obstáculos convencionales y asumir nuevas ideas y perspectivas. Esta perspectiva posibilita que las entidades sean adaptables a las variaciones, produzcan conocimiento basándose en su propia vivencia y aprendan de otras prácticas exitosas. Es fundamental la habilidad para innovar y ajustarse para cambiar de manera integral las instituciones educativas. Además, la administración educativa estratégica fomenta el consejo y la guía para la profesionalización de los docentes. Esto implica la generación de espacios de reflexión en los que los docentes puedan reflexionar de manera crítica sobre su labor, detectar áreas de mejora y formar parte de redes de intercambio de vivencias. Estos lugares potencian el crecimiento profesional constante y potencian la habilidad de los docentes para enfrentar desafíos educativos complejos.

Esta administración se enfoca en la formación de culturas organizativas unidas por una visión de futuro, en la que los participantes en la educación trabajan de forma proactiva hacia objetivos acordados. Esto no solo conlleva la planificación del futuro, sino también el impulso de una organización inteligente que incentive la participación, el compromiso y la creatividad en la búsqueda de respuestas. Además, se propone la intervención sistémica y estratégica, que coordina acciones con una planificación eficaz, impulsando las habilidades de todos los participantes para cumplir con los objetivos educativos fijados.

1.2.3 Gestión educativa y su impacto en la capacidad docente

La estrategia de planificación en la administración educativa es un componente esencial para potenciar la calidad y el desempeño de los centros educativos. Este procedimiento posibilita a



las entidades prever las modificaciones, administrar recursos de forma eficaz y definir un rumbo definido para lograr sus metas a largo plazo. La estrategia de planificación no solo engloba a los dirigentes educativos, sino que también promueve la implicación de todos los participantes pertinentes tanto dentro como fuera de la comunidad educativa. Uno de los elementos clave de la planificación estratégica en la administración educativa es la determinación de la visión, misión y metas institucionales, que guían todas las acciones y resoluciones de la institución. Según la investigación de Pedrozo et al (2018) la claridad y la implicación de todos los participantes en la definición de estos objetivos son esenciales para el triunfo del plan, con un enfoque inclusivo garantiza que todos entiendan y respalden el plan, lo que simplifica su ejecución.

El procedimiento de planificación estratégica también demanda un examen exhaustivo del ambiente interno y externo de la entidad. Este estudio, denominado análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es un paso crucial para reconocer los elementos que pueden afectar la consecución de las metas propuestas. La labor de Mafla y Morán (2022) ilustra la manera en que las instituciones educativas pueden emplear este tipo de evaluaciones para adaptar su estrategia de planificación a las circunstancias variables, con la finalidad de potenciar la calidad de la educación en un contexto escolar particular.

En cambio, la bibliografía indica que los principales desafíos en la aplicación de la planificación estratégica en las instituciones educativas se vinculan con la carencia de habilidades técnicas y la escasa implicación de los participantes esenciales. Esto se demostró en la revisión sistemática de Lucio Alarcón et al (2021) en la que se determinó que uno de los obstáculos más relevantes es la falta de competencias en la gestión de procesos estratégicos, junto con la limitada participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones. Este aspecto resalta la importancia de potenciar las habilidades de administración en los líderes educativos y fomentar una cooperación más estrecha entre todos los involucrados.

La estrategia de planificación también ha probado ser esencial para optimizar la gobernanza escolar. En la investigación llevada a cabo en una escuela secundaria en Indonesia, González (2023) evidenció que la puesta en marcha de un plan estratégico incrementó notablemente la



calidad de la administración educativa, considerando elementos como la formación de los profesores y el fomento de una cultura de cooperación entre los distintos integrantes de la comunidad educativa. Este caso demuestra la relevancia de la estrategia de planificación no solo para lograr objetivos académicos, sino también para optimizar la estructura de la organización y las relaciones internas.

En cuanto a los resultados, la ejecución exitosa de la planificación estratégica se relaciona con la consecución de una ventaja competitiva y la mejora constante de los resultados en la educación. Como indican Cabrera et al. (2020) una eficaz planificación estratégica ha facilitado a varias instituciones educativas, como las de Finlandia, Singapur y Australia, encabezar reformas en la educación que han potenciado notablemente el rendimiento académico y organizacional. Estos ejemplos resaltan la habilidad de la estrategia de planificación para cambiar no solo las prácticas de enseñanza, sino también la cultura de la institución.

Para concluir, la estrategia de planificación en la administración educativa es un instrumento esencial para incrementar la calidad de la enseñanza y garantizar el éxito institucional a largo plazo. Implica un proceso estricto de evaluación y decisión que debe ser inclusivo y participativo para potenciar al máximo sus ventajas. Las barreras presentes pueden ser vencidas mediante una formación apropiada y la implicación activa de todos los participantes. Ejemplos concretos de instituciones que han llevado a cabo exitosamente estos planes evidencian el efecto beneficioso que puede generar una planificación estratégica correctamente llevada a cabo en los resultados de la educación y la organización.

1.2.3.1 Políticas de capacitación y desarrollo profesional

Las políticas de formación y crecimiento profesional son fundamentales para potenciar las habilidades de los trabajadores, incrementar la productividad y promover un entorno de aprendizaje constante en las organizaciones. En el sector educativo y laboral, estas políticas posibilitan que los trabajadores se mantengan al día con las modificaciones tecnológicas y metodológicas, incrementando de esta manera la calidad del servicio y el desempeño global. La formación no solo conlleva la impartición de habilidades técnicas, sino también el fomento de competencias blandas, como el liderazgo y la toma de decisiones, esenciales en cualquier



ambiente laboral.

De acuerdo con investigaciones recientes, el crecimiento profesional debe ser constante y ajustarse a las demandas variables del ambiente. La estrategia de planificación en las políticas de crecimiento profesional garantiza que las entidades no solo satisfagan las demandas presentes de capacitación, sino que también prevean las exigencias futuras del mercado. De acuerdo con una investigación de Suárez (2019), uno de los elementos importantes para el triunfo de los programas de crecimiento profesional es la retroalimentación continua y la implicación de los trabajadores en la organización de sus propios programas de formación. Estas acciones garantizan un incremento en la aceptación y eficacia en la puesta en marcha de las políticas de capacitación profesional.

En el sector de la educación universitaria, la puesta en marcha de políticas de formación y crecimiento ha posibilitado que entidades como Torres et al. (2020) incrementen notablemente la implicación de sus alumnos y profesores en actividades de investigación y emprendimiento. La institución educativa ha implementado una política holística que fomenta el crecimiento de competencias interdisciplinarias, lo que ha conducido a un incremento en la cooperación entre las facultades y a una mejora en los resultados académicos e investigativos. Estas políticas se han formulado con una perspectiva a largo plazo, en consonancia con las metas estratégicas de la universidad, lo que ha facilitado un incremento constante en la producción académica y la reputación de la institución.

Dentro de las políticas de formación orientadas a personas con discapacidades psiquiátricas, el Centro de Rehabilitación Psiquiátrica de la Universidad de Boston ha implementado programas que fusionan guía profesional con capacitación educativa con el objetivo de optimizar los resultados en el trabajo y los sueldos de dichas personas. Esta perspectiva enfatiza la relevancia de elaborar programas de formación a medida que no solo satisfagan las demandas laborales actuales, sino que también fomenten el crecimiento a largo plazo mediante la educación constante. Esto es crucial para la integración efectiva de estos individuos en el mercado laboral y para garantizar su desarrollo profesional.

Las políticas de formación y crecimiento profesional no solo deben enfocarse en la impartición



de saberes técnicos, sino que también deben promover un enfoque holístico que contemple el fomento de competencias blandas, la implicación directa de los trabajadores en su educación y la previsión de las exigencias futuras del mercado. Estas políticas, adecuadamente estructuradas y estratégicamente aplicadas, pueden influir considerablemente en el triunfo de la organización y en la satisfacción de los trabajadores, como lo evidencian los éxitos en instituciones educativas y programas específicos para grupos vulnerables.

1.2.3.2 Monitoreo y evaluación del desempeño docente

El seguimiento y valoración del rendimiento de los profesores se ha establecido como un procedimiento esencial para asegurar la calidad de la enseñanza en los centros educativos. Este procedimiento no solo se centra en detectar los aspectos a mejorar del maestro, sino también en promover el crecimiento profesional y garantizar el acatamiento de los estándares de educación fijados. En este contexto, la importancia del seguimiento constante y la valoración sistemática reside en su habilidad para ofrecer comentarios constructivos, fomentar el desarrollo pedagógico y, finalmente, potenciar los resultados académicos de los alumnos.

La supervisión del rendimiento docente es un procedimiento que requiere la observación constante y sistemática de las tareas educativas realizadas por los docentes. El propósito de este tipo de monitoreo es identificar en tiempo real las fortalezas y debilidades en la práctica educativa, facilitando la aplicación adecuada de tácticas de mejora. Según Campos et al. (2023) "el seguimiento constante aporta de manera significativa a la optimización de las técnicas de enseñanza, al suministrar información valiosa que muestra el rendimiento del profesor en diferentes contextos" (p. 44). En este escenario, el monitoreo se establece como un proceso preventivo, en el que los resultados logrados no se emplean únicamente para propósitos de evaluación, sino que también se utilizan como recurso para la elaboración de programas de formación y crecimiento profesional.

Este tipo de seguimiento puede manifestarse de varias maneras, tales como observaciones en el salón de clases, evaluación de recursos educativos y estudio de la interacción entre profesores y alumnos. Es importante destacar que la implementación de tecnologías emergentes ha simplificado este procedimiento, posibilitando la recolección de datos de forma más eficaz y



exacta. De acuerdo con García (2024) "la implementación de plataformas digitales para supervisar el rendimiento de los docentes ha facilitado un examen más exhaustivo e imparcial de la práctica educativa, suprimiendo en gran medida la subjetividad que solía distinguir este proceso" (p.18). Estas herramientas no solo posibilitan un seguimiento más directo de las actividades en el aula, sino también una mayor regularidad y coherencia en la recolección de datos, lo que conduce a un seguimiento más exhaustivo.

1.2.3.3 Evaluación del desempeño docente

La evaluación del rendimiento docente hace referencia a la cuantificación y estudio formal de la eficacia del docente en la realización de sus responsabilidades académicas. En contraposición al monitoreo, que se enfoca en la observación constante, la evaluación es un procedimiento más organizado que usualmente se lleva a cabo en periodos establecidos, ya sea al concluir un ciclo académico o en momentos clave del año académico. Este tipo de evaluación generalmente incluye diversas fuentes de datos, como autoevaluaciones, cuestionarios a estudiantes, evaluación de los resultados académicos de los estudiantes y observaciones hechas por compañeros o jefes.

La evaluación docente, partiendo del enfoque adoptado por Calderón et al. (2018):

La valoración de la eficacia de la enseñanza es un elemento crucial en prácticamente todas las IES [Instituciones de Educación Superior]; establecer la calidad de la realización de diferentes tareas docentes es vital para tomar una serie de sugerencias y decisiones académicas y administrativas. Además, brinda retroalimentación a los docentes, lo cual puede impactar directamente en su autopercepción y satisfacción en el trabajo. Además, facilita la creación de un ambiente que ofrece datos sobre el compromiso institucional con el desarrollo profesional y la seguridad que se posee en que cada integrante del equipo docente pueda aportar de manera significativa a la consecución de objetivos comunes (Carderón et al., 2018, pág. 250).

La valoración del rendimiento docente cumple una función doble, por un lado, funciona como un instrumento para el perfeccionamiento constante del profesorado, al detectar áreas particulares que necesitan atención y desarrollo. Por otra parte, también desempeña un papel administrativo, dado que los hallazgos de la evaluación pueden tener impacto en decisiones

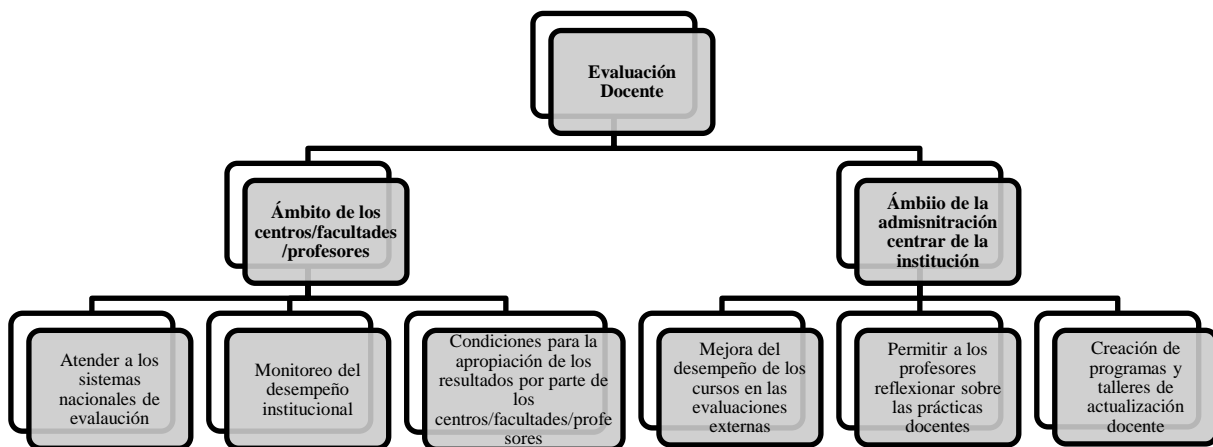


vinculadas con el ascenso, incentivos económicos o incluso la permanencia del profesor en la entidad. Peñafiel (2023) indican que "una evaluación docente adecuadamente organizada no solo favorece el crecimiento profesional del profesor, sino que también garantiza la calidad de la enseñanza dentro de la institución" (p. 11).

Uno de los retos más significativos en la puesta en marcha de sistemas de evaluación es asegurar la imparcialidad y equidad en la evaluación del rendimiento. En este contexto, la triangulación de fuentes y el uso de instrumentos validados son elementos cruciales para garantizar que los resultados logrados representen con exactitud el rendimiento auténtico del profesor. Según Fernández Farfán María y Reyes (2017) "la aplicación de técnicas de evaluación fundamentadas en diversas fuentes de datos posibilita una perspectiva más completa y equitativa del rendimiento docente, reduciendo los prejuicios que pueden derivarse de la evaluación individual" (p. 2).

Como se puede apreciar en la Figura 2, el estudio efectuado posibilita confirmar que los resultados de la evaluación se aplican en dos niveles.

Figura 2 *Uso de la evaluación docente*



Fuente: Adaptado de Carderón et al (2018).



1.2.4 La retroalimentación y su impacto en el desarrollo profesional docente

El principal propósito del monitoreo y la evaluación del rendimiento docente es la mejora constante de la práctica pedagógica. En este contexto, la retroalimentación derivada de estos procesos tiene un rol fundamental, pues brinda a los maestros datos precisos y pormenorizados acerca de sus áreas de mejora y elementos que necesitan mejora. Es crucial que esta retroalimentación sea constructiva y esté dirigida al crecimiento profesional, en vez de concentrarse únicamente en identificar falencias.

La bibliografía contemporánea resalta la relevancia de la retroalimentación formativa como un elemento crucial para el crecimiento profesional de los docentes. De acuerdo con Mendoza et al. (2023) "la retroalimentación proporcionada al profesor debe ser precisa, concreta y constructiva, para que pueda emplearse eficazmente como un instrumento de mejora" (p. 33). En este contexto, se subraya la importancia de que los profesores obtengan comentarios que no solo detecten las dificultades, sino que también brinden sugerencias prácticas y tácticas de mejora.

Además, los estudios han evidenciado que el impacto de la retroalimentación es superior cuando se combina con oportunidades para el crecimiento profesional constante. Esto podría abarcar la asistencia a talleres, seminarios y programas de capacitación creados para tratar las áreas de mejora detectadas durante el proceso de evaluación. Tamayo y Hinojo (2023) indican que "el crecimiento profesional constante es crucial para que los maestros puedan utilizar eficazmente las retroalimentaciones obtenidas y optimizar su labor pedagógica" (p. 4).

La adecuada puesta en marcha de estos sistemas, fundamentada en la aplicación de tecnologías novedosas y en la triangulación de datos, es esencial para asegurar su imparcialidad y equidad. Así, se fomenta un ambiente educativo donde tanto los profesores como los alumnos se favorecen de una educación de excelente calidad. Por lo tanto, es crucial que las instituciones educativas elaboren estrategias eficaces para la supervisión y evaluación, enfocadas en el crecimiento constante de los profesores y la optimización de los resultados de aprendizaje.



1.2.4 Relación entre dirección estratégica y desempeño docente

El vínculo entre la dirección estratégica y el rendimiento del profesorado es un asunto crucial en el sector educativo, dado que una administración apropiada puede impactar directamente en la calidad de la educación y, en consecuencia, en los rendimientos de los alumnos. La dirección estratégica hace referencia al conjunto de acciones que los líderes de una institución educativa han planificado para lograr metas concretas a largo plazo, a través de la distribución eficaz de recursos y la generación de un entorno que promueva el crecimiento profesional del personal de enseñanza. En este escenario, resulta crucial examinar cómo la puesta en marcha de una dirección estratégica efectiva puede mejorar el rendimiento de los profesores y, por ende, elevar la calidad del sistema educativo.

Cuando se implementa adecuadamente en una entidad educativa, la dirección estratégica ofrece una base firme para la formulación de políticas y programas que promueven el desarrollo profesional de los maestros. De acuerdo con González (2023) "una estrategia eficaz promueve un ambiente de cooperación y respaldo, lo que posibilita a los maestros concentrarse en su crecimiento constante y en el perfeccionamiento de sus habilidades pedagógicas" (p. 8). En este contexto, la estrategia de planificación no solo se enfoca en los logros académicos, sino también en el bienestar y la motivación de los docentes.

Un elemento esencial de la orientación estratégica en el ámbito educativo es la habilidad para establecer objetivos precisos y factibles que orienten a los profesores en su labor cotidiana. Esto conlleva, entre otros aspectos, la puesta en marcha de programas de capacitación continua y evaluación que garanticen que los docentes se mantengan al día en sus técnicas de enseñanza. Como señalan Torres y Dávila (2022) "el alineamiento de los objetivos institucionales con las estrategias de capacitación docente promueve la generación de un ambiente de aprendizaje dinámico y adaptable, que se adapta a las demandas variables del entorno educativo" (p. 5). Por lo tanto, la planificación estratégica no solo se centra en potenciar el rendimiento académico a corto plazo, sino también en capacitar a los docentes para afrontar desafíos.

Por otro lado, el liderazgo en la dirección estratégica juega un papel esencial en la mejora del rendimiento docente. Los dirigentes educativos que adoptan una visión estratégica poseen la



habilidad de impactar de manera positiva en las prácticas de enseñanza mediante la puesta en marcha de políticas que fomenten la innovación y el perfeccionamiento constante. Según Zea et al (2023) "los líderes educativos que aplican una dirección estratégica tienen la habilidad de incentivar y orientar a los maestros para alcanzar las metas institucionales, lo cual impacta directamente en la optimización del rendimiento docente" (p. 10). Esto implica que la habilidad para liderar estratégicamente no solo reside en la planificación, sino también en la implementación y en la generación de un entorno laboral que motive a los empleados.

Además, un liderazgo estratégico eficaz puede impactar en el grado de dedicación del profesorado hacia la institución, lo que resulta en un esfuerzo incrementado por los maestros para perfeccionar su labor pedagógica. Según Pérez y López (2020) "la percepción de un liderazgo que respalda y aprecia a los maestros es un elemento crucial en el nivel de satisfacción y motivación de los docentes, lo cual repercute de manera positiva en su rendimiento" (p. 76). Este vínculo entre el liderazgo y el desempeño resalta la importancia de contar con directivos que no solo se centren en la gestión administrativa, sino también en el desarrollo profesional y personal de los docentes.

Otro elemento crucial en la conexión entre la dirección estratégica y el rendimiento del profesorado es la evaluación. La valoración del rendimiento es un instrumento esencial que posibilita a las instituciones educativas evaluar el efecto de las estrategias aplicadas y hacer las modificaciones requeridas para optimizar los resultados. Una evaluación adecuadamente planificada no solo considera los logros académicos de los alumnos, sino que también valora otros elementos del rendimiento del profesor, como su habilidad para ajustarse a nuevas técnicas y su nivel de dedicación hacia el crecimiento profesional.

De acuerdo con Angulo (2022) "la dirección estratégica debe incorporar sistemas de evaluación constante que faciliten la identificación de los aspectos a mejorar en el rendimiento docente, mientras se identifican y fortalecen las prácticas eficaces" (p. 8). Esta modalidad de evaluación no debe ser vista como un procedimiento sancionador, sino como un instrumento para el desarrollo y la mejora constante.

Igualmente, las evaluaciones elaboradas en el contexto de una dirección estratégica pueden



incorporar elementos cualitativos, como cuestionarios de satisfacción del profesorado y comentarios de los alumnos, que ofrecen una perspectiva más integral del rendimiento. En este contexto, la perspectiva de evaluación integral facilita a la gerencia educativa la toma de decisiones más fundamentadas respecto a los programas de capacitación y las políticas de crecimiento docente. Como sostiene Mendoza et al. (2023) la evaluación completa del rendimiento docente, acorde con la dirección estratégica, asegura que los docentes obtengan retroalimentación valiosa para su desarrollo profesional y, simultáneamente, aporten a la consecución de los objetivos institucionales.

1.2.4.1 Impacto de la visión, misión y objetivos institucionales

La influencia de la visión, misión y metas institucionales en las organizaciones se ha transformado en un asunto clave en la administración estratégica de instituciones, ya sean públicas o privadas. Estos componentes no solo establecen el rumbo y el objetivo de la organización, sino que también ofrecen un marco de referencia que orienta la toma de decisiones, promueve la unidad interna y simplifica el ajuste de los recursos a los objetivos fijados. Varios estudios recientes han tratado la manera en que una definición precisa y consistente de estos elementos impacta de manera considerable en el rendimiento de la organización, la cultura interna y la satisfacción de los trabajadores, lo que, a su vez, afecta el éxito a largo plazo de la institución.

Primero, es crucial subrayar que la visión institucional representa una declaración de aspiraciones que ilustra el estado futuro aspirado de la entidad. De acuerdo con Bonilla et al (2023) "la visión es un recurso esencial para motivar e inspirar a los integrantes de una institución a alcanzar metas a largo plazo" (p. 3). Este tipo de declaraciones posibilitan que las entidades mantengan una visión precisa del camino que quieren seguir, lo que simplifica la puesta en marcha de estrategias a nivel empresarial y estratégico. Cuando los trabajadores entienden y comparten la visión de la organización, su dedicación y motivación se potencian, lo cual ayuda a optimizar el rendimiento global de la institución.

Respecto a la misión institucional, esta hace referencia al objetivo principal de la entidad y explica el motivo de su existencia. Como señalan Mora (2023) "la misión ofrece una orientación



a corto y mediano plazo, definiendo los valores y principios que orientan las actividades cotidianas" (p. 14). Mediante la misión, las entidades no solo determinan su área de actuación, sino que también definen las expectativas respecto al comportamiento organizacional y la responsabilidad social. Esto posibilita que las organizaciones transmitan una percepción consistente hacia el ambiente externo, potenciando las relaciones con sus grupos de interés. Además, una misión definida facilita que los trabajadores entiendan su función dentro de la organización, lo que puede incrementar su satisfacción.

Por otro lado, los objetivos institucionales simbolizan los logros específicos que una organización aspira lograr en un periodo específico. Estos objetivos deben ser cuantificables, logrables, pertinentes y temporales (SMART), y tienen una conexión directa con la ejecución de la visión y misión. En este contexto, investigaciones actuales proponen que los objetivos claramente establecidos promueven la distribución eficaz de recursos y posibilitan la supervisión del avance de forma más eficaz (Mahardhika y Raharja, 2023). Además, el establecimiento de metas en consonancia con la misión y visión de la organización garantiza que todas las acciones se dirijan a la realización de objetivos estratégicos.

Un elemento clave en la influencia de la visión, misión y metas institucionales es la conexión que mantienen con la cultura de la organización. La cultura interna de una entidad se ve fuertemente impactada por la transparencia y consistencia de estos declarados. De acuerdo con una investigación de Pérez y López (2020) "una cultura organizacional en sintonía con la visión y misión promueve la innovación, la cooperación y el perfeccionamiento constante" (p. 8). En este contexto, cuando los integrantes de la organización tienen una comprensión conjunta de su objetivo y los objetivos que buscan, es más factible que surjan dinámicas laborales de colaboración y se fomente un ambiente propicio para la creatividad y el desarrollo profesional.

La influencia de estos factores también abarca cómo las organizaciones interactúan con sus interesados externos, tales como clientes, proveedores y la comunidad en su conjunto. Según una investigación realizada por Jiménez (2019) una misión y visión claramente transmitidas potencian la imagen de la organización entre los grupos de interés externos, lo que a su vez robustece las relaciones y eleva la fidelidad del cliente. Esto es especialmente significativo en



la actualidad, donde tanto los consumidores como otros interesados aprecian cada vez más la transparencia y el compromiso social de las entidades. La habilidad de proyectar una imagen consistente y acorde con los valores sociales posibilita a las instituciones no solo incrementar su legitimidad, sino también fortalecer su legitimidad.

Una investigación llevada a cabo por Ramirez (2023) muestra que "las entidades capaces de fusionar sus metas estratégicas con principios de sostenibilidad suelen exhibir un rendimiento superior en aspectos financieros y de responsabilidad social" (p. 11). Esto implica que establecer una visión y misión enfocadas en la sostenibilidad no solo ayuda a mejorar la imagen de la organización, sino que también garantiza su viabilidad futura al atender las expectativas en aumento de los mercados y la sociedad respecto a la implementación de prácticas responsables. Conforme las organizaciones se encuentran con un ambiente cada vez más complicado y competitivo, la habilidad para formular y transmitir estos conceptos de forma eficaz se transforma en un elemento crucial para garantizar su expansión y sostenibilidad a largo plazo. Como se ha demostrado en los estudios recientes, la coordinación de estos elementos con las dinámicas internas y externas de la organización posibilita incrementar el rendimiento, impulsar la innovación y robustecer las relaciones con los interesados, asegurando de esta manera el triunfo en un ambiente fluctuante y riguroso.

1.2.4.2 Innovación en la gestión educativa y su relación con la dirección estratégica

La innovación en la administración educativa ha ganado importancia en años recientes debido a la necesidad de enfrentar los retos del contexto global y cambiante que distingue a la educación moderna. Este proceso de cambio implica la aplicación de nuevas técnicas, tecnologías y métodos pedagógicos que persiguen mejorar el desempeño académico, potenciar la experiencia del alumno y garantizar la excelencia en los resultados de su aprendizaje. Sin embargo, la innovación en sí misma no asegura el éxito, por lo que es crucial que esté íntimamente ligada a la orientación estratégica de las instituciones educativas. Así, las estrategias innovadoras pueden ser dirigidas y administradas de forma consistente y duradera, lo que posibilita a las instituciones ajustarse de manera más efectiva a las exigencias del ambiente y mantener su competitividad.



Es importante entender que la administración educativa comprende un conjunto de acciones y decisiones que buscan principalmente la gestión eficaz de los recursos educativos, humanos y financieros de una institución. De acuerdo con Gajardo y González (2023) la innovación en la administración educativa no solo conlleva la implementación de tecnologías emergentes, sino también la modificación de los procedimientos organizacionales y pedagógicos para potenciar la calidad de la educación. En estas circunstancias, el vínculo con la dirección estratégica es vital, pues facilita la sincronización de las innovaciones con las metas a largo plazo de la institución, asegurando que estas favorezcan la realización de su misión y visión.

El enfoque estratégico en el sector educativo alude a la organización y realización de acciones dirigidas a alcanzar objetivos concretos, fundamentados en un estudio detallado del ambiente interno y externo de la institución. Según Rojas (2018) la dirección estratégica proporciona un esquema para que las instituciones educativas puedan prever las transformaciones y ajustarse a las nuevas exigencias del entorno social, económico y tecnológico. En este contexto, la innovación en la administración educativa debe ser vista como un elemento crucial de la estrategia, dado que posibilita a las instituciones reaccionar de forma proactiva ante las tendencias en ascenso y los retos globales, como el acceso inclusivo a la educación o la incorporación de tecnologías digitales.

El uso de tecnología en los procesos de enseñanza es uno de los elementos más sobresalientes de la innovación en la administración educativa. Varios estudios actuales indican que el uso de tecnologías digitales, tales como plataformas de educación virtual, sistemas de administración académica y herramientas de inteligencia artificial, ha revolucionado de manera significativa las prácticas de enseñanza. De acuerdo con Campos et al (2023) "la tecnología se ha transformado en un elemento crucial para la innovación en la administración educativa, simplificando la toma de decisiones fundamentada en datos y optimizando la eficacia administrativa" (p. 2). No obstante, para que estas innovaciones tecnológicas resulten eficaces, es imprescindible que estén en sintonía con la estrategia global de la institución, garantizando que su puesta en marcha se ajuste a las necesidades y metas particulares de la entidad.

Otro elemento significativo en la conexión entre innovación y dirección estratégica en la



administración educativa es la exigencia de un análisis continuo de los logros alcanzados. De acuerdo con Riascos y Becerril, (2021) "la evaluación es un elemento clave en la innovación educativa, pues facilita la identificación de áreas a mejorar y la modificación de las estrategias basándose en los resultados alcanzados" (p. 15). Así, la dirección estratégica no solo se centra en la puesta en marcha de innovaciones, sino también en la supervisión constante de su efecto, asegurando que las instituciones educativas sean capaces de ajustarse con rapidez a las variaciones y conservar su competitividad en un ambiente cambiante.

Cabe destacar que la conexión entre la innovación y la orientación estratégica en la administración educativa no está libre de retos. Uno de los desafíos más significativos es la resistencia al cambio, tanto del profesorado como de los alumnos y otros participantes institucionales. Como indican Macanchí et al (2020) la resistencia al cambio es uno de los principales obstáculos para la implementación de innovaciones en los centros educativos, lo que resalta la relevancia de una administración eficiente del cambio dentro del contexto de la dirección estratégica. En este contexto, resulta vital que los dirigentes educativos elaboren tácticas de comunicación y formación que promuevan el paso hacia nuevas prácticas y tecnologías, reduciendo de esta manera el efecto adverso de la resistencia al cambio.

1.2.5 Capacidad docente y desempeño educativo

1.2.5.1 Desarrollo profesional docente

Uno de los elementos esenciales del crecimiento profesional docente es la capacitación fundamentada en habilidades. De acuerdo con Granda y Rosell (2024) "es imprescindible la formación constante en habilidades pedagógicas y tecnológicas para que los maestros sean capaces de ajustarse a las modificaciones en el sistema educativo y a las exigencias del siglo XXI" (p. 8). Esta capacitación posibilita a los profesores no solo renovar sus saberes teóricos, sino también potenciar su habilidad para implementar tácticas pedagógicas innovadoras que se ajusten a las variadas necesidades de los alumnos. En este contexto, resulta esencial que las instituciones educativas proporcionen programas de capacitación que se ajusten a las demandas del contexto actual, lo que conlleva una perspectiva versátil y flexible a las particularidades individuales de los docentes.



Igualmente, el crecimiento profesional docente no se restringe a la obtención de nuevos saberes, sino que también conlleva la reflexión crítica acerca de la propia práctica de enseñanza. De acuerdo con Urrego (2020) "la reflexión sobre la práctica es un elemento esencial en el crecimiento profesional, pues facilita a los maestros la identificación de áreas de mejora y la creación de tácticas para vencer los retos a los que se enfrentan en su trabajo cotidiano" (p. 10). Mediante la autoevaluación y la retroalimentación de sus compañeros, los maestros pueden identificar tanto sus puntos fuertes como sus puntos débiles, lo que les facilita modificar su método educativo y progresar de manera constante. Este proceso de reflexión es esencial para promover una cultura de constante aprendizaje en el sector educativo.

Además, el crecimiento profesional del profesorado también está vinculado con la habilidad de los educadores para incorporar las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en sus métodos de enseñanza. Dentro del marco de la transformación digital en la educación, resulta esencial que los maestros conozcan el manejo de recursos tecnológicos que promuevan el aprendizaje colaborativo e interactivo. De acuerdo con Luna (2022) la incorporación de las TIC en el crecimiento profesional docente ha probado ser un elemento esencial para la innovación educativa, facilitando a los maestros la creación de experiencias de aprendizaje más dinámicas y enfocadas en el alumno. Así, la implementación de la tecnología no solo optimiza la eficacia del proceso de enseñanza, sino que también satisface las expectativas de los alumnos.

Otro factor importante en el progreso profesional de los docentes es la cooperación entre los educadores. La formación de comunidades de aprendizaje profesional, en las que los profesores pueden intercambiar vivencias, meditar sobre sus métodos y colaborar en proyectos compartidos, ha probado ser una táctica eficaz para el perfeccionamiento constante. De acuerdo con una investigación de Pérez y López (2020) "las comunidades de aprendizaje docente promueven la cooperación entre compañeros, lo que propicia el compartir buenas prácticas y la creación conjunta de soluciones a los desafíos educativos. Esta modalidad de crecimiento profesional fomenta un enfoque más colaborativo y participativo, en el que los profesores pueden adquirir conocimientos mutuos y establecer redes de respaldo recíproco que potencian su habilidad para innovar en el salón de clases.



Además de la cooperación entre compañeros de trabajo, el liderazgo pedagógico es otro elemento esencial en el crecimiento profesional de los docentes. De acuerdo con Ramón (2022) "el liderazgo pedagógico, definido como la habilidad de los maestros para orientar a sus compañeros e impulsar la transformación en la práctica educativa, es crucial para impulsar una cultura de perfeccionamiento constante en las instituciones educativas" (p. 17). Los docentes que ejercen este tipo de liderazgo no solo mejoran su propia práctica, sino que también inspiran a otros a seguir su ejemplo, creando un ambiente de aprendizaje profesional que beneficia a toda la comunidad educativa. El liderazgo pedagógico, por lo tanto, se convierte en un motor clave para la innovación y el desarrollo en las instituciones educativas.

Una de las mayores barreras es la escasez de tiempo y recursos para que los profesores se involucren en programas de capacitación continua. De acuerdo con Gómez et al. (2019) la carga laboral excesiva y la ausencia de respaldo institucional son obstáculos importantes que dificultan que los profesores puedan dedicar tiempo a su crecimiento profesional. Para afrontar estos retos, es crucial que las políticas educativas den prioridad a la inversión en el crecimiento profesional de los docentes, proporcionando estímulos y generando circunstancias propicias para que los educadores tengan acceso a oportunidades de capacitación de alta calidad. Esto abarca la asignación de tiempo destinado a la capacitación durante el horario de trabajo, además del acceso a recursos económicos y tecnológicos.

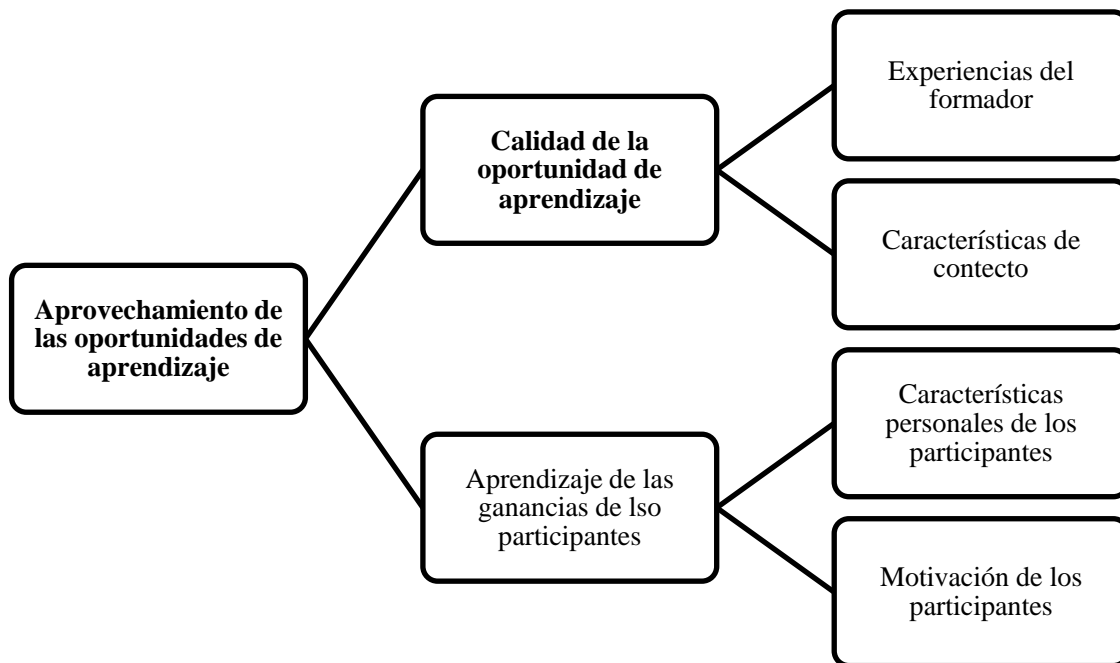
Como indican Ruiz y Fernández (2021), "numerosos educadores tienen problemas para ajustarse a las nuevas técnicas y metodologías debido a la ausencia de respaldo y guía apropiados durante el proceso de transformación" (p. 67). En este contexto, resulta crucial que los programas de crecimiento profesional docente contemplen elementos de acompañamiento y mentoría, donde los docentes puedan obtener el respaldo requerido para vencer los obstáculos vinculados a la implementación de nuevas prácticas. Es fundamental el respaldo institucional y la generación de un entorno que aprecie la innovación para disminuir la resistencia al cambio y promover una actitud proactiva hacia el crecimiento profesional.

El efecto del crecimiento profesional del profesorado en la optimización de los resultados en la educación ha sido extensamente registrado en la bibliografía. De acuerdo con una investigación



de García (2024) "la implicación de los profesores en programas de crecimiento profesional tiene una correlación positiva con el incremento en el desempeño académico de los alumnos" (p. 8). Esto ocurre porque los profesores que se involucran en su crecimiento profesional están más capacitados para afrontar los retos del aula, emplear tácticas pedagógicas eficaces y proporcionar una instrucción de mejor calidad. Así, el crecimiento profesional de los docentes no solo favorece a los educadores, sino que también aporta directamente a la mejora global del sistema educativo. En base a esto, uno de los programas de desarrollo profesional se enfoca en la motivación intrínseca de los docentes; en la figura 3 se muestra el modelo sugerido por Lipowsky (2011) y modificado por Richter et al. (2019) donde se evidencia que la implicación de los docentes en actividades de formación se basa en factores vinculados con el entorno, la institución y su propia motivación.

Figura 3 Elementos considerados por el profesorado en acciones de formación



Fuente: Adaptado de Richter et al (2019)



1.3 Marco Conceptual

1.3.1 Dirección estratégica

La dirección estratégica en la educación implica la planificación, implementación y el control de acciones orientadas a alcanzar objetivos educativos en un largo plazo, esto permite gestionar los recursos para fomentar la innovación pedagógica en las aulas de clase.

Uno de los componentes clave de la dirección estratégica en la educación es el análisis del entorno externo e interno, también la formulación de estrategias, la implementación de planes y el monitoreo de los resultados, estos permiten alinear la misión y visión de la institución con la demanda de la sociedad y el emergente mercado laboral, para crear innovación pedagógica.

La dirección estratégica implica de forma natural la administración de los recursos físicos y financieros, así como el talento humano, siendo este docentes y estudiantes que forman parte del proceso de enseñanza, a fin de garantizar el aprendizaje y la innova continua, ante las competencias y adaptabilidad a los desafíos emergentes en el área educativa.

Para (Díaz Pérez y Villafuerte Álvarez, 2022) la planificación estratégica es un proceso sistemático mediante el cual una organización define sus objetivos a largo plazo y diseña estrategias para alcanzarlos, en el ámbito educativo se lo utiliza para mejorar la calidad y la efectividad de las instituciones educativas, de forma que se use los recursos y esfuerzos hacia las metas claramente definidas.

Para (Guadalupe Sánchez & Zúñiga Muñoz, 2023) indica que la planificación estratégica en la educación debe estar acompañado de un proceso de seguimiento, la evaluación deja de ser un proceso que se realiza al final y pasa a ser una herramienta orientadora, formativa y continua.

Para (Lucio Alarcón y otros, 2021) el auge de la gestión estratégica se considera una respuesta a diversas necesidades y problemas actuales en la educación en diferentes niveles. A su vez, se trata de la recomendación, que propone un mayor desarrollo de actividades, ciclos y prácticas acordes a los diferentes ambientes educativos que requieren los estudiantes, docentes y directivos escolares.



La planificación estratégica es el proceso sistemático en el que una organización define sus objetivos a largo plazo y diseña estrategias de mejora continua, en el ámbito educativo, se usa para potenciar la calidad y efectividad de las instituciones educativas, con el uso de sus recursos y esfuerzos a metas que ya fueron delimitadas y definidas. La planificación estratégica en las instituciones educativas puede mejorar la calidad de la educación al evaluar la dirección a largo plazo y desarrollar estrategias para alcanzar los objetivos. (Mahardhika & Raharja, 2023)

La planificación estratégica, llevada de manera estricta, proveerá una imagen clara de cómo está hoy la organización escolar, es decir, si situación inicial, esto permitirá contar con evidencia y podrá construir la visión acerca de donde se desea estar en un período de tiempo determinado, y al cual se llegará una vez que el periodo de tiempo en el que se trabajó termine. (Ulloa, 2019).

El objetivo de la planificación estratégica en la educación busca mejorar la enseñanza y lograr que exista un entorno de aprendizaje saludable entre estudiantes y docentes, busca asegurar la sostenibilidad y generar valor para sí misma dentro de un ambiente tan competitivo como lo es el ambiente escolar, un entorno que resulta cambiante y muchas veces, busca que las instituciones salgan de su zona de confort y generen cambios.

1.3.2 Innovación educativa

La innovación educativa abarca todas aquellas ideas de metodologías, herramientas tecnológicas y enfoques pedagógicos que serán usados para implementar medidas de mejora en el proceso de aprendizaje- enseñanza. Estos cambios buscan adaptar las necesidades constantes de los estudiantes.

Se refiere a la implementación de ideas nuevas, métodos probados, estrategias y tecnologías educativas con el fin de transformar las prácticas tradicionales de enseñanza-aprendizaje con el fin de adaptarse a las necesidades cambiantes de los estudiantes y a los avances sociales y tecnológicos.

En la educación, la innovación se ve como una táctica para progresar en la consecución de los objetivos de la institución y llegar a todas las áreas, procesos y entornos educativos (una institución, un departamento, un aula, un cuerpo académico), y de esta manera, establecer bases



para promover una cultura renovada. (Macanchí y otros, 2020).

La innovación educativa tiene como objetivo principal lograr que el proceso de aprendizaje sea más equitativa, eficiente y relevante en el contexto actual.

Para (Angulo, 2022) la innovación académica es una respuesta a las necesidades educativas ante la constante transformación de la sociedad, y la rápida obsolescencia del conocimiento, se añade también las dificultades educacionales que pueden estar presentes en cualquier nivel educativo, por lo tanto la innovación puede ser una herramienta útil para enfrentar dichos obstáculos y lograr superarlos con éxito. La innovación educativa se puede entender como la habilidad para cambiar y ajustarse al entorno que poseen los distintos actores y las instituciones educativas, de esta forma lograr destacar la acción planificada mediante programas de reforma continua y perfeccionamiento de la excelencia educativa. (Carrera-León, 2021).

Implementar la innovación educativa requiere adoptar metodologías, tecnologías y enfoques pedagógicos novedosos para potenciar la calidad del proceso de enseñanza y adecuarlo a las demandas variables de los alumnos.

Para esto, hay que identificar las necesidades y objetivos, adoptar metodologías activas, integrar tecnología educativa, personalizar el proceso de aprendizaje, fomentar el pensamiento crítico y creativo, crear un ambiente de aprendizaje inclusivo, capacitar docentes, implementar proceso de evaluación continua y corregirlos, y finalmente fomentar la colaboración entre estudiantes, docentes y comunidad educativa.

1.3.3 Capacidad docente

La habilidad de enseñar abarca todas las habilidades, conocimientos y competencias que un maestro tiene y mejora para llevar a cabo su trabajo de enseñar de manera efectiva y profesional. La capacidad es variada e involucra diferentes aspectos que afectan la calidad de la enseñanza, tanto a nivel pedagógico como personal y profesional.

Un docente debe tener conocimiento disciplinar, competencias pedagógicas que incluye planificar clases, diseñar actividades que fomenten el aprendizaje, y el uso de recursos didácticos variados. Debe poseer habilidad comunicativa, la cuál debe ser clara y efectiva, pues



logrará que el proceso de enseñanza sea accesible y así mismo la gestión del aula, con debe ser capaz de manejar el tiempo de clase, organizar el espacio, fomentar la disciplina y el respeto entre compañeros, así mismo adaptarse a las necesidades de los estudiantes (Gómez y otros, 2019).

Empatía y habilidades socioemocionales es lo que logra que exista una relación docente – estudiante estable y fomente un aprendizaje exitoso. La capacidad de adaptarse e innovar es la razón por la cual los docentes den ser flexibles, y estar dispuestos a adaptar su manera de enseñar de acuerdo a las demandas educativas, y las necesidades de cada estudiante, esto incluye nuevas tecnologías como el aprendizaje basado en proyectos o aprendizaje colaborativo.

La capacidad del docente es fundamental para mejorar la calidad educativa de los estudiantes a cargo del docente, siendo este un factor decisivo para la equidad en la calidad de educación que los estudiantes reciben y merecen. Es una combinación de habilidades pedagógicas, interpersonales y de gestión que permiten a los docentes crear entornos de aprendizaje, de esta manera garantizar una mejora del sistema educativo en general. De la mano de la capacidad docente, va el desempeño educativo, que se refiere a los resultados y logros obtenidos por todas las partes involucradas en el proceso de enseñanza – aprendizaje: estudiantes, docentes, institución y sistema educativo todo en un conjunto.

1.3.4 Desempeño educativo

Entre los factores que influyen en el desempeño educativo cabe mencionar las capacidades cognitivas, es decir el nivel de comprensión, memoria, razonamiento y resolución de problemas de los estudiantes, lo que influye de manera directa en su desempeño.

La motivación y el esfuerzo, es el interés y la dedicación de los estudiantes ponen en su proceso de aprendizaje. Hábitos de estudio, son aquellos que fueron fomentados en el hogar, y que fueron cultivados en el estudiante en sus primeros años, en el cual aprenden sobre el uso de recursos educativos y el aprovechar el tiempo a su favor.

Entre los factores que se menciona la calidad que tiene el docente, su preparación, capacidad pedagógica, que son factores determinantes en su desempeño en el aula. La interacción docente



– estudiante es una relación cercana y que se construye día a día, esto genera confianza y facilita el proceso de adquisición de conocimientos en los estudiantes.

La retroalimentación continua es la evaluación constante que un docente brinda a los estudiantes para corregir errores y proponer estrategias para mejorar el proceso de aprendizaje, también fomenta un ambiente de confianza en el aula (Escribano, 2018).

La institución también forma una parte importante en el proceso de aprendizaje, los factores institucionales como la infraestructura y recursos son las condiciones físicas de la institución como las aulas con el color ideal para fomentar un ambiente de enseñanza, laboratorios tecnológicos y bibliotecas que juegan un papel importante a la hora de fomentar el aprendizaje.

Toda institución tiene políticas educativas, como lo son las mallas curriculares, los métodos de evaluación y las políticas internas que cada institución tienen, se destaca de esta manera la disciplina y la asistencia, estos pueden influir de manera positiva o negativa en el rendimiento académico de los estudiantes. Así mismo, cada institución tiene su departamento de apoyo hacia los estudiantes, sientos de vocación, ayuda psicológica. Tutoría y también de recursos si el estudiante así lo necesitará.

Los factores familiares y sociales también forman parte del proceso aprendizaje. El entorno familiar son las creencias y principios que cada estudiante trae de su hogar, así mismo al ser su red de apoyo, influye en el proceso de aprendizaje.

El contexto socioeconómico son las condiciones y el fácil acceso a los recursos básicos que tienen los padres para brindar a los estudiantes. La cultura escolar son las expectativas sobre la educación y el valor asignado al aprendizaje por la comunidad que puede influir en el desempeño individual y colectivo de los estudiantes, por esto se lucha mucho contra la cultura escolar del “*bullying*”, ya que este factor negativo ha impactado mucho en los estudiantes de manera negativa tanto en su vida personal como en su desempeño académico.

Para medir estos indicadores educativos existen varios indicadores los cuáles son el rendimiento académico, la cuál es la más notorio, pues son las calificaciones, y las evaluaciones finales, presentación de trabajos y proyectos, aunque no siempre refleje de manera integral y exacta el



resultado del proceso de aprendizaje (Rojas, 2018).

La tasa de aprobados o graduados es un indicador clave para el desempeño institucional y del sistema educativo implantado en la organización. La continuidad educativa es la tasa de abandono escolar, refleja muchas veces problemas educativos que impiden que los estudiantes finalicen niveles o incluso lleguen al proceso de graduarse. Las competencias transversales van más allá de lo que a simple vista se ve, ya que debe medir el desarrollo de las habilidades fundamentales como el razonamiento crítico, resolución de conflictos, creatividad y habilidades socioemocionales.

Paras mejorar el desempeño educativo se requiere que una institución fomente la formación constante de los docentes, actualizar y mejorar las competencias pedagógicas siempre hará que una institución se innove y resalte entre las demás instituciones y se convierta en una principal opción para muchos padres, esto hará que muchos estudiantes puedan sentirse seguros en las aulas, y mejore su desempeño.

La innovación pedagógica se refiere a implementar las metodologías activas, que motivan y mejoran el rendimiento en el aula. Las evaluaciones integrales van más allá de evaluaciones escritas, es importante que se apliquen evaluaciones que midan el pensamiento crítico de los estudiantes, así como sus capacidades cognitivas y sus competencias socioemocionales. Para fomentar de mejor manera el fortalecimiento del apoyo familiar y comunitario, es importante involucrar a familiares en el proceso de aprendizaje para que este sea más favorable.

El desarrollo del aprendizaje en niños y adolescentes es un proceso que se da en su mayoría en el aula de clase, donde el profesor, docente o enseñante es el principal autor. El desarrollo profesional docente es un proceso integral y continuo, cuyo objetivo final es la mejora de las competencias, conocimientos y habilidades de los educadores, a lo largo de su carrera. Este proceso para los educadores es fundamental para transmitir y generar una enseñanza de calidad, y se adapta el cambio y demanda de las necesidades educativas de los estudiantes y la entidad educativa.

Esto abarca una variedad de actividades formativas, tales como la participación en seminarios, talleres, proyectos de investigación, además promueve la reflexión crítica sobre el docente e



intercambiar de experiencias para mejorar la enseñanza y transmitir mejores ideas a los estudiantes.

Este enfoque se centra más en el desarrollo profesional docente, se centra en aspectos como la formación en nuevas metodologías didácticas. En otros términos, el desarrollo profesional está vinculado a la demanda que existe en el entorno educativo, por lo que se fomenta que los educadores se formen más en su área para generar valor a una institución.

Este proceso va de la mano con los avances pedagógicos, tecnológicos y científicos, lo que se convierte en un pilar esencial para el crecimiento de las instituciones, siendo que los docentes son agentes activos y la imagen de una institución educativa.

1.3.5 Evaluación docente

La evaluación del desempeño docente es un proceso sistemático, de manera estructurada que tiene como objetivo, el analizar, medir y mejorar el rendimiento de los docentes en su área educativa. Esta práctica no solo busca identificar las fortalezas, sino también el área en la que trabaja mejor el docente, esto ayudará a promover su desarrollo profesional y garantizar una enseñanza de calidad. Entre los componentes para evaluar el desempeño docente, esta los aspectos pedagógicos, metodológicos, éticos y de gestión del aula, entre los cuales se puede encontrar el dominio del contenido, siendo esta la capacidad del docente para lograr transmitir conocimiento de su materia, la competencia pedagógica, es el uso de estrategias y metodologías didácticas que son las encargadas de favorecer el aprendizaje.

La relación que se tiene con los estudiantes, siendo que una interacción positiva y motivadora logrará mejores resultados a la hora de evaluar el aprendizaje, y promover ambientes de aprendizaje seguros e inclusivos para todos. La gestión del aula es la capacidad para manejar el comportamiento y el tiempo de manera efectiva dentro del aula. El uso de la tecnología se ha vuelto primordial a la hora de mejorar la experiencia del aprendizaje. Los docentes poseen diferentes instrumentos de evaluación, entre estos esta la observación en el aula, que es cuando un profesor o un superior analiza la clase desde adentro, y valora la calidad de la enseñanza, así mismo los procesos de enseñanza y la dinámica entre el docente y su clase. La evaluación por parte de los estudiantes, siendo estas aplicadas por la institución, tales como encuestas o



cuestionarios para conocer la percepción que tienen los estudiantes con su docente. Análisis de resultados, estos incluyen tasas de aprobación, el rendimiento académico de los estudiantes y la evolución del aprendizaje como indicadores directos del desempeño docente.

Los propósitos de la evaluación son para implementar medidas de mejora continua, y que se logre identificar áreas de oportunidad para el desarrollo profesional del docente, y promover la formación académica, pedagógica y tecnológica de los docentes, y perfeccionar sus habilidades educativas (Sierra Llorente et al., 2017).

Para garantizar que los docentes cumplan con los estándares educativos establecidos por la institución educativa, se tendrá que rendir cuentas sobre estudiantes, estado de aula y si existe alguna novedad con algún estudiante, que el docente no pueda manejar y las áreas de apoyo en la institución puedan tomar papel en los mismos. Existen muchos retos y consideraciones en la evaluación del desempeño docente, entre ellos está la objetividad y equidad, ya que esta debe ser justa y objetiva, para que se pueda evitar caer en sesgos, esto se puede llevar a cabo con el uso de varios instrumentos y perspectivas, que pueda ayudar a obtener una visión total, completa y equitativa del desempeño docente.

Todo este proceso es importante para poder evaluar de manera constructiva y enfocada en el desarrollo profesional del docente, sin caer en ataques personales o fuera de lugar, ya que esto podría generar resistencia al cambio o incluso desmotivar al docente, cuando se busca que haya mejora continua, y que exista compromiso y disposición al cambio. Por lo tanto, la dirección estratégica en la educación es un enfoque sistemático que busca alinear los objetivos educativos de la organización con la misión, visión y valores de una institución educativa para así poder garantizar el desarrollo efectivo y sostenible a largo plazo, lo que implica planificar, implementar y evaluar las acciones que optimicen el desempeño de la institución, y así permitir adaptar la misma a los cambios en el entorno educativa, social, tecnológico y económico.

Entre estos elementos se encuentra la misión, visión y valores de una institución educativa, siendo la misión la que define el propósito central, así mismo la visión, que proyecta el futuro deseado por parte de una institución, así mismo los valores que tiene, y que influyen en su cultura organizacional y en el ambiente educativo.



1.4 Bases normativas y legales

Las bases normativas y legales relacionadas al presente tema de estudio están dadas por todo el cuerpo normativo que regula la gestión educativa y el desempeño de la capacidad docente, para empezar el primer instrumento legal es la Constitución de la República del Ecuador, que en su Artículo 27 reconoce el derecho a una educación de calidad, con principios de equidad, inclusión y pertinencia, además el Artículo 28 que establece la obligación del Estado de garantizar la formación continua del personal docente y el mejoramiento de sus competencias. Estas disposiciones configuran el fundamento constitucional para que las instituciones educativas adopten prácticas estratégicas y de gestión orientadas a fortalecer la labor docente (Constitución, 2008).

Luego está la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), en esta normativa la gestión educativa queda establecida como un conjunto de procesos organizados que deben articularse mediante principios claros y mecanismos de evaluación continua. En particular, el Artículo 7 señala que la evaluación pedagógica es un componente técnico permanente y participativo, orientado tanto a la mejora de los procesos como al desarrollo profesional de los actores educativos. Este principio de evaluación integral subraya la necesidad de diseñar sistemas de monitoreo y retroalimentación que fortalezcan la acción directiva y aseguren la calidad de la enseñanza, garantizando la coherencia entre la planificación estratégica y la práctica en el aula (Ministerio de Educación, 2021).

Por otra parte, la evaluación del desempeño docente también cuenta con un respaldo explícito en la LOEI, el Artículo 19c otorga a las madres, padres y representantes el derecho a participar en los procesos de evaluación del desempeño docente, la gestión de las autoridades educativas y el entorno de aprendizaje, estableciendo así un mecanismo de veeduría social para la mejora continua de la práctica pedagógica, además, el Artículo 188 promueve el desarrollo profesional de los educadores a través de políticas, planes y programas de capacitación personalizados al contexto socio-cultural.

En la misma línea, el Ministerio de Educación emitió el manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad educativa, en el cual se tratan los temas de gestión



escolar, desempeño profesional directivo y desempeño profesional docente, aquí se detallan procedimientos para la formulación de planes operativos anuales, el sistema de indicadores de gestión y los mecanismos de evaluación interna y se establece la necesidad de vincular la asignación de recursos humanos y materiales con los objetivos estratégicos institucionales (Ministerio de Educación, 2017).

El manual para la implementación de estándares de calidad educativa del Ministerio de Educación del Ecuador establece una clara vinculación con la dirección estratégica en la educación, al estructurar un marco normativo y operativo que guía la gestión educativa hacia el fortalecimiento del desempeño docente. A través de dimensiones como la gestión administrativa, pedagógica, convivencia escolar y seguridad, el documento articula objetivos estratégicos mediante herramientas como el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y la Planificación Curricular Institucional (PCI). Estos instrumentos no solo alinean las prácticas docentes con los lineamientos nacionales, sino que también promueven la coherencia entre la planificación, la ejecución y la evaluación (Ministerio de Educación, 2017).

Así mismo, la gestión educativa estratégica se evidencia también en los mecanismos de evaluación y mejora continua propuestos, como las matrices de indicadores de calidad y medios de verificación. Estos permiten monitorear el cumplimiento de los estándares, identificar brechas y reorientar acciones para optimizar el desempeño docente. Así, la dirección estratégica se materializa en una gestión sistémica que vincula políticas públicas, prácticas institucionales y desarrollo profesional, asegurando un impacto sostenible en la formación docente y, por ende, en los aprendizajes del estudiantado.

Estas bases normativas obligan a la Unidad Educativa 27 de noviembre a adoptar una visión estratégica en su gestión, diseñar planes institucionales alineados con políticas nacionales y garantizar la formación continua de sus docentes, este análisis de la dirección estratégica y su incidencia en el desempeño de la capacidad docente se enmarca directamente en estos marcos legales, pues ellos definen no solo el qué (derecho y exigencias mínimas), sino también el cómo (procedimientos, formatos e indicadores) de la gestión educativa en Ecuador.



CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN Y ESTUDIO DIAGNÓSTICO

2.1. Conceptualización y operacionalización de las variables y categorías

En esta investigación, el objetivo es examinar cómo la orientación estratégica en la educación afecta el progreso de la habilidad del profesor y, por ende, el rendimiento en la educación. El estudio examina cómo las tácticas de administración educativa, dirigidas desde una perspectiva estratégica, pueden fomentar el desarrollo profesional de los docentes, mejorando el proceso de enseñanza-aprendizaje. Para alcanzar este objetivo, es imprescindible establecer y poner en práctica las variables implicadas, tanto la independiente como las dependientes, lo que permitirá evaluar el impacto de la administración estratégica en la habilidad del profesor y su desempeño. (ver tabla 1).



Tabla 1.

Operacionalización de las variables

Variable de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Escala de medición
Variable Independiente: Dirección estratégica en la educación	Conjunto de estrategias de gestión implementadas en las instituciones educativas para mejorar la calidad del aprendizaje, incluyendo planificación estratégica, evaluación y toma de decisiones basada en información.	de Estrategias utilizadas por las instituciones para mejorar la enseñanza mediante la planificación, evaluación y toma de decisiones fundamentada. Se evaluará mediante encuestas a directivos y docentes.	1. Planificación estratégica 2. Implementación de estrategias 3. Evaluación y monitoreo de estrategias	- Nivel de alineación del plan estratégico con los objetivos educativos actuales. - Frecuencia de reuniones para actualizar el plan estratégico. - Percepción sobre la efectividad de la dirección estratégica para mejorar el desempeño docente. - Accesibilidad a recursos y herramientas pedagógicas. - Frecuencia con la que se adaptan estrategias a los desafíos educativos actuales.	Ordinal (Escala Likert en percepciones) / Nominal (existencia de estrategias y recursos)



Variable Dependiente: Desempeño de la Capacidad docente	Grado en que los docentes despliegan y ponen en práctica sus habilidades pedagógicas y competencias profesionales para diseñar, implementar y evaluar metodologías de enseñanza eficaces, de modo que garanticen una instrucción de alta calidad y favorecen el logro de aprendizajes significativos y medibles en sus estudiantes.	Evaluación de la percepción de los docentes sobre su formación, oportunidades de desarrollo profesional y su capacidad para aplicar metodologías innovadoras, a través de encuestas. Evaluación de la percepción de directivos y docentes sobre el impacto de la gestión estratégica en el rendimiento académico, mediante encuestas.	1. Desarrollo profesional 2. Aplicación de metodologías innovadoras 3. Apoyo institucional 4. Impacto de la gestión en el rendimiento docente. 5. Evaluación del desempeño. 6. Implementación de estrategias educativas	- Frecuencia con la que se ofrecen oportunidades de capacitación docente. - Percepción sobre el apoyo recibido por parte de los directivos para implementar nuevas metodologías. - Nivel de motivación y compromiso docente con la implementación de estrategias innovadoras. - Evaluación del proceso de desempeño docente y su impacto en el desarrollo profesional. -Percepción de directivos sobre la contribución de las estrategias de dirección al desempeño estudiantil. - Evaluación del sistema de desempeño docente. - Nivel de colaboración entre docentes para alcanzar los objetivos	Ordinal (Escala Likert en percepciones)
--	---	---	--	--	---



UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

**Dirección estratégica en la educación:
Análisis de la gestión educativa para el
desempeño de la capacidad docente**

estratégicos.

- Adaptabilidad de la institución a los desafíos educativos contemporáneos.
-



2.2. Enfoque de la investigación

Este análisis seguirá un enfoque cuantitativo que fusiona diferentes técnicas cuantitativas. La mezcla de información facilitará el análisis tanto de las percepciones individuales de los profesores y alumnos como del efecto numérico de las estrategias aplicadas. El método cuantitativo, mediante cuestionarios cerrados, ofrecerá una perspectiva imparcial de los impactos de la dirección estratégica en el rendimiento de los maestros. En contraposición a un método descriptivo en esta investigación no se actuará directamente en el entorno educativo, sino que se llevará a cabo un estudio de correlación entre la dirección estratégica y la habilidad del profesorado. Esto permitirá proponer mejoras basadas en un diagnóstico claro de la situación actual.

Como lo sostiene Hernández- Sampieri y Mendoza (2018), existen tres enfoques principales: cuantitativo, que utiliza números y análisis estadístico para medir variables y relaciones; cualitativo, que estudia fenómenos a través del análisis del discurso, percepciones y significados para proporcionar una comprensión. Está claro que la selección del enfoque está determinada por el carácter del problema de investigación, los objetivos definidos y el tipo de información necesaria para responder a la pregunta de investigación.

2.3. Alcance de la investigación

La investigación adopta un ámbito descriptivo y correlacional. En un sentido descriptivo, aspira a ofrecer una perspectiva exhaustiva de la situación presente de la dirección estratégica en entidades educativas, investigando la aplicación de las políticas de administración y su influencia en el crecimiento profesional de los profesores. En un enfoque correlacional, se examinará el vínculo entre la eficacia de la dirección estratégica y el rendimiento en la educación, sin intervenir de manera directa en las estrategias previamente establecidas. Este método permitirá establecer los cimientos para futuros estudios que confirmen empíricamente las propuestas formuladas.

2.4. Declaración y justificación del tipo de investigación

La investigación es de carácter aplicado, pues busca identificar y sugerir soluciones prácticas



para potenciar la habilidad de los maestros mediante una administración educativa eficaz. Además, se percibe como transversal, ya que la información se recolectará en un único instante de tiempo, proporcionando un panorama del efecto presente de la dirección estratégica en las instituciones educativas analizadas. Esta elección metodológica se basa en la urgencia de conseguir un diagnóstico inmediato y sugerir intervenciones que sean efectivas a corto plazo.

2.5. Métodos empleados

Para llevar a cabo la investigación, se utilizarán los siguientes métodos:

Métodos teóricos: Se llevará a cabo un análisis bibliográfico riguroso acerca de la orientación estratégica en la educación y su vínculo con el fortalecimiento de la habilidad docente. Adicionalmente, se realizará un estudio documental de los planes estratégicos, evaluaciones y políticas educativas aplicadas en la institución objeto de estudio.

Métodos empíricos: Se llevarán a cabo encuestas Likert a profesores y alumnos para evaluar sus opiniones acerca de la calidad de la enseñanza y el crecimiento profesional. Además, se llevarán a cabo encuestas estructuradas con los docentes y directivos para adquirir una perspectiva exhaustiva de las estrategias de dirección y su puesta en marcha.

Métodos estadísticos: Se llevará a cabo el estudio de la información a través de análisis descriptivo y correlacional. El análisis descriptivo facilitará la detección de tendencias y patrones en las reacciones de profesores y alumnos, a la vez que permitirá identificar patrones y tendencias en las respuestas de los estudiantes y docentes mientras que el análisis correlacional ayudará a establecer relaciones entre la dirección estratégica y la capacidad docente.

2.6. Instrumentos derivados de la metodología

El principal método empleado será una encuesta Likert de tipo cerrado, realizada a profesores y alumnos para evaluar su opinión acerca del rendimiento académico y la calidad de la administración institucional.

2.7. Delimitación de la población y la muestra

Los participantes elegidos para la investigación fueron los profesores y administrativos de la Unidad Educativa 27 de Noviembre, quienes cuentan con experiencia en la operacionalización



de planeamiento por dirección estratégica. La muestra se obtiene de manera no aleatoria, seleccionando estos docentes y administrativos que han dispuesto de información de la gestión docente y que han participado de las sesiones estratégicas. Esto permitirá valorar la incidencia que tiene la orientación estratégica en la docencia y el rendimiento escolar en la Unidad Educativa 27 de Noviembre. La muestra se encuentra conformada por 15 directores de instituciones y 35 docentes.

2.8. Estrategia metodológica investigativa

El proceso investigativo constará de cuatro fases principales:

Diagnóstico inicial: Obtención de información mediante cuestionarios para valorar el estado presente de la administración educativa.

Revisión teórica: Evaluación de la bibliografía y los documentos para sustentar de manera teórica el estudio.

Modelado de sugerencias: Elaboración de estrategias de administración fundamentadas en los hallazgos del diagnóstico.

Conclusiones y propuestas: Evaluación de los resultados alcanzados y sugerencia de tácticas para potenciar la habilidad docente a través de una orientación estratégica eficaz.

2.9. Etapas del proceso investigativo

La investigación seguirá un esquema definido, iniciando con la recopilación de datos a través de cuestionarios y continuando con una etapa de análisis teórico que establecerá la conexión entre la dirección estratégica y la habilidad docente. Luego, se plantearán tácticas para mejorar la administración educativa, finalizando con un debate sobre los hallazgos y la elaboración de sugerencias.

2.10. Interpretación de los resultados

2.10.1. Resultados de las encuestas a directivos.

Datos generales

Tabla 2



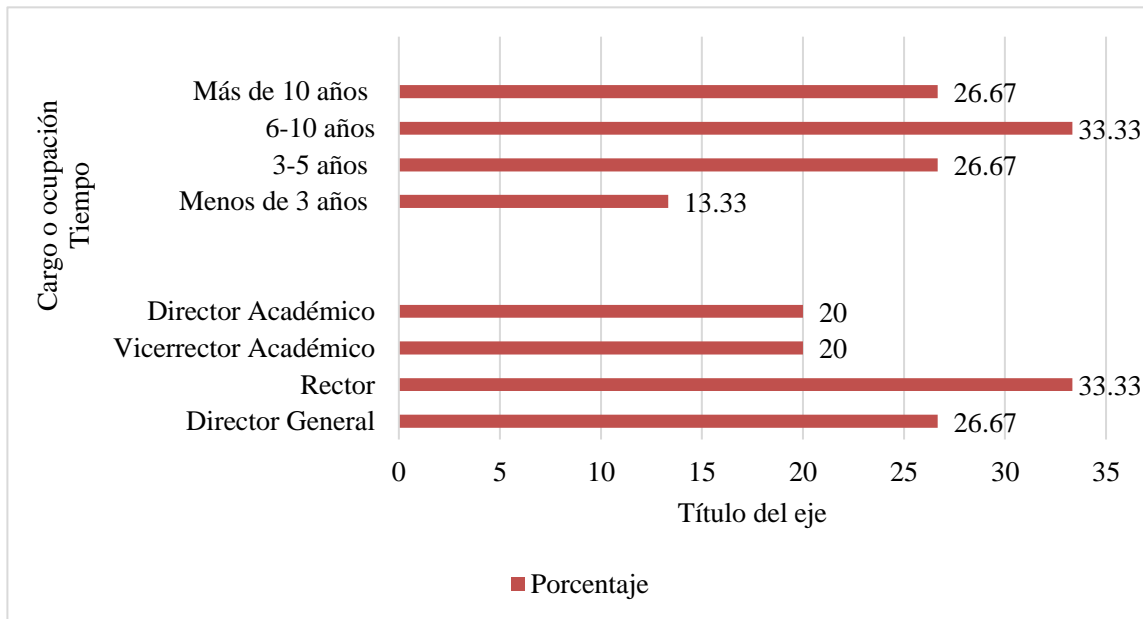
Datos generales

Cargo	Frecuencia	Porcentaje
Director General	4	26,67%
Rector	5	33,33%
Vicerrector Académico	3	20,00
Director Académico	3	20,00
Total	15	100%
Años de experiencia		
Menos de 3 años	2	13,33%
3-5 años	4	26,67%
6-10 años	5	33,33%
Más de 10 años	4	26,67%
Total	15	100%

Fuente: Elaboración propia

Figura 4

Datos generales



Fuente: Elaboración propia

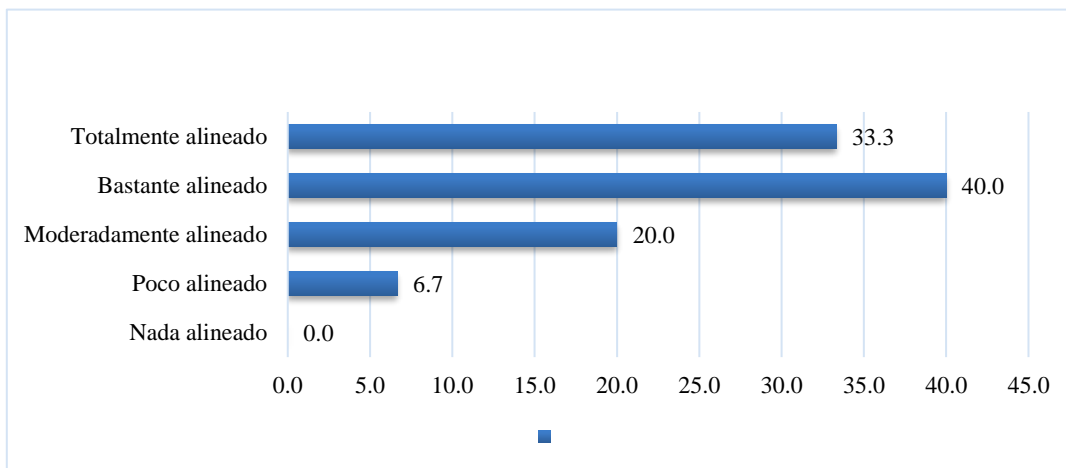


El análisis de los datos recopilados muestra, en primer lugar, que la mayoría de los encuestados se identificaron como Rectores (en esta categoría la más frecuente es del 33,33%). Le siguen los Directores Generales (26,67%), al mismo nivel que los Vicerrectores Académicos y los Directores Académicos, que cada uno representa el 20% de la muestra. En cuanto a los años de servicio, se desprende que la mayoría de ellos tienen de 6 a 10 años en el cargo (33,33%), quienes tienen más de 10 años ocupan el segundo lugar (26,67%), luego están quienes tienen de 3 a 5 años (26,67%). Solo el 13,33% tiene menos de 3 años de experiencia. Se puede decir que la mayoría de los directores tienen una considerable experiencia en el ámbito de la educación y esto podría afectar positivamente su percepción de la planificación estratégica y la operacionalización de estrategias educativas en sus instituciones como se observa en el gráfico 4.

1. ¿Qué tan alineado considera que está el plan estratégico de su institución con los objetivos educativos actuales?

Figura 5

Plan estratégico



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los directores (73.33%) perciben que el plan estratégico de sus instituciones está alineado con los objetivos educativos actuales, destacando un 40% que lo considera “bastante alineado” y un 33.33% “totalmente alineado”. Sin embargo, un 20% lo evalúa como

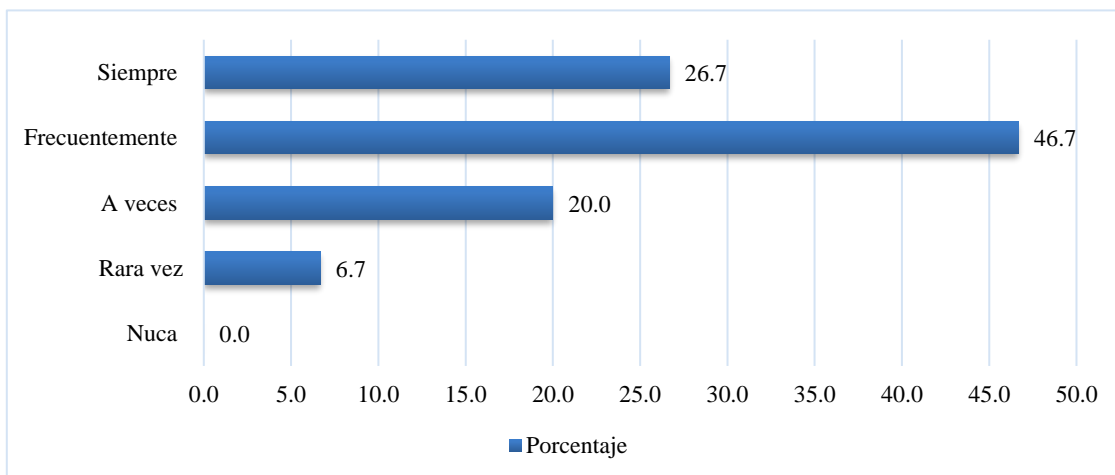


“moderadamente alineado”, lo que indica áreas de mejora, mientras que solo un 6.67% opina que está “poco alineado” y nadie considera una total falta de alineación como se observa en la figura 5. Esto evidencia un compromiso generalizado por vincular las estrategias institucionales con las exigencias educativas actuales, aunque persisten obstáculos que podrían ser abordados mediante el fortalecimiento de la planificación y el monitoreo estratégico en las instituciones.

2. ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones para revisar y actualizar el plan estratégico en su institución?

Figura 6

Frecuencia con la que se llevan a cabo reuniones



Fuente: Elaboración propia

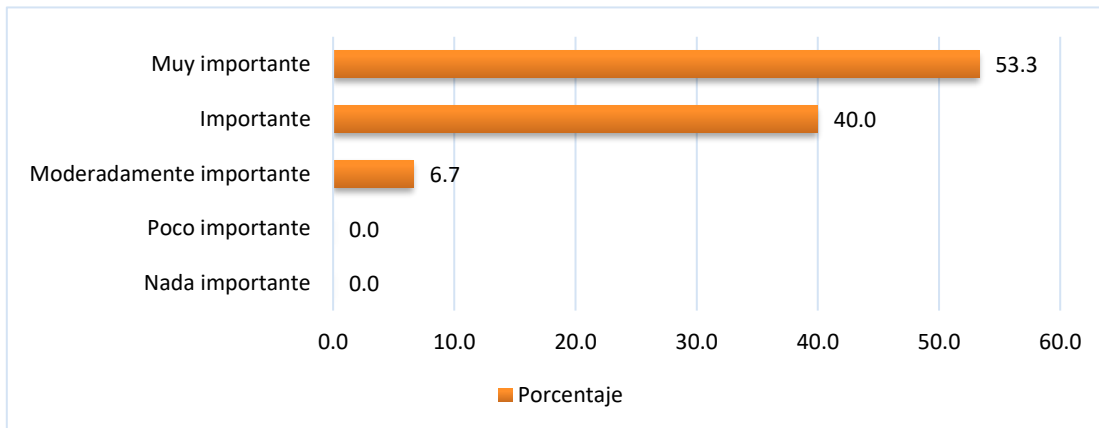
Casi la mitad de los directores realizan reuniones para revisar y actualizar el plan estratégico frecuentemente, mientras que un 27% lo hace siempre, lo que indica un hábito positivo de seguimiento en la mayoría de las instituciones. Sin embargo, un 20% de los directores reporta que estas reuniones ocurren solo a veces, y un pequeño porcentaje (6.7%) las realiza rara vez, lo que sugiere posibles brechas en el proceso de planificación estratégica como se observa en la figura 6. Esto resalta la importancia de establecer una periodicidad constante para estas reuniones, promoviendo una mejor adaptación a los cambios y desafíos educativos contemporáneos.



3. ¿Qué tan importante considera la capacitación docente en las estrategias de dirección implementadas en su institución?

Figura 7

Importancia de la capacitación docente



Fuente: Elaboración propia

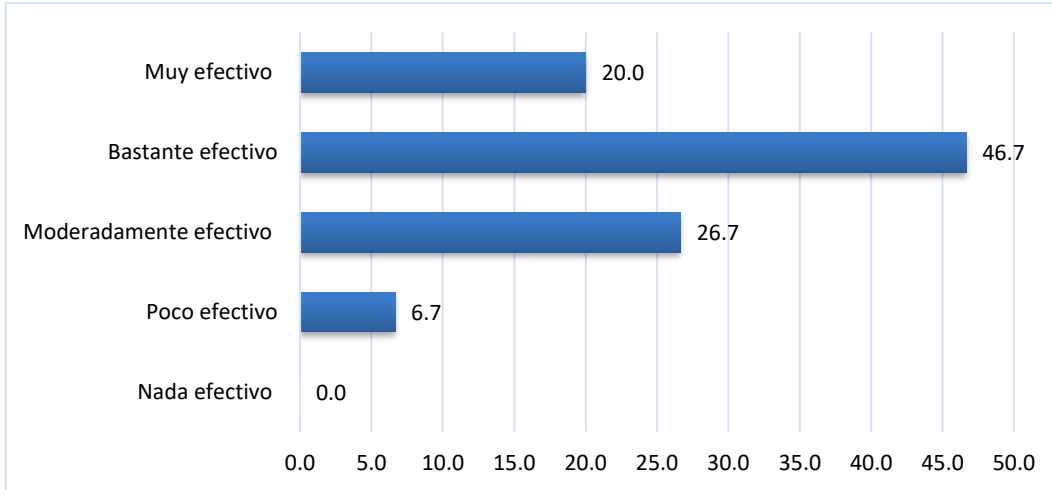
La mayoría de los directores (93.33%) considera que la capacitación docente es clave dentro de las estrategias de dirección implementadas, destacando un 53.33% que la califica como muy importante y un 40% como importante, lo que evidencia un consenso general sobre su relevancia. Solo un 6.67% la evalúa como moderadamente importante, mientras que nadie la considera poco o nada importante. Estos resultados subrayan la percepción de la capacitación docente como un pilar esencial para mejorar la calidad educativa y garantizar la implementación efectiva de estrategias pedagógicas en las instituciones. (Ver figura 7)

4. ¿Qué tan efectivo considera el sistema de evaluación del desempeño docente en su institución?



Figura 8

Efectividad del sistema de evaluación



Fuente: Elaboración propia

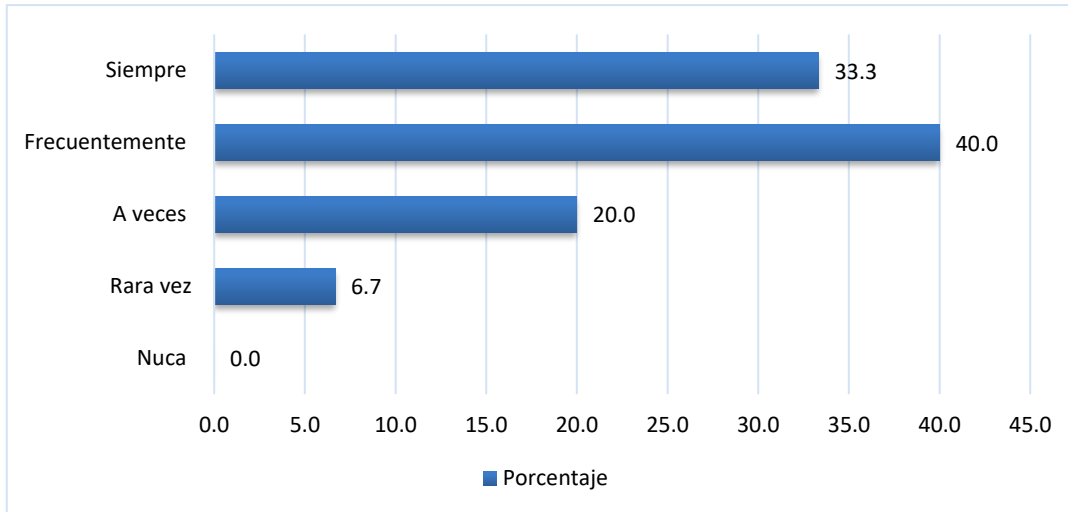
El sistema de evaluación del desempeño docente es considerado bastante efectivo por el 46 % de los directores, mientras que un 20% lo califica como muy efectivo, lo que refleja una percepción positiva en general. Sin embargo, un 27% lo evalúa como moderadamente efectivo, y un 7% lo considera poco efectivo, indicando áreas de mejora. Esto sugiere que, aunque la mayoría confía en el sistema, es necesario ajustar los procesos de evaluación para que sean más consistentes y eficaces, contribuyendo al desarrollo profesional de los docentes y al logro de objetivos educativos. (Ver figura 8)

5. ¿Con qué frecuencia se ofrecen oportunidades de desarrollo profesional a los docentes?



Figura 9

Análisis de la pregunta 4



Fuente: Elaboración propia

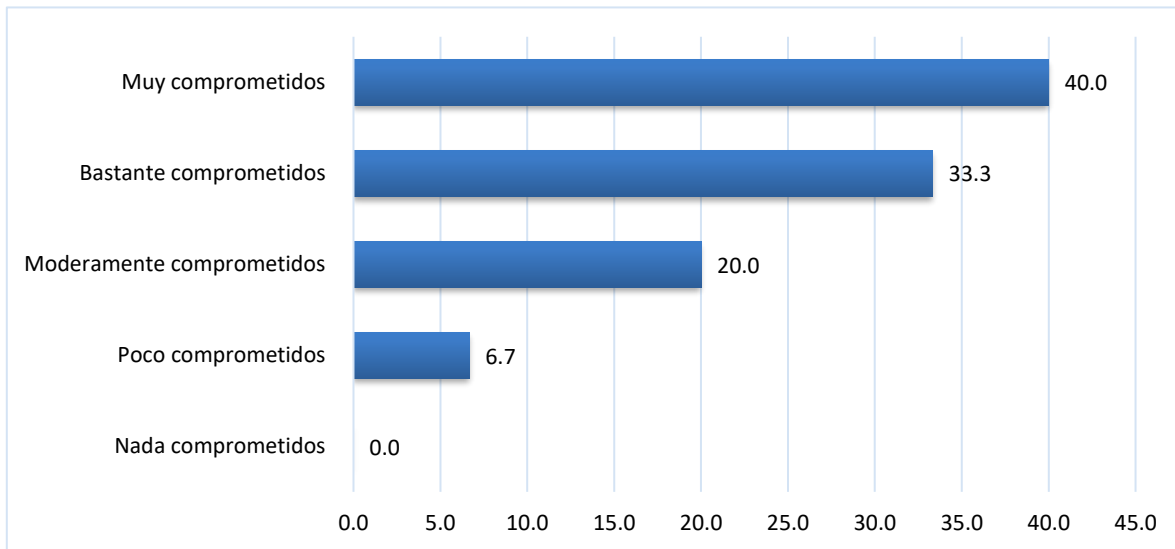
La mayoría de los directores (73.33%) reporta que su institución ofrece oportunidades de desarrollo profesional a los docentes con regularidad, siendo frecuentemente (40%) y siempre (33%) las respuestas más comunes. Un 20% señala que estas oportunidades se presentan solo a veces, mientras que un 6.67% afirma que ocurren rara vez, lo que evidencia una brecha en algunas instituciones como se observa en la figura 9. Estos resultados reflejan un esfuerzo generalizado por promover el crecimiento profesional docente, aunque se debe trabajar en la equidad para garantizar que todos los docentes tengan acceso constante a estas oportunidades.



6. ¿Qué tan comprometidos considera que están los docentes de su institución con la implementación de estrategias educativas innovadoras?

Figura 10

Análisis de la pregunta 5



Fuente: Elaboración propia

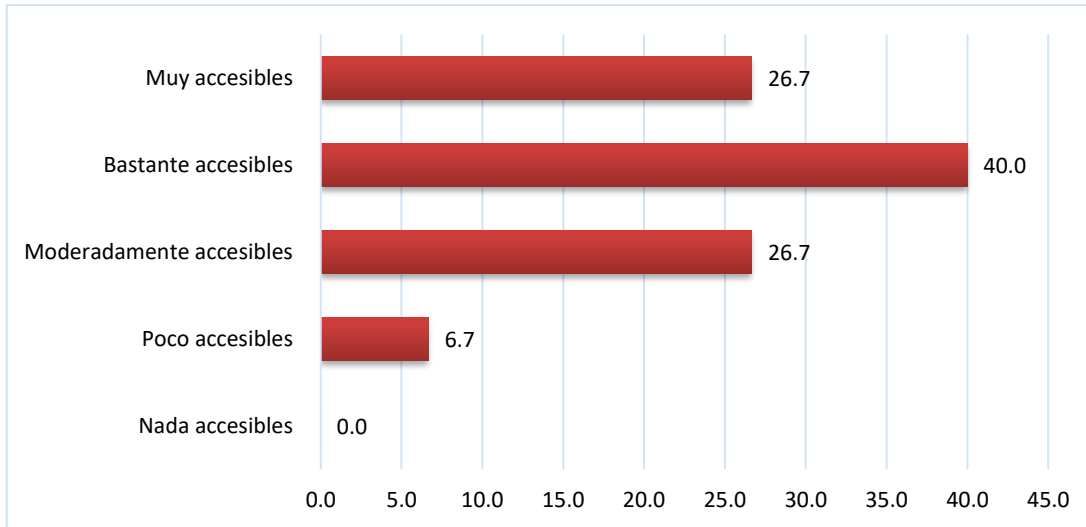
La gran mayoría de los directores perciben que los docentes están bastante o muy comprometidos con la implementación de estrategias educativas innovadoras, destacando un 40% que los considera muy comprometidos. Solo un 6.67% opina que los docentes están poco comprometidos, y un 20% los califica como moderadamente comprometidos como se observa en la figura 10. Este resultado sugiere que, en general, existe un fuerte interés por parte de los docentes en adoptar nuevas metodologías educativas, aunque es importante seguir incentivando su participación activa y proporcionar las condiciones necesarias para asegurar un compromiso total.

7. ¿Qué tan accesibles son los recursos pedagógicos y tecnológicos para los docentes en su institución?



Figura 11

Accesibilidad de los recursos pedagógicos



Fuente: Elaboración propia

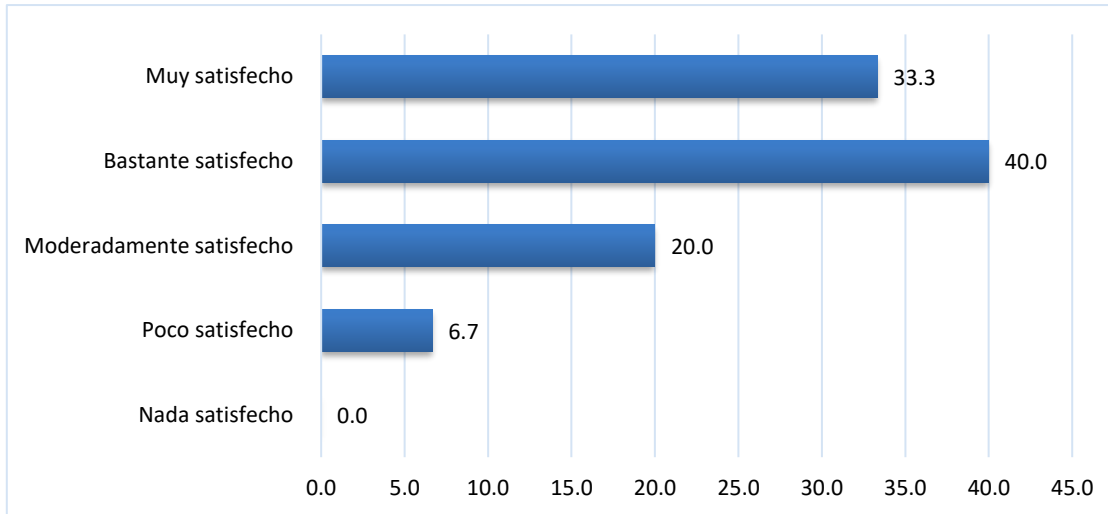
Los recursos pedagógicos y tecnológicos son percibidos como bastante accesibles o muy accesibles por el 66.67% de los directores, destacando un 40% que los considera bastante accesibles y un 26.67% que los ve como muy accesibles. Sin embargo, un 26.67% considera que los recursos son solo moderadamente accesibles, y un 6.67% los ve poco accesibles como se observa en la figura 11. Esto sugiere que, aunque hay avances en la disponibilidad de recursos, aún existen limitaciones, especialmente en algunas instituciones, que podrían estar relacionadas con la infraestructura tecnológica, la disponibilidad de equipos o la capacitación necesaria para su uso eficaz.

8. ¿Qué tan satisfecho está con el nivel de colaboración entre los docentes para alcanzar los objetivos estratégicos?



Figura 12

Satisfacción con el nivel de colaboración entre docentes



Fuente: Elaboración propia

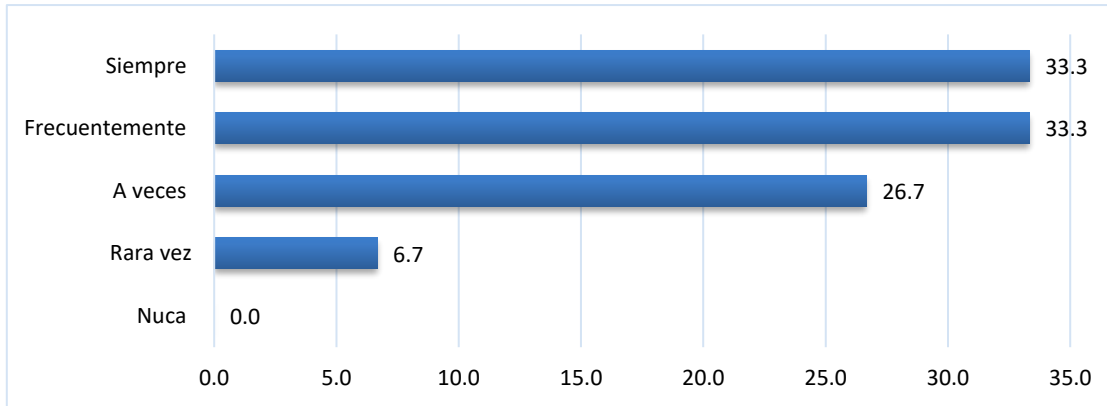
En la figura 12 se identifica que la mayoría de los directores están bastante satisfechos o muy satisfechos con el nivel de colaboración entre los docentes para alcanzar los objetivos estratégicos, con un 40% calificando la colaboración como bastante satisfactoria y un 33% como muy satisfactoria. Sin embargo, un 20% se muestra moderadamente satisfecho y un 7% poco satisfecho, lo que sugiere que, aunque la colaboración es en general positiva, todavía existen áreas de mejora en cuanto a la integración y trabajo en equipo de los docentes. Fomentar un ambiente colaborativo más robusto puede ser clave para optimizar el logro de objetivos estratégicos y mejorar el clima institucional.

9. ¿Con qué frecuencia su institución adapta sus estrategias para abordar los desafíos contemporáneos (por ejemplo, enseñanza digital, inclusión, diversidad)?



Figura 13

Frecuencia con la que la institución adapta sus estrategias para abordar desafíos



Fuente: Elaboración propia

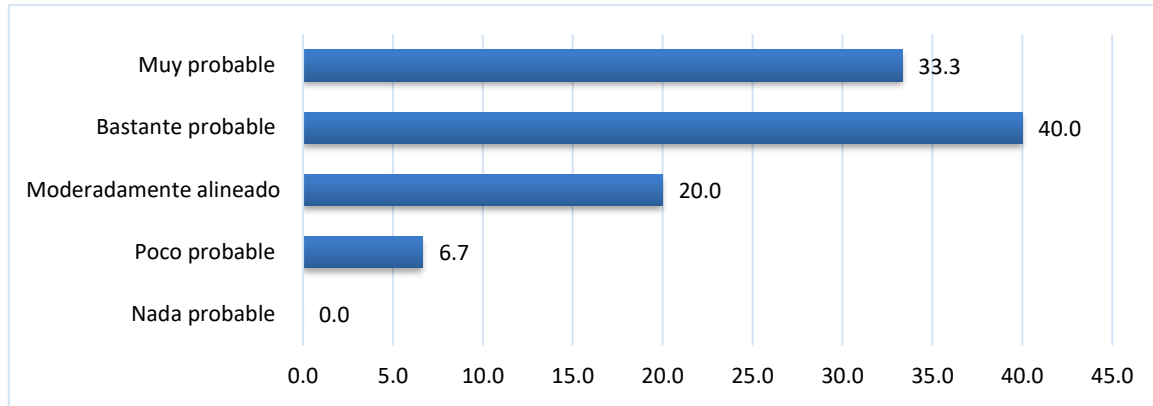
En la figura 13 se identifica que los directores reportan que su institución adapta frecuentemente (33%) o siempre (33%) sus estrategias para abordar desafíos contemporáneos como la enseñanza digital, la inclusión y la diversidad. Sin embargo, un 27% solo lo hace a veces, y un 7% lo hace rara vez, lo que sugiere que, aunque hay una tendencia positiva, no todas las instituciones están igualmente preparadas para hacer ajustes rápidos y efectivos en respuesta a los cambios del entorno educativo. Es clave seguir promoviendo la adaptabilidad para enfrentar de manera eficiente los nuevos retos educativos.

10. ¿Qué tan probable es que las estrategias de dirección implementadas en su institución contribuyan a la mejora del desempeño estudiantil?



Figura 14

Contribución de las estrategias al desempeño estudiantil



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los directores considera que las estrategias de dirección implementadas en sus instituciones son bastante probables (40%) o muy probables (33.33%) de contribuir a la mejora del desempeño estudiantil. Solo un 20% lo evalúa como moderadamente probable, y un 6.67% lo ve como poco probable, lo que indica una percepción mayoritaria de que las estrategias implementadas están en línea con el objetivo de mejorar los resultados académicos. Sin embargo, siempre es importante fortalecer las estrategias y asegurarse de que sean lo suficientemente flexibles y adaptadas a las necesidades específicas de los estudiantes.

2.10.2. Resultados de las encuestas a docentes

Datos generales

Figura 15

Datos generales

Años de experiencia en el cargo	Frecuencia	%
Menos de 3 años	5	14,2857143
3-5 años	5	14,2857143
6-10 años	5	14,2857143



Más de 10 años

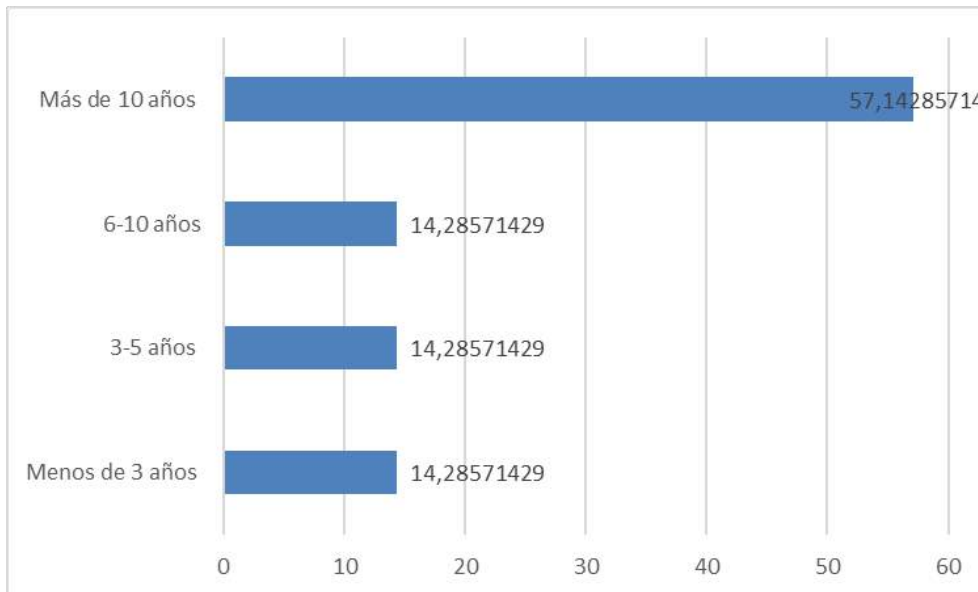
20

57,1428571

Fuente: Elaboración propia

Figura 16

Datos generales de la encuesta a docentes



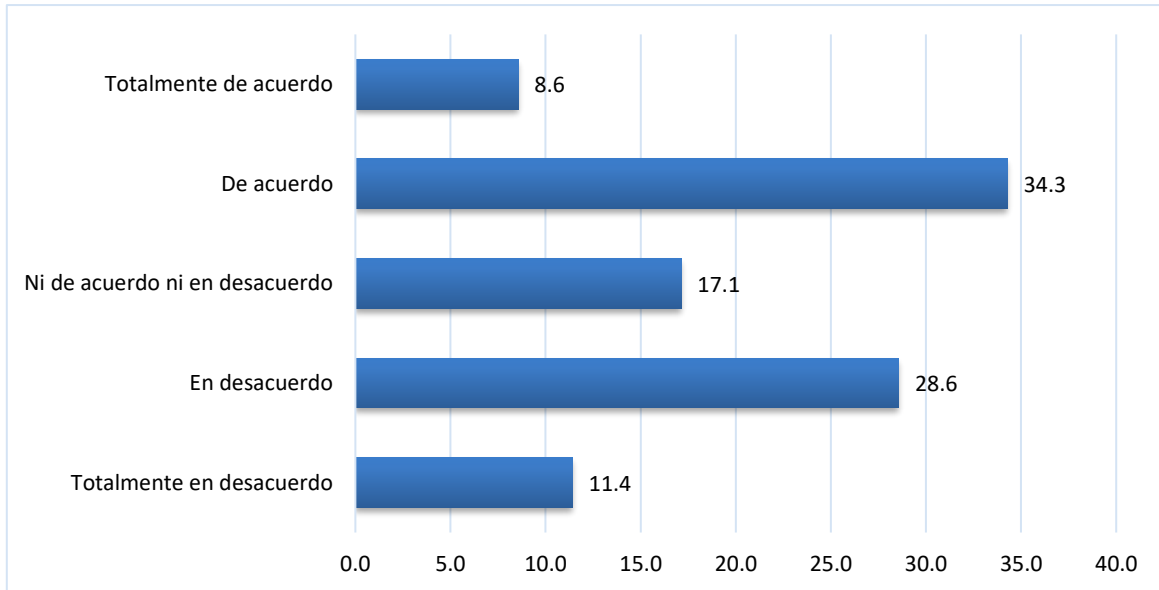
En la gráfica 16 se logra identificar los resultados de los datos generales de la encuesta realizada a docentes donde se identifica que el 57,14% de los docentes tiene más de 10 años trabajando dentro de esta área, mientras que el 14,28% corresponde a aquellos que han trabajado por un tiempo de 6-10 años, 3-5 años y menos de 3 años en cada uno de ellos.

1. La dirección estratégica de la institución educativa está claramente alineada con los objetivos de mejora del desempeño docentes.



Figura 17

Dirección estratégica de la institución



Fuente: Elaboración propia

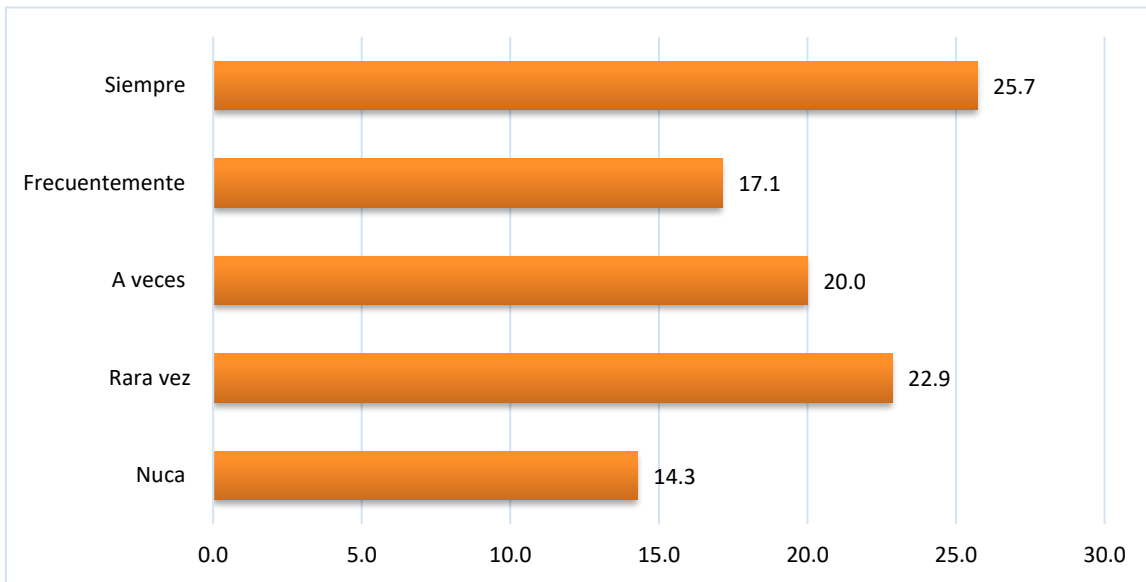
La mayoría de los docentes percibe cierta alineación entre la dirección estratégica de la institución educativa y los objetivos de mejora del desempeño docente, con un 34% que está de acuerdo y un 9% totalmente de acuerdo. Sin embargo, un 29% está en desacuerdo, y un 11% totalmente en desacuerdo, lo que sugiere que, para una porción significativa de la muestra, esta relación no está clara o es insuficiente, por otra parte, el 17% respondió encontrarse ni de acuerdo ni en desacuerdo Como se observa en la figura 17. Este hallazgo podría estar vinculado a una insuficiente comunicación o a la insuficiente implementación de las estrategias propuestas por la dirección. Es imperativo que las entidades educativas transmitan de manera más efectiva sus metas estratégicas y eluciden su correlación directa con el rendimiento docente. Además, la participación activa de los educadores en los procesos de planificación y toma de decisiones podría constituir una estrategia para optimizar la percepción acerca de la alineación estratégica. Esta circunstancia facilitaría la generación de un compromiso incrementado y una comprensión colectiva de los objetivos institucionales.



2. La planificación estratégica de la institución incluye oportunidades frecuentes de desarrollo profesional para los docentes.

Figura 18

Inclusión de oportunidades en la planificación estratégica



Fuente: Elaboración propia

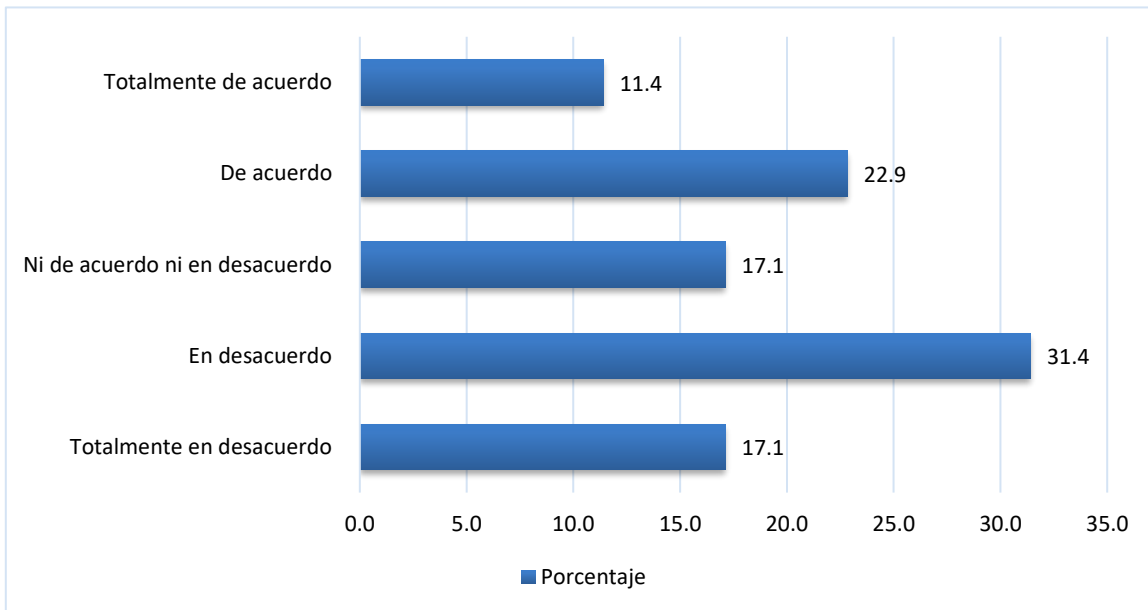
En cuanto a la planificación estratégica y las oportunidades de desarrollo profesional, las respuestas indican una división significativa entre las percepciones de los docentes. Si bien el 26% señala que dichas oportunidades están “siempre” disponibles y un 17% las considera frecuentes, un 23% afirma que estas se presentan rara vez, y un 14% indica que nunca están disponibles como se observa en la figura 18. Este resultado evidencia la inconsistencia en la implementación de programas de desarrollo profesional. Es posible que estos no sean distribuidos de forma equitativa entre todos los educadores o que no sean reconocidos como pertinentes por algunos de ellos. Es imperativo que las entidades aseguren que los programas de capacitación profesional no solo estén concebidos para ser accesibles, sino también alineados con las necesidades individuales y colectivas del colectivo docente. Este objetivo podría alcanzarse mediante la implementación de encuestas periódicas y un examen de las áreas de interés profesional, optimizando de esta manera el impacto de dichas iniciativas.



3. Los directivos de la institución promueven activamente un entorno de trabajo colaborativo entre los docentes.

Figura 19

Se promueve un entorno de trabajo colaborativo



Fuente: Elaboración propia

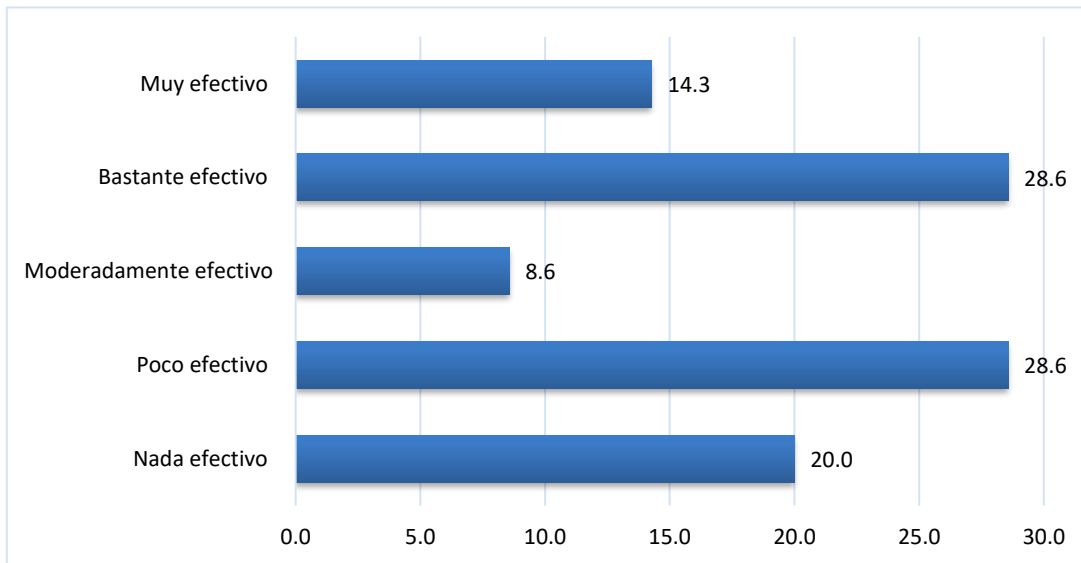
La promoción de un entorno de trabajo colaborativo entre los docentes es un área de mejora significativa. Un 31% de los docentes percibe que no se promueve activamente este tipo de entorno (En desacuerdo), y un 17% está en un punto neutro. En contraste, solo un 23% está de acuerdo, y apenas un 12% está totalmente de acuerdo. Estos hallazgos podrían ser indicativos de obstáculos organizativos, tales como la insuficiencia de tiempo, recursos o un liderazgo eficaz que fomente la colaboración (Ver figura 19). Un ambiente colaborativo resulta imprescindible para la compartición de prácticas exitosas y la promoción de la innovación pedagógica, por lo que los directivos deben otorgar prioridad a las estrategias que promuevan la colaboración. Por ejemplo, pueden establecerse encuentros periódicos entre educadores con el objetivo de intercambiar ideas, desarrollar proyectos colaborativos o abordar retos compartidos. Fomentar una cultura de confianza y respeto recíproco será igualmente esencial para superar esta disparidad y optimizar la percepción en este campo.



4. Las estrategias de dirección estratégica implementadas en la institución son efectivas para que los docentes mejoren sus competencias pedagógicas.

Figura 20

Efectividad de la dirección estratégica



Fuente: Elaboración propia

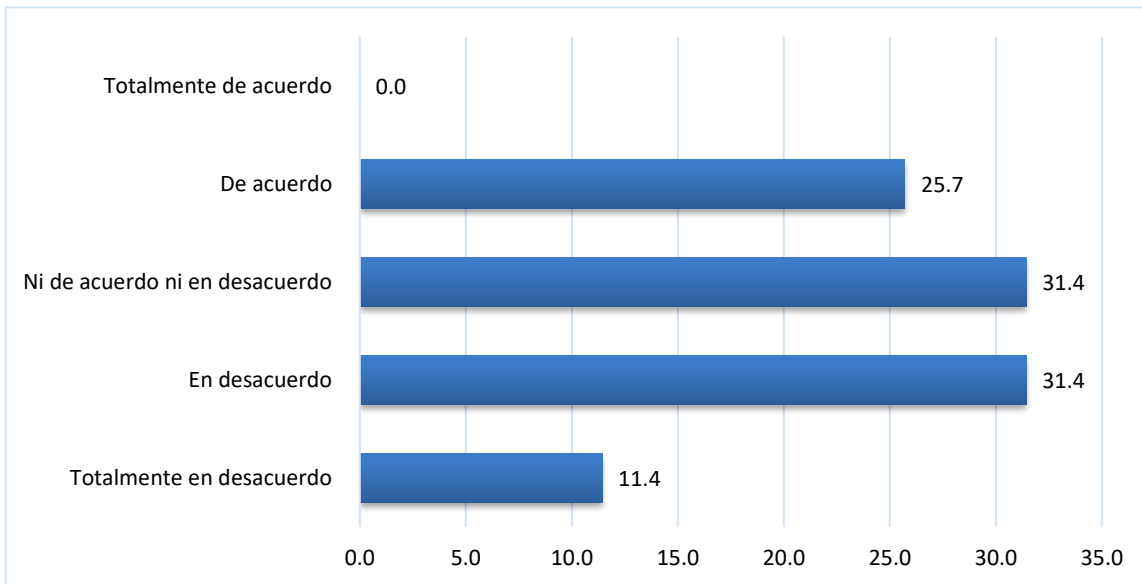
La efectividad de las estrategias de dirección estratégica para mejorar las competencias pedagógicas de los docentes muestra opiniones mixtas. Un 28.57% considera que estas estrategias son “bastante efectivas”, mientras que un porcentaje similar cree que son “poco efectivas”. Además, un 20% opina que no son efectivas en absoluto, y solo un 14.29% las califica como “muy efectivas” (Ver figura 20). Esta dispersión evidencia la necesidad de reevaluar las estrategias vigentes y evaluar su efectivo impacto en las competencias pedagógicas. Quizás las estrategias implementadas carecen de un diseño apropiado o no poseen la especificidad necesaria para satisfacer las demandas pedagógicas de los educadores. Es imperativo que las entidades lleven a cabo evaluaciones periódicas de dichas estrategias, a través de la retroalimentación directa del personal. La integración de talleres prácticos, mentorías y programas de capacitación continua podría constituir un método eficaz para asegurar que dichas estrategias produzcan un efecto positivo y perceptible en las competencias pedagógicas.



5. La visión y misión de la institución están claramente orientadas hacia la mejora del desempeño educativo.

Figura 21

Orientación de la misión y visión hacia el desempeño educativo



Fuente: Elaboración propia

En relación con la claridad y orientación de la visión y misión institucional hacia la mejora del desempeño educativo, las respuestas reflejan cierta ambigüedad. Aunque un 31% está de acuerdo con esta afirmación, un 26% está en desacuerdo y un 12% se encuentra totalmente en desacuerdo, mientras que el 31% restante permanece neutral (ver figura 21). Esto indica que, si bien algunos educadores perciben una dirección clara, otros no están convencidos de que la visión y misión institucional efectivamente se orienten hacia la optimización del rendimiento educativo. Este fenómeno podría atribuirse a una ausencia de comunicación eficaz o a una discrepancia entre los objetivos proclamados y las acciones implementadas dentro de la institución. Para abordar esta problemática, resulta crucial que los dirigentes educativos fortalezcan la articulación de la visión y misión, alineándolas con las prácticas cotidianas de enseñanza y los programas de desarrollo docente. Adicionalmente, la incorporación de los

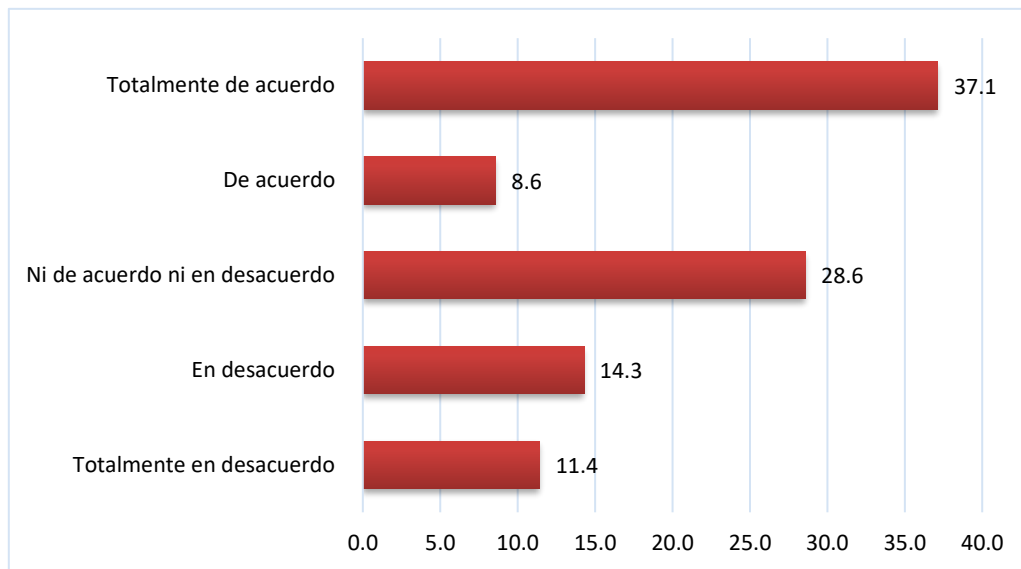


educadores en la formulación de estas directrices podría promover un sentido de pertenencia y compromiso.

6. Recibo suficiente apoyo pedagógico por parte de los directivos para implementar nuevas metodologías de enseñanza en el aula.

Figura 22

Apoyo pedagógico para la implementación de nuevas enseñanzas



Fuente: Elaboración propia

En la figura 22 se puede identificar que, en cuanto al apoyo pedagógico recibido por parte de los directivos para implementar nuevas metodologías de enseñanza, las respuestas muestran una fuerte polarización. Un 37% de los docentes está totalmente de acuerdo en que recibe suficiente apoyo, lo cual es alentador. Sin embargo, un 29% permanece neutral, y un 11% está en desacuerdo, y solo el 9% se encuentra de acuerdo. Esto implica que una proporción significativa de los educadores no percibe que los directivos proporcionen el respaldo requerido. Esta discrepancia puede atribuirse a variaciones en el acceso a recursos, la disponibilidad de tiempo o la atención personalizada que los directivos brindan a los educadores. Para tratar esta problemática, es imperativo que los dirigentes educativos instauren vías de comunicación más directas y aseguren que cada educador obtenga el soporte pedagógico requerido. Esto podría

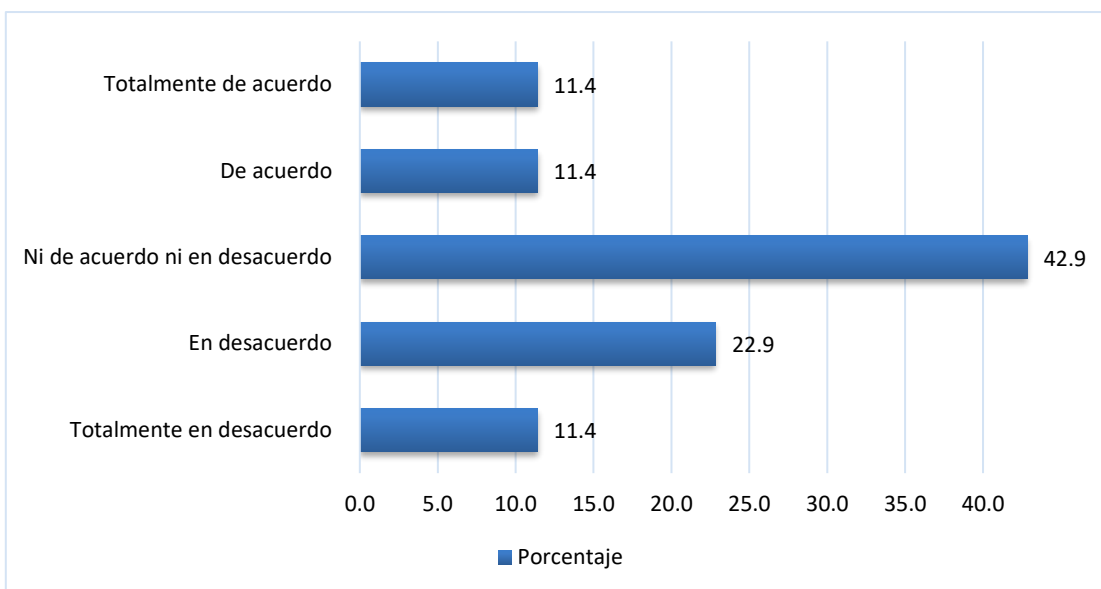


abarcar formación a medida, observaciones en el aula con retroalimentación constructiva y acceso a recursos pedagógicos contemporáneos para facilitar la puesta en práctica de metodologías innovadoras.

7. El proceso de evaluación del desempeño docente en la institución es justo y fomenta el desarrollo continuo de mis capacidades.

Figura 23

El proceso de evaluación del desempeño docente fomenta el desarrollo continuo



Fuente: Elaboración propia

El proceso de evaluación del desempeño docente es percibido como justo y útil para fomentar el desarrollo continuo solo por una minoría significativa de los docentes. Un 11% está totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente, mientras que un 23% está en desacuerdo y otro 12% está totalmente en desacuerdo (Ver figura 23). Este constituye un asunto de inquietud, dado que las evaluaciones equitativas y orientadas hacia el crecimiento son esenciales para el progreso profesional. La percepción de injusticia podría estar asociada con la insuficiencia en los criterios de evaluación, procesos subjetivos o la falta de retroalimentación constructiva. Para la optimización, las instituciones deben uniformizar los procedimientos evaluativos, garantizar la claridad y objetividad de los criterios, y ofrecer un seguimiento formativo que asista a los

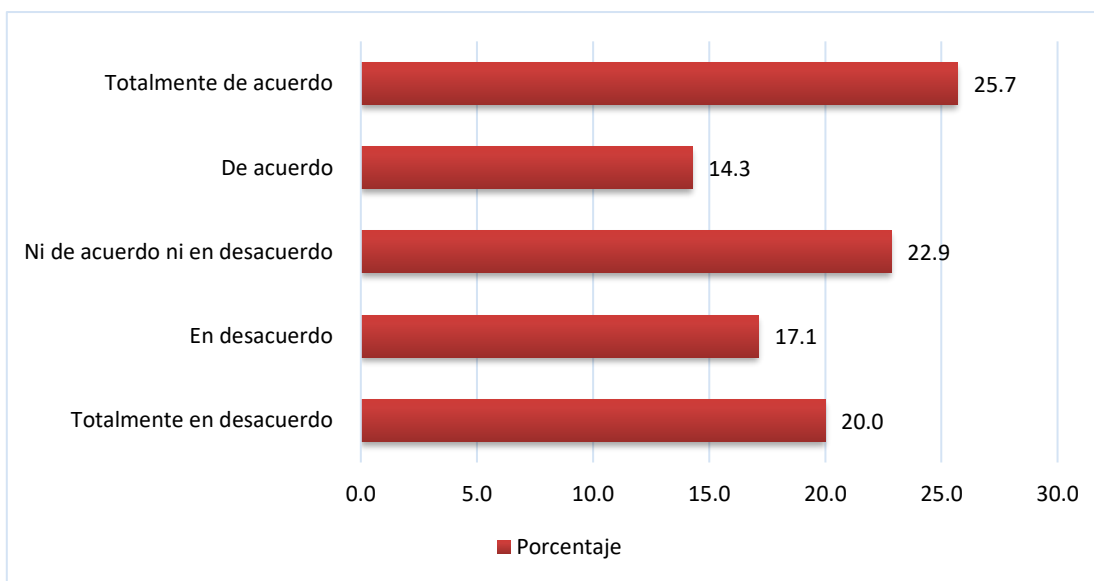


educadores en la identificación de áreas de mejora y oportunidades para el desarrollo. Esto propiciará un incremento en la confianza depositada en el sistema y una percepción más favorable del proceso.

8. Las estrategias de gestión educativa que se aplican actualmente en la institución favorecen mi motivación y compromiso profesional.

Figura 24

La estrategia de gestión favorece mi motivación y compromiso profesional



Fuente: Elaboración propia

En la figura 24 se puede identificar las respuestas de las estrategias de gestión educativa actuales tienen un impacto mixto en la motivación y compromiso profesional de los docentes. Un 26% está totalmente de acuerdo con que estas estrategias son efectivas, mientras que un 20% está totalmente en desacuerdo, y otro 17% está en desacuerdo. El objetivo de este estudio es proporcionar información pertinente y detallada sobre el tema. Esta discrepancia puede indicar que las estrategias no están concebidas para atender las variadas demandas de los educadores, o que no se implementan de manera equitativa. La motivación y la dedicación son elementos fundamentales para asegurar el éxito académico, por lo que las instituciones deben identificar las principales fuentes de desmotivación entre el cuerpo docente. Esto podría abarcar elementos

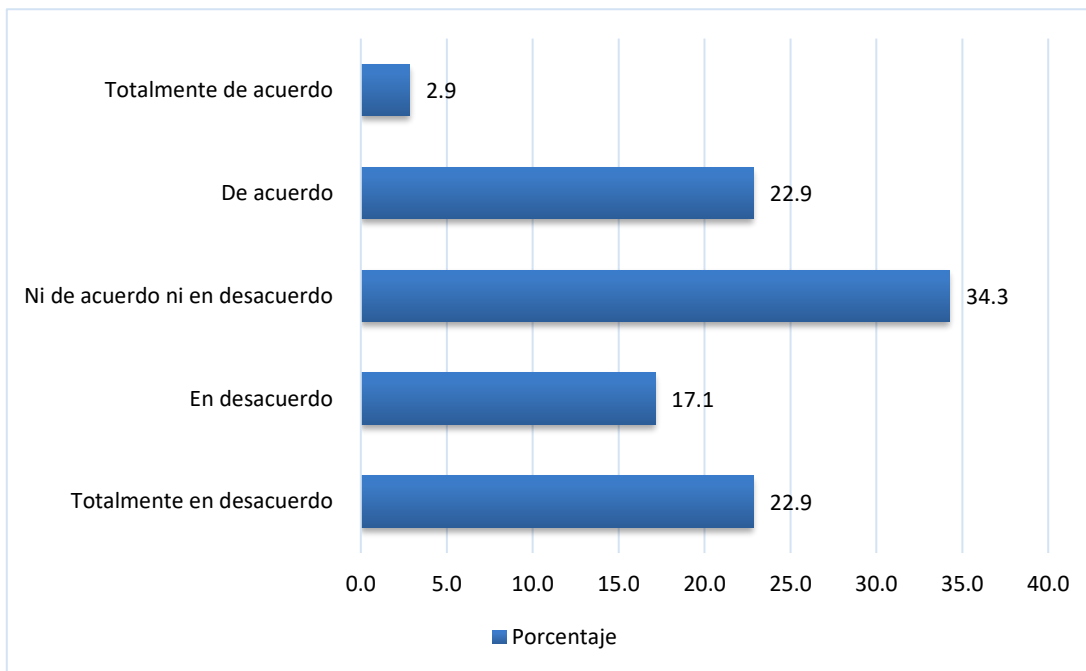


tales como la sobrecarga laboral, la ausencia de reconocimiento o el acceso restringido a oportunidades para el desarrollo profesional. La instauración de incentivos, iniciativas de bienestar docente y reconocimiento público puede contribuir a la optimización de la percepción de las estrategias de gestión y robustecer el compromiso profesional.

9. La dirección estratégica de la institución facilita el acceso a recursos y herramientas necesarias para mejorar mi práctica docente.

Figura 25

Facilidad de acceso y herramientas y recursos



Fuente: Elaboración propia

La dirección estratégica de la institución para facilitar el acceso a recursos y herramientas necesarias presenta un desafío. Aunque un 34% de los docentes se encuentra en un punto neutro respecto a esta afirmación, un 23% está totalmente en desacuerdo, mientras que solo un 3% está totalmente de acuerdo como se observa en la figura 25. Esto indica que los recursos y herramientas existentes no están cumpliendo de manera óptima con las expectativas o requerimientos del colectivo docente. La ausencia de un acceso apropiado podría restringir la habilidad de los educadores para optimizar sus prácticas pedagógicas en el aula y, en última

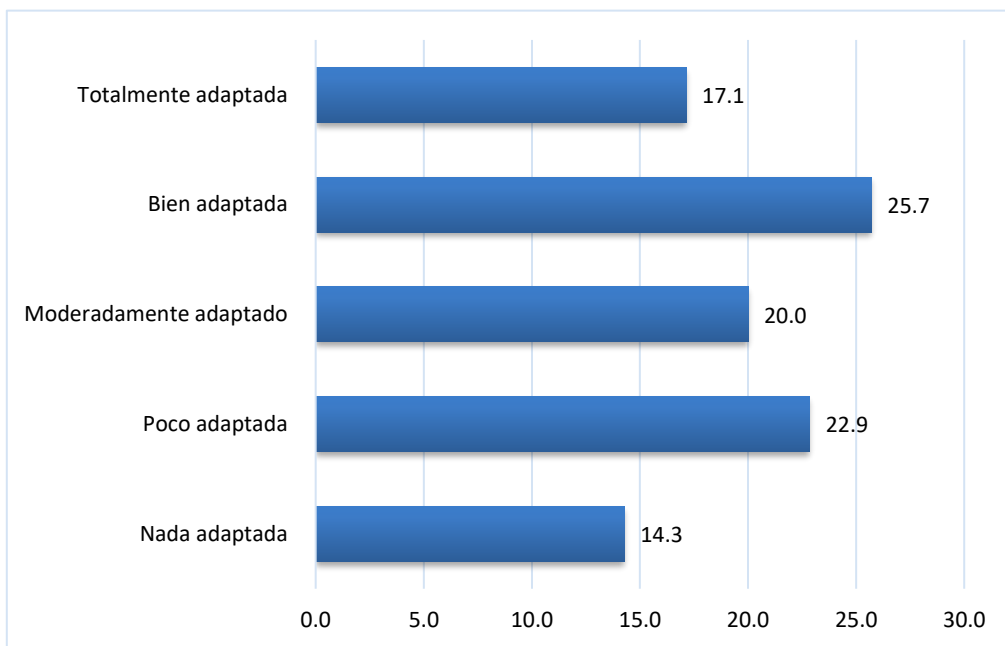


instancia, impactar en el rendimiento académico de los estudiantes. Es crucial que las entidades realicen evaluaciones periódicas de las necesidades de recursos y establezcan protocolos para la provisión de materiales pertinentes y actualizados. Es imperativo contemplar la instauración de programas de formación en la utilización de estas herramientas, particularmente en el contexto de tecnologías educativas de vanguardia, con el objetivo de optimizar su repercusión en la pedagogía.

10. Siento que la gestión educativa en la institución está adaptada para enfrentar los desafíos educativos contemporáneos, como la diversidad en el aula y la enseñanza digital.

Figura 26

Desafíos educativos contemporáneos



Fuente: Elaboración propia

Respecto a la preparación de la institución para enfrentar los desafíos educativos contemporáneos, como la diversidad en el aula y la enseñanza digital, las respuestas reflejan una percepción ligeramente positiva. Un 17% de los docentes considera que la institución está “totalmente adaptada”, mientras que un 23% la califica como “poco adaptada” (Ver figura 2). Esto sugiere que, aunque se han realizado avances en la dirección adecuada, persisten áreas en



las que la institución debe optimizarse para cumplir íntegramente con los retos contemporáneos. Dentro de estas áreas podrían incluirse la incorporación de tecnologías pedagógicas, programas de capacitación para la enseñanza en contextos digitales y estrategias para afrontar la diversidad en el entorno académico. Una inversión incrementada en infraestructura tecnológica, formación especializada y políticas inclusivas podría mitigar esta disparidad, garantizando que los educadores estén mejor capacitados para abordar las complejidades inherentes al actual contexto educativo.

2.11 Conclusiones del diagnóstico

Los hallazgos que se han encontrado en el diagnóstico realizado muestran que existe una percepción generalizada entre los directivos (73.33%) de que el plan estratégico está integrado con los objetivos institucionales, y una alta valoración (93.33%) de la formación del personal docente como pilar central de la dirección estratégica. Sin embargo, esta visión no es compartida en la misma medida por los docentes, ya que solo el 14.29% considera que las estrategias implementadas son altamente efectivas, y un 31% expresa desacuerdo sobre la existencia de entornos colaborativos.

Se identifica una necesidad de fortalecer la gestión estratégica mediante la incorporación de liderazgo participativo, capacitación continua, mecanismos de retroalimentación justa y acceso equitativo a recursos pedagógicos. Estos hallazgos sugieren una brecha entre la percepción de la gestión directiva y la experiencia del personal docente, lo que resalta la importancia de alinear las estrategias con las necesidades y expectativas de los docentes para mejorar el desempeño educativo.



CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA

La educación actual confronta retos considerables, tales como la incorporación de tecnologías, la consideración de la diversidad y la personalización del proceso de aprendizaje. Dentro de este marco, la formación pedagógica juega un papel fundamental para asegurar que los educadores puedan ajustarse a estas demandas y optimizar el proceso de enseñanza-aprendizaje. No obstante, los hallazgos examinados en investigaciones recientes han evidenciado que las oportunidades de desarrollo profesional para los educadores son inconsistentes y, en numerosas instancias, desalineadas con las demandas contemporáneas del sistema educativo.

Esta propuesta tiene como objetivo diseñar e implementar un modelo estratégico de formación pedagógica que promueva la adaptabilidad frente a los desafíos educativos actuales. El modelo se enfoca en estrategias innovadoras y prácticas fundamentadas en metodologías activas, la implementación de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC/TAC) y enfoques inclusivos, garantizando que los educadores adquieran habilidades esenciales para desempeñarse eficazmente en contextos educativos en constante evolución.

3.1. Título de la propuesta

Diseño de un modelo estratégico de capacitación docente para mejorar la adaptación a los retos educativos contemporáneos.

3.2. Presentación de la propuesta

La finalidad de la presente propuesta es desarrollar un modelo estratégico de formación pedagógica centrado en la adaptación a los desafíos educativos actuales. En un escenario en el que la educación confronta retos complejos, tales como la integración tecnológica, la inclusión educativa y la atención a la diversidad, es esencial formular estrategias de formación que potencien las habilidades pedagógicas de los educadores. Este modelo aspira a abordar estas exigencias de manera holística, fomentando prácticas innovadoras que potencien el proceso de enseñanza-aprendizaje.

La formación pedagógica, concebida como un proceso continuo y estratégico, es fundamental para asegurar la excelencia en la educación. No obstante, estudios contemporáneos ponen de



manifiesto significativas deficiencias en este campo, tales como la ausencia de equidad en el acceso a programas educativos y la desactualización de los contenidos proporcionados. Estas disparidades formativas restringen la habilidad de los educadores para abordar las demandas contemporáneas del sistema educativo. Por consiguiente, el modelo propuesto en este documento se basa en principios de flexibilidad, adaptabilidad y pertinencia, lo que facilita su implementación en una variedad de entornos institucionales.

La propuesta se articula en tres elementos esenciales: el diagnóstico de necesidades, la concepción e implementación de programas educativos, y la evaluación del impacto. El diagnóstico facilitará la identificación de las áreas de intervención prioritarias, garantizando que las medidas sugeridas se ajusten a las necesidades reales del colectivo docente. Este análisis permitirá la elaboración e implementación de programas educativos que integren metodologías activas, herramientas tecnológicas y estrategias de inclusión. En última instancia, se desarrollará un sistema de evaluación que facilite la monitorización de los resultados alcanzados, posibilitando ajustes y mejoras persistentes en el modelo.

Este enfoque holístico tiene como objetivo no solo potenciar las habilidades individuales de los educadores, sino también robustecer la administración educativa en su totalidad. La propuesta tiene como objetivo generar un efecto positivo en la dinámica institucional, fomentando la cooperación entre los educadores y la congruencia de las prácticas pedagógicas con los objetivos estratégicos de cada entidad educativa. Además, aspira a fomentar el desarrollo de una cultura educativa fundamentada en la innovación, la equidad y el aprendizaje constante.

En última instancia, esta propuesta constituye una oportunidad para modificar las prácticas de formación docente y ajustarlas a las exigencias del actual contexto educativo. La instauración de un modelo estratégico que amalgama rigurosidad académica, orientación práctica y relevancia contextual tiene como objetivo fomentar el desarrollo profesional de los educadores y, por ende, mejorar la calidad del sistema educativo en su totalidad.

3.3. Fundamentación teórica

La elaboración de un modelo estratégico de formación pedagógica, orientado hacia la adaptación a los desafíos educativos actuales, demanda un marco conceptual fundamentado en



teorías pedagógicas, enfoques educativos innovadores y principios de gestión estratégica. La capacitación pedagógica, entendida como un proceso continuo, se basa en enfoques que subrayan la relevancia de dotar a los educadores con instrumentos y habilidades que les capaciten para responder a contextos educativos heterogéneos y dinámicos. Este procedimiento aspira no solo a optimizar el rendimiento individual del educador, sino también a robustecer la calidad educativa en su totalidad, ejerciendo un impacto directo en los procesos de aprendizaje de los alumnos (Sepúlveda y Valdebenito, 2019).

Los principales planteamientos que respaldan este modelo incluyen el constructivismo, una teoría que postula que el aprendizaje es un proceso activo en el que los individuos generan nuevos conocimientos a partir de experiencias anteriores. Este enfoque posee una relevancia particular en la formación pedagógica, dado que promueve la implicación activa de los educadores en su evolución profesional, estimulando la reflexión crítica y el aprendizaje colaborativo. De manera similar, la neuroeducación ofrece una perspectiva interdisciplinaria que integra la neurociencia, la psicología y la educación, facilitando la formulación de estrategias educativas que se alineen con el funcionamiento cerebral y potencien el aprendizaje genuino (Beltrán et al., 2023).

Un enfoque esencial es el aprendizaje basado en competencias, que pone énfasis en el fomento de competencias particulares que los educadores requieren para abordar los desafíos contemporáneos, tales como la gestión de tecnologías educativas, la instauración de estrategias inclusivas y la personalización del proceso de aprendizaje. Este enfoque, en conjunción con los principios de la dirección estratégica, facilita la alineación de la formación docente con las metas institucionales, garantizando que las prácticas pedagógicas sean pertinentes y estén orientadas hacia resultados tangibles (Angulo, 2022).

3.3.1. Capacitación docente en el contexto educativo

La formación pedagógica constituye un proceso crucial para asegurar una educación de alta calidad y adaptada a los retos del entorno actual. En un contexto marcado por fluctuaciones sociales, tecnológicas y pedagógicas persistentes, los educadores requieren cultivar habilidades que les habiliten para ajustarse a las emergentes exigencias del sistema educativo. Estos cambios



engloban la digitalización del aprendizaje, la inclusión en el ámbito educativo, la consideración de la diversidad y la exigencia de instaurar metodologías pedagógicas orientadas al estudiante (Hoyos et al., 2020).

Dentro de este marco, la formación pedagógica se conceptualiza como un proceso continuo y estratégico, dirigido a robustecer las competencias, conocimientos y actitudes del cuerpo docente. Esta metodología facilita que los educadores no solo actualicen sus prácticas pedagógicas, sino que también estén mejor equipados para abordar retos tales como la incorporación de tecnologías en el entorno académico, la formulación de estrategias inclusivas para alumnos con necesidades variadas y la implementación de metodologías activas que fomenten aprendizajes significativos. No obstante, múltiples investigaciones y análisis han revelado significativas disparidades en los procesos de capacitación pedagógica, particularmente en escenarios rurales o de escasos recursos, donde las oportunidades para el desarrollo profesional son restringidas o inaccesibles (Andrade et al., 2020).

La digitalización del aprendizaje, por ejemplo, demanda que los educadores posean habilidades tecnológicas y metodologías innovadoras para promover la utilización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y las Tecnologías de Aprendizaje y Conocimiento (TAC). Estas tecnologías no solo revolucionan la dinámica del entorno educativo, sino que también incrementan las oportunidades de personalización del proceso de aprendizaje, facilitando una mejor atención a las necesidades particulares de cada alumno. Pese a su importancia, un gran número de educadores carecen de las habilidades requeridas para utilizar estas herramientas, lo que genera una discrepancia entre las exigencias educativas y la realidad formativa del cuerpo docente (Javier et al., 2023).

Además, la inclusión educativa y la consideración de la diversidad se han consolidado como pilares esenciales de los sistemas educativos contemporáneos. Es imperativo que los educadores posean la formación necesaria para reconocer y abordar las diferencias individuales de sus alumnos, fomentando la equidad y la igualdad de oportunidades en el proceso de aprendizaje. Este aspecto adquiere particular relevancia en un escenario en el que las aulas se vuelven cada vez más heterogéneas, incorporando alumnos de diversas culturas, habilidades y estratos



socioeconómicos.

3.3.2. Enfoques y teorías pedagógicas aplicadas al modelo estratégico

La formulación de un modelo estratégico de formación docente debería basarse en metodologías y teorías pedagógicas que aseguren su eficacia, relevancia y viabilidad a largo plazo. Estas fundamentaciones teóricas ofrecen un marco conceptual que facilita la alineación de las prácticas pedagógicas con las exigencias actuales del sistema educativo, promoviendo un aprendizaje significativo y transformador en los educadores (Bejeguen et al., 2021). Uno de los enfoques fundamentales que respaldan este modelo es el constructivismo, un planteamiento teórico que sostiene que el aprendizaje es un proceso activo en el que los individuos edifican su conocimiento a partir de sus experiencias anteriores. Dentro del marco de la formación pedagógica, el constructivismo fomenta el rol del educador como estudiante, promoviendo una reflexión crítica sobre sus prácticas pedagógicas. Esta metodología promueve también el aprendizaje colaborativo, facilitando que los educadores compartan conocimientos, experiencias y estrategias, lo cual potencia su crecimiento profesional y consolida la comunidad educativa (Troncos et al., 2023).

Una contribución significativa se deriva de la neuroeducación, una disciplina que amalgama la neurociencia, la psicología y la educación con el objetivo de optimizar los procesos de aprendizaje. Esta perspectiva subraya la relevancia de entender el funcionamiento cerebral durante el proceso de aprendizaje, lo cual facilita la formulación de estrategias pedagógicas que se alineen con el desarrollo cognitivo de los educadores (Jaime, 2021). Por ejemplo, la implementación de metodologías activas y multisensoriales en el proceso de formación puede intensificar la retención y aplicación del conocimiento, optimizando el efecto de la formación en el rendimiento docente. El aprendizaje fundamentado en competencias representa otra perspectiva esencial en la propuesta. Este modelo pone el énfasis en el fomento de competencias particulares y aplicables, tales como la gestión de tecnologías educativas, la consideración de la diversidad y la aplicación de metodologías inclusivas. La educación fundamentada en competencias no solo garantiza que los educadores adquieran conocimientos teóricos, sino que también les proporciona las herramientas prácticas requeridas para abordar los desafíos



educativos contemporáneos (Bejeguen et al., 2021).

3.3.3. La dirección estratégica en la educación

La gestión estratégica en el ámbito educativo constituye un elemento crucial para asegurar la eficacia y viabilidad a largo plazo de las entidades educativas en un contexto dinámico y globalizado. Esta metodología facilita la definición de objetivos precisos, la formulación de estrategias coherentes y la asignación eficaz de recursos, alineando los objetivos institucionales con las exigencias del cuerpo docente y estudiantil. La planificación y administración estratégica no solo favorecen el mejoramiento de la calidad educativa, sino que también promueven un ambiente que promueva la innovación, el aprendizaje continuo y la cooperación entre los actores educativos (Huerta et al., 2022).

En el contexto académico, la gestión estratégica juega un papel fundamental en el progreso profesional. Un liderazgo estratégico eficiente identifica las áreas susceptibles de mejora en la capacitación docente, otorga prioridad a las habilidades requeridas para abordar los retos contemporáneos y fomenta programas de formación en consonancia con los objetivos institucionales. Esto repercute directamente en la calidad pedagógica, dado que los educadores con mayor formación están más capacitados para implementar metodologías innovadoras, abordar la diversidad en el entorno académico y adaptarse a los progresos tecnológicos (Almuiñas y Galarza, 2021).

Adicionalmente, los modelos de gestión estratégica exitosos, como el fundamentado en el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), han evidenciado ser instrumentos valiosos para la formulación de intervenciones específicas destinadas a mejorar el rendimiento docente. Ilustraciones como los programas de desarrollo profesional continuo en Finlandia o la implementación del liderazgo pedagógico en Singapur subrayan la manera en que la planificación estratégica puede modificar el proceso de aprendizaje en las aulas (Bejeguen et al., 2021).

Además, la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) junto con las tecnologías del aprendizaje y el conocimiento (TAC) en la formación pedagógica ha adquirido una importancia creciente. Estos instrumentos no solamente expanden las



oportunidades de capacitación, sino que también mejoran la calidad y la accesibilidad de los programas de desarrollo profesional. Las Tecnologías de la Información y la Comunicación facilitan la creación de plataformas virtuales de aprendizaje, en las que los educadores tienen la posibilidad de acceder a cursos, materiales interactivos y comunidades de práctica. Además, las Tecnologías de Aprendizaje y Conocimiento (TAC) fomentan un enfoque más dinámico y centrado en el aprendizaje, promoviendo la implementación de metodologías activas, tales como el aprendizaje basado en proyectos o la gamificación (Villacres et al., 2020).

La influencia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC/TAC) en el proceso de enseñanza-aprendizaje es notable, dado que modifican la forma en que los educadores asimilan y aplican los conocimientos. Estas tecnologías promueven la personalización de la educación, posibilitando que cada educador progrese a su propio ritmo y de acuerdo a sus requerimientos particulares. Adicionalmente, al incorporar instrumentos como simulaciones, entornos virtuales y recursos multimedia, las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC/TAC) promueven un aprendizaje más significativo y motivador (Escribano, 2018).

Ejemplos de estrategias tecnológicas eficaces comprenden la aplicación de plataformas como Moodle, que promueve la generación de cursos interactivos y estimula la colaboración entre los educadores, o la utilización de instrumentos como Canva y Prezi, que estimulan la creatividad en la creación de recursos pedagógicos. Dentro del ámbito educativo, la implementación de aulas virtuales y la formación en la utilización de software educativo han evidenciado una mejora tanto en las competencias pedagógicas de los educadores como en los resultados de aprendizaje de los alumnos (Huerta et al., 2022).

3.3.4. Sistema de evaluación y seguimiento del desempeño docente

La valoración y monitorización del rendimiento docente constituyen elementos fundamentales en el proceso de optimización continua de la calidad educativa. Estos sistemas posibilitan la identificación de áreas de oportunidad en las prácticas pedagógicas de los educadores, la provisión de retroalimentación constructiva y la modificación de las estrategias de formación con el objetivo de optimizar su repercusión en el proceso de aprendizaje de los alumnos. La evaluación pedagógica trasciende la función administrativa para convertirse en un instrumento



esencial para el avance profesional, posibilitando que los educadores optimicen sus competencias y, consecuentemente, contribuyan a la consecución de los objetivos educativos (Gómez y otros, 2019).

Inicialmente, la función de la evaluación en el desarrollo profesional continuo es esencial para asegurar que los educadores conserven y potencien sus habilidades a lo largo de su trayectoria profesional. La evaluación formativa, concebida como un proceso orientado a la identificación de fortalezas y debilidades sin enfocarse exclusivamente en el juicio, proporciona a los educadores una retroalimentación constante sobre su rendimiento. Esta evaluación no constituye un suceso aislado, sino que debe integrarse en un ciclo continuo de aprendizaje que fomente la introspección crítica sobre las prácticas pedagógicas y la implementación de nuevas estrategias para optimizar los resultados en el entorno académico. Adicionalmente, la evaluación continua facilita la detección precoz de requerimientos de formación y desarrollo, lo que posibilita la adaptación de los programas de formación y garantiza que los educadores obtengan el respaldo requerido para robustecer sus habilidades (Ramón, 2022).

La retroalimentación formativa, en su calidad de componente esencial de la evaluación, desempeña un papel fundamental en dicho proceso. Contrariamente a la retroalimentación sumativa, que se focaliza en la calificación y clasificación, la retroalimentación formativa se orienta hacia la optimización del proceso de enseñanza y aprendizaje. Se proporciona de forma continua y constructiva, con la finalidad de orientar al educador en la detección de áreas susceptibles de mejora y en la puesta en práctica de estrategias que faciliten la optimización de su práctica pedagógica. Esta modalidad de retroalimentación debe caracterizarse por su especificidad, claridad y fundamentación en criterios observables y cuantificables, facilitando así su interpretación y aplicación por el educador. Adicionalmente, es imperativo promover el intercambio y la cooperación entre los educadores y sus supervisores, estableciendo un ambiente de confianza en el que los educadores se sientan respaldados en su evolución profesional (Martínez, 2021).

Para una evaluación pedagógica eficaz, es imprescindible disponer de instrumentos de seguimiento que faciliten la cuantificación del efecto de la formación en el rendimiento



académico. Estas herramientas, tales como las observaciones en el aula, las encuestas de autoevaluación, los registros de rendimiento y las evaluaciones de los estudiantes, suministran información significativa acerca de cómo las competencias adquiridas en los programas de formación se convierten en mejoras en la práctica pedagógica. Adicionalmente, las plataformas digitales y las tecnologías de la información proporcionan una significativa oportunidad para la supervisión en tiempo real.

Instrumentos tales como las evaluaciones digitales, las plataformas de retroalimentación inmediata y las plataformas de administración del aprendizaje facilitan la realización de un monitoreo constante y proporcionan modificaciones inmediatas a las intervenciones pedagógicas. La implementación de estas herramientas también promueve la recolección de datos susceptibles de análisis para identificar tendencias y patrones, lo que posibilita la adaptación dinámica de políticas y programas de formación. Por lo tanto, la monitorización continua del rendimiento docente y el examen de los resultados de la formación no solo fomentan el avance profesional de los educadores, sino que también aseguran la consecución de los objetivos estratégicos institucionales (García R. , 2021).

3.4. Justificación

La fundamentación de esta propuesta de modelo estratégico de formación pedagógica radica en la imperiosa necesidad de adecuar la capacitación de los educadores a los persistentes retos que enfrenta el sistema educativo actual. Dentro de un marco de globalización, digitalización y creciente diversidad en las aulas, es imperativo que los educadores adquieran competencias contemporáneas para asegurar una educación inclusiva, equitativa y de alta calidad. No obstante, a pesar de la relevancia de la formación pedagógica, numerosas instituciones educativas continúan sin disponer de programas de capacitación que atiendan eficazmente a estas exigencias.

Uno de los desafíos primordiales radica en la incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el proceso educativo. La transición hacia la digitalización de las aulas y la disponibilidad de herramientas tecnológicas demandan que los educadores no solo adquieran competencias técnicas, sino que también formulen metodologías



innovadoras que promuevan un aprendizaje activo y colaborativo. En este contexto, la formación pedagógica emerge como un instrumento crucial para que los educadores implementen una utilización pedagógica eficaz de las tecnologías, facilitando una instrucción más individualizada, dinámica y ajustada a las demandas de los estudiantes.

Adicionalmente, la creciente heterogeneidad en las aulas demanda una capacitación que fomente la inclusión educativa, habilitando a los educadores para abordar las necesidades particulares de alumnos con diversas habilidades y raíces culturales. La instauración de un modelo de formación que se ocupe de estas problemáticas no solo potenciará las habilidades pedagógicas de los educadores, sino que también fomentará el desarrollo de un ambiente educativo más equitativo.

Finalmente, esta propuesta se encuentra en la necesidad de alinear la formación docente con los objetivos estratégicos de las entidades educativas, fomentando una mejora holística de la calidad educativa. Al asegurar que los educadores dispongan de las herramientas requeridas para abordar los desafíos actuales, se logrará un efecto positivo tanto en su rendimiento como en el proceso de aprendizaje de los alumnos.

3.5. Objetivos

3.5.1. Objetivo general

Diseñar un modelo estratégico de capacitación docente que permita una mejor adaptación a los retos educativos contemporáneos.

3.5.2. Objetivos específicos

- Diseñar un modelo estratégico de capacitación docente sustentado en enfoques pedagógicos innovadores y en el uso pedagógico de herramientas tecnológicas.
- Implementar un enfoque de capacitación que promueva la flexibilidad y la adaptabilidad del docente en contextos educativos diversos.
- Establecer un sistema de evaluación que permita medir el impacto de la capacitación en el desempeño pedagógico y profesional del docente.



3.6. Metodología

3.6.1. Enfoque

La orientación de esta propuesta radica en la formulación de una formación pedagógica estratégica fundamentada en un modelo activo y práctico que facilite a los educadores la mejora de sus habilidades pedagógicas y su adaptación a los desafíos educativos actuales. Este modelo fusionará tanto la implementación de tecnologías (TIC/TAC) como la adopción de metodologías innovadoras con el objetivo de promover un aprendizaje activo y colaborativo. Se adoptará una perspectiva constructivista, fundamentada en el postulado de que el aprendizaje es un proceso activo en el que los educadores edifican su conocimiento a partir de experiencias anteriores y contextos reales. Así, se aspira a que los educadores se transformen en aprendices activos que reflexionen sobre su práctica pedagógica, experimenten con metodologías innovadoras y herramientas tecnológicas, y adapten dichos conocimientos a sus respectivos contextos de enseñanza.

La metodología se implementa mediante módulos de formación específicos, concebidos para atender a las necesidades detectadas previamente en los educadores. Esta metodología pedagógica asegurará que los participantes no solo adquieran conocimientos, sino que también desarrollen competencias prácticas que puedan implementar inmediatamente en sus entornos educativos. La metodología adoptada será dinámica y adaptable, facilitando a los educadores la interacción con sus pares y la reflexión sobre sus prácticas, al tiempo que se indagan en herramientas y estrategias innovadoras. Así, se promueve el aprendizaje colaborativo y el intercambio de experiencias, componentes fundamentales para el desarrollo profesional sostenido.

3.6.2. Tipo

Este diseño se fundamenta en una investigación aplicada, cuyo propósito primordial es concebir un modelo de formación que sea pertinente y eficiente para los educadores, considerando sus requerimientos educativos. El modelo se elaborará considerando los datos recabados de las encuestas previamente realizadas, las cuales han facilitado la identificación de las principales deficiencias y áreas de mejora para la mejora de las competencias pedagógicas. La investigación



aplicada tiene como objetivo proporcionar soluciones pragmáticas a problemáticas concretas y optimizar los procesos educativos a través de la formulación de módulos de formación eficaces. Adicionalmente, este enfoque también es descriptivo, dado que ofrecerá una descripción meticulosa de los temas que deben ser incorporados en los módulos de capacitación, incluyendo el empleo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), la instauración de metodologías activas y la consideración de la diversidad en el entorno educativo.

3.6.3. Diseño de los módulos de capacitación

El diseño de los módulos de formación se enfocará en áreas fundamentales identificadas como prioritarias para los educadores: la incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC/TAC) en la pedagogía, la aplicación de metodologías activas para optimizar el aprendizaje y la instauración de estrategias inclusivas para abordar la diversidad en el entorno académico. Cada módulo se organizará de manera independiente, facilitando que los educadores puedan profundizar en cada tópico de forma secuencial y progresiva. En la tabla 1 se puede identificar los módulos a desarrollar.

Tabla 3.

Módulos a desarrollar en el taller de capacitación

Módulo	Objetivo	Metodología de Enseñanza	de Evaluación
Módulo Integración TIC/TAC en la Educación	1: Capacitar en el uso de tecnologías en el aula.	Clases prácticas, tutoriales, ejercicios en línea.	Tareas prácticas, autoevaluación, retroalimentación.
Módulo Metodologías Activas Aprendizaje Colaborativo	2: Fomentar el uso de metodologías innovadoras.	Talleres prácticos, proyectos colaborativos, simulaciones.	Evaluación de proyectos, retroalimentación entre pares.



Módulo	3:	Capacitar en Estudio de casos, Análisis de casos,
Estrategias	estrategias	diseño de planes de retroalimentación
Inclusivas para la	inclusivas para la	clase inclusivos. grupal.
Diversidad	diversidad en el	
	aula.	

Fuente: Elaboración propia

3.6.4. Métodos de enseñanza y evaluación

La metodología pedagógica para los módulos será participativa, integrando aprendizaje presencial y virtual para satisfacer las exigencias de los educadores. Cada módulo se configurará con el objetivo de que los participantes puedan interactuar y adquirir conocimientos mediante actividades prácticas tales como simulaciones, análisis de casos, debates grupales y colaboración. El proceso de aprendizaje no se limitará a la teoría, sino que también se fundamentará en la implementación práctica de las estrategias pedagógicas, lo que facilitará su incorporación inmediata en el contexto educativo del profesorado.

La evaluación se orientará hacia la formación y la mejora continuas. Se realizará una evaluación del avance de los educadores a través de tareas prácticas y actividades interactivas que faciliten la demostración de la aplicación de los conocimientos adquiridos. Adicionalmente, se promoverá la implementación de autoevaluaciones y evaluaciones entre pares, con el objetivo de fomentar una reflexión crítica sobre el proceso de aprendizaje. En la conclusión de cada módulo, se proporcionará retroalimentación personalizada con el objetivo de asistir a los educadores en la identificación de áreas de mejora y en la adaptación de sus metodologías pedagógicas. Los hallazgos de las evaluaciones contribuirán a la adaptación y optimización de los módulos de formación a lo largo del tiempo, asegurando su alineación con las demandas emergentes de los educadores.

3.7. Desarrollo de la propuesta

3.7.1. Módulo 1: Integración de TIC/TAC en la Educación

El Módulo 1: Integración de TIC/TAC en la Educación tiene como propósito capacitar a los docentes en el uso estratégico de tecnologías para mejorar su práctica pedagógica. Con una



duración de 6 horas, este módulo está estructurado en tres sesiones principales y un cierre reflexivo, combinando teoría, práctica y evaluación. En la Sesión 1, de 2 horas, se introduce el concepto de TIC/TAC, destacando su relevancia en el ámbito educativo. Los participantes reflexionan sobre su impacto mediante debates grupales y ejercicios prácticos, identificando ejemplos concretos de su aplicación en el aula. Los recursos incluyen presentaciones y guías impresas, y la evaluación se basa en la participación y resultados del ejercicio práctico.

La Sesión 2, también de 2 horas, se centra en herramientas tecnológicas específicas como Google Classroom, Kahoot y Canva. Los docentes experimentan con estas plataformas mediante demostraciones guiadas y crean un recurso educativo digital en parejas. La evaluación considera la originalidad y aplicabilidad de los recursos desarrollados. En la Sesión 3, de 1.5 horas, los docentes diseñan actividades educativas que integren TIC/TAC de forma efectiva. A través de un taller práctico y trabajo en equipo, crean y presentan propuestas didácticas, recibiendo retroalimentación grupal. La evaluación mide claridad, innovación y pertinencia de los diseños como se observa en la tabla 2.

Tabla 4

Planificación del módulo 1

Sesión	Duración	Temática	Objetivos Específicos	Actividades	Recursos	Evaluación
Sesión 1	2 horas	Introducción a las TIC/TAC en educación	- Comprender el concepto y relevancia de TIC/TAC en el ámbito educativo. - Analizar su impacto en la enseñanza y el aprendizaje	- Exposición teórica interactiva. - Debate en grupos pequeños sobre los retos y oportunidades de las TIC/TAC. - Ejercicio práctico: identificar usos actuales de TIC/TAC	Proyector, presentación en PowerPoint, guías impresas.	Listado de ejemplos identificados y participación en el debate.



		en sus aulas.				
Sesión 2	2 horas	Herramientas tecnológicas para el aula	- Explorar plataformas digitales y recursos útiles para la enseñanza. - Aprender a utilizar herramientas como Google Classroom, Kahoot y Canva.	- Demostración guiada de herramientas tecnológicas. - Actividad práctica en parejas: crear un recurso educativo digital con alguna de las herramientas exploradas.	Computador as, conexión a Internet, tutoriales y videos de herramienta s.	Entrega del recurso creado, evaluado con una rúbrica que considere originalidad y aplicabilidad.
Sesión 3	1.5 horas	Estrategias didácticas con TIC/TAC	- Diseñar actividades educativas apoyadas en TIC/TAC que promuevan aprendizajes significativos.	- Taller práctico: diseño de una actividad didáctica con tecnología en equipos pequeños. - Presentación de los diseños y retroalimentación en grupo.	Plantillas de diseño de actividades, dispositivos tecnológicos .	Evaluación de los diseños presentados mediante una rúbrica que mida claridad, innovación y pertinencia.
Cierre del módulo	30 minutos	Reflexión y evaluación	- Reflexionar sobre el aprendizaje obtenido y su aplicación en la práctica docente. - Evaluar los logros del módulo	- Sesión plenaria: compartir aprendizajes significativos. - Aplicación de una autoevaluación y evaluación del módulo.	Formularios digitales de evaluación, pizarra para notas finales.	Rúbrica de autoevaluación y encuesta de satisfacción del módulo.



y plantear
mejoras
futuras.

Fuente: Elaboración propia

3.7.2. Módulo 2: Metodologías activas y aprendizaje colaborativo

El Módulo 2: Metodologías Activas y Aprendizaje Colaborativo se ha concebido con el objetivo de capacitar a los educadores en la aplicación de metodologías pedagógicas que promuevan un aprendizaje más dinámico, participativo y centrado en el alumno. El propósito primordial de este módulo es introducir a los educadores en las metodologías activas, evidenciándoles su pertinencia y su aplicación en sus respectivos entornos educativos. Las metodologías activas aspiran a fomentar la interacción y la implicación activa de los alumnos en su propio proceso educativo, en contraste con la pedagogía tradicional, caracterizada por su mayor pasividad y énfasis en el educador.

En la sesión inicial, se introduce el concepto de metodologías activas, en la cual los educadores reflexionan sobre su relevancia y se familiarizan con algunas de las metodologías más reconocidas, como el aprendizaje basado en proyectos y el aprendizaje invertido. La actividad práctica en esta sesión posibilita que los participantes contrasten las metodologías activas con las metodologías convencionales, fomentando así un debate colectivo acerca de las ventajas de implementar estos enfoques en el contexto educativo.

La segunda sesión pone el énfasis en el aprendizaje colaborativo, una de las metodologías activas más eficaces, que fomenta la interacción entre los alumnos para el fomento de habilidades cognitivas y de interacción social. Mediante ejercicios de simulación y trabajo colaborativo, los educadores adquieren habilidades para implementar técnicas colaborativas, empleando herramientas tecnológicas como Google Docs y Padlet, que promueven la colaboración en línea. La tercera sesión se enfoca en la elaboración de actividades pedagógicas que concilien tanto metodologías activas como colaborativas. En esta sección, los educadores elaboran sus propias actividades pedagógicas, las cuales posteriormente exponen y debaten con sus pares. La evaluación se fundamenta en la implicación activa en las tareas, la excelencia y creatividad de las actividades diseñadas, y la reflexión final sobre la aplicabilidad de estas



metodologías en sus respectivos contextos pedagógicos.

Tabla 5

Planificación del módulo 2

Sesión	Duración	Temática	Objetivos Específicos	Actividades	Recursos	Evaluación
Sesión 1	2 horas	Introducción a las metodologías activas y su importancia	- Reconocer la importancia de las metodologías activas en la educación moderna. - Identificar metodologías activas aplicables al aula.	- Exposición teórica sobre metodologías activas. - Ejercicio práctico: comparación de metodologías activas y tradicionales. - Discusión grupal sobre las ventajas del enfoque activo.	Pizarra, proyectores, guías de trabajo, ejemplos de metodologías activas.	Participación en la discusión y en la actividad de comparación de metodologías.
Sesión 2	2 horas	Aprendizaje colaborativo en el aula	- Comprender los principios del aprendizaje colaborativo. - Aplicar el aprendizaje colaborativo en actividades prácticas.	- Taller práctico sobre técnicas de aprendizaje colaborativo (por ejemplo, trabajo en grupos). - Ejercicio de simulación en grupos pequeños.	Computadoras, recursos de colaboración (Google Docs, Padlet, etc.), materiales impresos.	Evaluación de la dinámica grupal y participación activa en la simulación.
Sesión 3	1.5 horas	Diseño de actividades	- Diseñar actividades	- Taller de diseño de	Plantillas para diseño	Evaluación de las



	de aprendizaje activo y colaborativo	que promuevan el aprendizaje activo y colaborativo.	actividades didácticas con enfoque activo y colaborativo. - Presentación de actividades y retroalimentación grupal.	de actividades, dispositivos tecnológicos.	actividades diseñadas, considerando creatividad, efectividad y aplicabilidad.
Cierre del módulo	30 minutos	Reflexión y evaluación	- Reflexionar sobre los aprendizajes adquiridos. - Evaluar la aplicabilidad de las metodologías activas y colaborativas en su práctica docente.	- Evaluación final del módulo mediante encuesta. - Reflexión grupal sobre la implementación de las metodologías activas.	Formularios de evaluación digital, pizarra. Rúbrica de autoevaluación y encuesta de satisfacción final.

Fuente: Elaboración propia

3.7.3. Módulo 3: Estrategias inclusivas para la diversidad

El Módulo 3: Estrategias Inclusivas para la Diversidad se centra en proporcionar a los educadores los instrumentos requeridos para concebir e implementar estrategias pedagógicas que promuevan la inclusión en el entorno académico. El propósito primordial de este módulo es concientizar a los educadores acerca de la relevancia de tratar la diversidad en el contexto educativo, y cómo ajustarse a las variadas necesidades de los alumnos para establecer un entorno de aprendizaje inclusivo. La diversidad en el entorno educativo no se limita a las discrepancias de índole cultural, sino que también abarca factores vinculados con el nivel académico, las habilidades cognitivas, las discapacidades, entre otros aspectos.

La sesión inaugural del módulo introduce los principios fundamentales vinculados a la diversidad y la educación inclusiva, facilitando a los educadores una reflexión sobre su función



en la generación de un ambiente inclusivo. Mediante un estudio de casos, los participantes investigan la manifestación de la diversidad en el contexto educativo y cómo pueden ajustarse a las necesidades específicas de los estudiantes para potenciar su proceso de aprendizaje. La discusión grupal desempeña un papel fundamental en esta sesión, dado que facilita a los educadores la compartición de sus experiencias y aprendizajes.

En la segunda sesión, el enfoque se dirige hacia la formulación de planes de clase inclusivos. Los educadores adquieren habilidades para concebir actividades que no solo sean accesibles para todos los alumnos, sino que también promuevan su participación activa. Se emplean recursos y ejemplos que ejemplifican la implementación de estrategias inclusivas en diversas circunstancias, y se fomenta la colaboración para elaborar un plan de clase inclusivo. La colaboración y la retroalimentación entre colegas contribuyen al enriquecimiento de esta sesión.

La tercera sesión se enfoca en el análisis de las estrategias de inclusión. Los educadores adquieren habilidades para evaluar la eficacia de sus estrategias pedagógicas inclusivas a través de la reflexión y el análisis de casos. Adicionalmente, se les suministran instrumentos para efectuar modificaciones y optimizaciones en sus metodologías pedagógicas, con el objetivo de asegurar que todos los alumnos, sin importar su procedencia o competencias, puedan acceder a una educación de alta calidad.

En última instancia, el módulo culmina con una reflexión colectiva, en la que los educadores comparten sus vivencias y debaten sobre cómo implementarán las estrategias de inclusión en su práctica cotidiana. La evaluación se fundamenta en la implicación activa en las actividades, la excelencia de los planes de clase elaborados, y la reflexión final sobre la aplicación de estrategias inclusivas en el entorno académico.

Tabla 6

Planificación del módulo 3

Sesión	Duración	Temática	Objetivos Específicos	Actividades	Recursos	Evaluación
Sesión 1	2 horas	Introducción a las estrategias	- Sensibilizar sobre la	- Estudio de casos sobre la diversidad en	Pizarra, material de lectura,	Participación en la discusión



		s inclusivas en el aula	importancia de la educación inclusiva. - Identificar la diversidad en el aula y sus implicaciones.	el aula. - Reflexión grupal sobre las prácticas inclusivas.	ejemplos de casos inclusivos.	de grupal y reflexión sobre los casos.
Sesión 2	2 horas	Diseño de planes de clase inclusivos	- Desarrollar planes de clase que promuevan la inclusión. - Crear actividades adaptativas para diferentes necesidades.	- Taller práctico sobre el diseño de actividades inclusivas. - Trabajo en equipo para diseñar un plan de clase.	Plantillas para el diseño de planes de clase, recursos didácticos.	Evaluación de los planes diseñados, considerando la diversidad y accesibilidad.
Sesión 3	1.5 horas	Evaluación y ajuste de estrategias inclusivas	- Evaluar la efectividad de las estrategias inclusivas. - Realizar ajustes a los planes de clase según las necesidades.	- Análisis de casos y retroalimentación grupal sobre estrategias inclusivas. - Reflexión sobre la implementación de las estrategias.	Ejemplos de evaluaciones de planes inclusivos, formularios de retroalimentación.	Evaluación mediante retroalimentación entre pares y reflexión grupal.
Cierre del módulo	30 minutos	Reflexión y evaluación final	- Reflexionar sobre la implementación de las estrategias inclusivas en la	- Reflexión final grupal sobre la importancia de la inclusión en la educación.	Pizarra, formularios de evaluación.	Rúbrica de autoevaluación y encuesta de satisfacción final.



práctica
docente.
- Identificar
áreas de
mejora y
ajustes para
futuros
planes de
clase.

Fuente: Elaboración propia

3.8. Resultados esperados

El propósito primordial del Módulo 3: Estrategias Inclusivas para la Diversidad es capacitar a los educadores en el diseño e implementación de metodologías pedagógicas inclusivas que aborden la diversidad de su alumnado. Este módulo tiene como objetivo proporcionar a los educadores las herramientas requeridas para tratar la heterogeneidad presente en el entorno académico, fomentando un ambiente educativo accesible y equitativo para todos los alumnos, sin distinción de sus atributos, requerimientos o competencias.

Uno de los hallazgos fundamentales de este módulo radica en que los educadores comprendan la relevancia de la educación inclusiva. Este conocimiento debe superar el ámbito teórico y convertirse en una aplicación práctica en el contexto del aula. Los educadores adquirirán habilidades para discernir las particularidades y requerimientos específicos de sus alumnos, modificando sus metodologías pedagógicas para garantizar una participación activa de todos en el proceso de adquisición de conocimientos. La habilidad para modificar la pedagogía para incorporar a alumnos con discapacidades, de diversas culturas o con habilidades variadas es esencial para la creación de un entorno inclusivo.

Adicionalmente, se anticipa que los educadores tengan la capacidad de elaborar planes de clase inclusivos que atiendan a las variadas necesidades de sus alumnos. Mediante este módulo, los participantes adquirirán las habilidades requeridas para diseñar actividades accesibles para un amplio espectro de estudiantes, empleando una variedad de estrategias, herramientas tecnológicas y metodologías que promuevan la colaboración y el trabajo en equipo. La elaboración de actividades que no solo se ajusten a las necesidades individuales, sino que



además fomenten la inclusión social y académica, es fundamental para promover un ambiente educativo inclusivo.

Un hallazgo significativo es que los educadores adquieran habilidades para evaluar la eficacia de las estrategias de inclusión que implementen en sus aulas. La valoración de los planes de estudio no se circunscribirá únicamente a los logros académicos de los alumnos, sino que incorporará elementos tales como la implicación, el sentimiento de pertenencia y la adaptabilidad de los estudiantes a las actividades sugeridas. Adicionalmente, los educadores serán capacitados para modificar sus estrategias en función de los resultados obtenidos, implementando las modificaciones requeridas para asegurar que todos los alumnos se beneficien de las actividades puestas en marcha.

El proceso de reflexión constituye también un elemento esencial de este módulo. Se anticipa que los educadores desarrollen una conciencia persistente respecto a la relevancia de la inclusión, cultivando una postura proactiva ante los retos que conlleva la instrucción en un entorno de aula heterogéneo. Al culminar el módulo, los educadores deberán tener la capacidad de realizar una reflexión crítica sobre sus metodologías pedagógicas y implementar mejoras para una respuesta efectiva a la diversidad en el entorno académico.

En última instancia, el módulo ofrecerá a los educadores instrumentos prácticos y recursos que podrán aplicar de forma inmediata en sus aulas. Estos instrumentos comprenden plantillas para la elaboración de planes de clase inclusivos, estrategias para la adaptación de los materiales pedagógicos y directrices para la evaluación de la eficacia de sus metodologías. Mediante la utilización de estas herramientas, los educadores serán más capacitados para establecer un ambiente inclusivo que promueva el aprendizaje y el desarrollo holístico de todos sus alumnos.

3.9. Validación de la Propuesta por Expertos

La propuesta plantea el diseño de un modelo estratégico de capacitación docente orientado a fortalecer la adaptabilidad de los educadores frente a los retos contemporáneos del sistema educativo, como la integración de tecnologías (TIC/TAC), la atención a la diversidad y la inclusión. Por otro lado, la presente propuesta ha sido sometida a un riguroso proceso de validación de contenido para garantizar su pertinencia, coherencia y adecuación a las realidades



educativas actuales. Para ello, se ha convocado a un panel de cinco expertos en formación docente, gestión educativa y pedagogía innovadora, quienes evaluarán cada uno de los diez indicadores a través de un instrumento estructurado con escala Likert.

Por otra parte, a partir de las calificaciones otorgadas (puntuaciones de 4 y 5), se calculará el Índice de Validez de Contenido (I-CVI) por ítem y el Índice de Validez Global (S-CVI), de esta manera se han identificado fortalezas, elementos susceptibles de refinamiento, con la seguridad que el modelo estratégico cumple con los estándares de claridad, relevancia y viabilidad necesarios para su posterior implementación y escalabilidad.

Como se ha mencionado, el cuestionario entregado a los cinco expertos consta de diez ítems, cada uno alineado con un indicador clave de la propuesta: presentación, objetivos, fundamentación teórica, pertinencia y actualidad, adaptabilidad, estrategias metodológicas, estructura modular, dinámica formativa, recursos didácticos y tecnológicos, e impacto esperado. Así también, para cada ítem, se solicitó a los especialistas valorar del 1 al 5 su grado de conformidad, donde 1 corresponde a “Muy deficiente” y 5 a “Excelente”. Este formato Likert permite cuantificar de manera sencilla y homogénea la percepción experta sobre la claridad, coherencia, relevancia y viabilidad de cada componente del modelo estratégico de capacitación docente.

Los resultados del análisis muestran una aprobación unánime de los diez ítems evaluados, cada indicador obtuvo un I-CVI de 1,00, lo cual significa que todos los expertos calificaron cada elemento con un puntaje ≥ 4 (Adecuado o Excelente). En los ítems 3, 5 y 7 algunos expertos asignaron 4 en lugar de 5, pero al ubicarse por encima del umbral de corte, se mantiene la validez plena de esos indicadores. El índice de validez global S-CVI/Ave también alcanzó 1,00, confirmando que, en promedio, el conjunto de ítems goza de elevada pertinencia y coherencia según la opinión experta.

Este nivel de consenso indica que la propuesta de modelo estratégico de capacitación docente está claramente formulada, fundamentada en teorías pertinentes y estructurada de manera coherente. La unanimidad en las valoraciones sugiere que los elementos de presentación, objetivos, fundamentación teórica, adaptabilidad, metodologías, estructura modular, dinámica



formativa, recursos y expectativas de impacto resultan adecuados y viables para su implementación en el contexto educativo de la presente investigación.

CONCLUSIONES

La dirección estratégica en la educación se presenta como un eje fundamental para optimizar la calidad educativa, particularmente a través de su influencia en la gestión institucional y el desarrollo de la capacidad docente. La investigación realizada demuestra que una planificación estratégica coherente, alineada con las metas institucionales, no solo fortalece las competencias profesionales de los docentes, sino que también establece un marco organizacional que favorece el aprendizaje y la innovación. Este enfoque permite a las instituciones educativas adaptarse a las demandas contemporáneas, asegurando su relevancia en un entorno dinámico y competitivo. Además, los resultados muestran que, cuando los objetivos estratégicos son claramente definidos e integrados en las prácticas de gestión educativa, se genera un impacto positivo tanto en el desempeño docente como en los resultados del aprendizaje de los estudiantes.

Los hallazgos empíricos y teóricos destacan que la desconexión entre las políticas de formación docente y los objetivos institucionales constituye un obstáculo significativo para la mejora de la calidad educativa. A pesar de los esfuerzos en implementar programas de capacitación, muchas instituciones no logran articular estas iniciativas con sus estrategias de planificación, lo que limita su efectividad. Este problema se agrava por la falta de sistemas de evaluación continua y formativa que permitan identificar áreas específicas de mejora y diseñar intervenciones adecuadas. La implementación de herramientas de monitoreo y evaluación vinculadas al desarrollo profesional de los docentes resulta esencial para garantizar la coherencia y sostenibilidad de los procesos educativos, optimizando el impacto de las prácticas pedagógicas en el aula.

El liderazgo inclusivo y participativo emerge como un factor determinante en la efectividad de la dirección estratégica en las instituciones educativas. Este tipo de liderazgo no solo promueve la participación activa de los docentes en la toma de decisiones, sino que también fomenta un compromiso mayor con los objetivos institucionales, generando entornos colaborativos que favorecen la innovación y el desempeño docente. Asimismo, los docentes que perciben un



respaldo constante y un entorno laboral positivo tienden a demostrar un mayor nivel de motivación y dedicación, lo que incide directamente en la calidad de su labor y en el logro de los objetivos educativos.

En cuanto al impacto de las estrategias de dirección estratégica, se concluye que estas deben centrarse en el fortalecimiento de un enfoque integral que abarque la planificación, el monitoreo y la evaluación continua. La integración de estas herramientas permite a las instituciones no solo responder eficazmente a los desafíos actuales, como la transformación digital y la diversidad en las aulas, sino también anticiparse a las necesidades futuras del sistema educativo. Este enfoque integral contribuye a la creación de una cultura organizacional basada en la mejora continua, alineando la misión, visión y objetivos institucionales con las prácticas de gestión educativa.

Finalmente, la investigación aporta evidencia de que las instituciones educativas que adoptan una dirección estratégica sólida logran una mayor cohesión entre las políticas de gestión y las prácticas pedagógicas, generando beneficios tanto para los docentes como para los estudiantes. Este enfoque no solo mejora la efectividad de las estrategias educativas, sino que también sienta las bases para un sistema educativo más equitativo, innovador y adaptado a las exigencias de una sociedad en constante transformación. Las conclusiones obtenidas subrayan la importancia de seguir profundizando en este campo, desarrollando modelos y estrategias que fortalezcan el vínculo entre la gestión educativa y el desempeño docente.

RECOMENDACIONES

Es esencial fortalecer la integración entre las políticas estratégicas y los programas de capacitación docente, asegurando que estén alineados con los objetivos institucionales y las necesidades específicas de los docentes. Esto permitirá una actualización constante de las competencias profesionales, contribuyendo directamente a la mejora de la calidad educativa. Los programas de formación deben diseñarse con base en las áreas de mejora identificadas a través de evaluaciones formativas, fomentando una conexión efectiva entre la planificación estratégica y la práctica pedagógica.

La implementación de sistemas de evaluación formativa se convierte en una prioridad para



garantizar un monitoreo continuo del desempeño docente. Estas herramientas deben diseñarse con criterios objetivos, utilizando indicadores claros y fiables que permitan identificar fortalezas y oportunidades de mejora. Además, las evaluaciones deben estar vinculadas a un plan integral de desarrollo profesional que motive a los docentes y les proporcione las herramientas necesarias para perfeccionar sus prácticas pedagógicas.

Es fundamental promover un liderazgo educativo inclusivo y participativo, que fomente la colaboración activa de los docentes en la toma de decisiones estratégicas. Este enfoque no solo incrementa el compromiso de los maestros con los objetivos institucionales, sino que también fortalece la cohesión del equipo educativo y fomenta un entorno de trabajo innovador. Los líderes deben adoptar prácticas que integren diferentes perspectivas y experiencias, favoreciendo una gestión educativa orientada al aprendizaje colectivo.

Futuras investigaciones podrían ampliar el alcance de este trabajo explorando el impacto de la dirección estratégica en diversos contextos educativos, como instituciones rurales, urbanas o entornos digitales. Este análisis permitiría generar modelos adaptables y específicos que respondan a las particularidades de cada entorno. Además, se recomienda investigar la relación entre la dirección estratégica y la satisfacción estudiantil, analizando cómo las prácticas de gestión influyen en la percepción y experiencia educativa de los estudiantes.

Otro aspecto clave es desarrollar estrategias específicas para la transformación digital en las instituciones educativas. Esto incluye la integración de tecnologías en la gestión educativa y la práctica docente, fortaleciendo la capacidad de las instituciones para adaptarse a los desafíos de la digitalización. La implementación de herramientas tecnológicas puede mejorar significativamente los procesos de enseñanza y aprendizaje, promoviendo una educación más dinámica e inclusiva.

Por último, se sugiere realizar estudios longitudinales para evaluar el impacto sostenido de la dirección estratégica en la educación. Este enfoque permitiría analizar la evolución del desempeño docente y los resultados educativos a lo largo del tiempo, proporcionando evidencia robusta sobre la efectividad de las estrategias implementadas. Asimismo, es fundamental garantizar que las instituciones cuenten con los recursos adecuados para respaldar estas



UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

**Dirección estratégica en la educación:
Análisis de la gestión educativa para el
desempeño de la capacidad docente**

estrategias, incluyendo financiamiento, personal especializado y herramientas tecnológicas, lo que asegurará la viabilidad y efectividad de las intervenciones propuestas.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almuiñas, J., y Galarza, J. (2021). Acreditación universitaria y evaluación institucional: un estudio comparado desde la Red de Dirección Estratégica en la Educación Superior. *Revista San Gregorio*, 1(45), 130-145. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2528-79072021000100130&script=sci_arttext
- Andrade, C., Siguenza, J., y Chitacapa, P. (2020). Capacitación docente y educación superior: propuesta de un modelo sistémico desde Ecuador. *Revista Espacios*, 41(33), 46-60. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n33/a20v41n33p05.pdf>
- Angulo, K. (2022). Gestión de la innovación educativa: una pieza clave para alcanzar la calidad educativa. *Sapienza*. <https://doi.org/https://doi.org/10.51798/sijis.v3i6.553>
- Anillo, C., y Granados, S. (2024). Diseño de un plan estratégico, que vincule los diferentes actores de la institución educativa Ernesto Parodi Medina mediante la implementación de la metodología solución creativa de problemas para el fortalecimiento del direccionamiento estratégico. <https://repository.unab.edu.co/handle/20.500.12749/23501>
- Atoche, L., Tomalá, A., Soto, O., y Rabasco, M. (2024). Desarrollo de un programa de estrategias de retroalimentación para fortalecer la evaluación formativa en docentes. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 118-128. <https://doi.org/https://doi.org/10.47460/uct.v28iSpecial.778>
- Baltodano, M., y Pérez, A. (2022). Estudio fenomenológico para la creación de un modelo de formación permanente del profesorado sobre el uso efectivo de las tecnologías digitales. *Revista espacios*, 43(01), 39-60. http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_esp/article/view/23703
- Begoña, I. (2023). El feedback entre iguales y el desarrollo profesional docente: revisión sistemática. <https://www.revistadepedagogia.org/cgi/viewcontent.cgi?article=4044&context=rep>
- Bejeguen, J., Pinoargote, J., Abad, S., y Vásconez, S. (2021). Gestión estratégica de talento



- humano y su vínculo con la responsabilidad social y ética de las empresas públicas de Ecuador. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 9(2), 91-98. <https://doi.org/10.26423/rcpi.v9i2.447>
- Beltrán, M., Arán, M., Samuel, M., Almonacid, C., y Mansilla, J. (2023). Resiliencia pedagógica y aprendizaje situado en el abordaje de brechas educativas pos-pandemia. Factor clave en la formación de nuevas generaciones de profesores para Chile. Areté. *Revista Digital del Doctorado en Educación*, 9(18), 193-215. <https://doi.org/10.55560/arete.2023.18.9.9>.
- Bonilla, D., Zambrano, R., y Moncayo, L. (2023). Desarrollo profesional continuo de docentes para actividades en los Institutos Tecnológicos: Una revisión literaria. *Revista Científica UISRAEL*, 10(1), 27-39. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2631-27862023000100027&script=sci_arttext
- Cabrera, M., García, D., Erazo, J., y Narvaez, C. (2020). Evaluación docente y mejora continua: Perspectivas de los docentes universitarios. 1(5). <https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/338/421>
- Campos, T., Chicoma, M., Carrascal, M., y Ruesta, K. (2023). Fortalecimiento de competencias de liderazgo pedagógico para mejorar la gestión escolar. <https://www.colloquiumbiblioteca.com/index.php/web/article/download/152/143>
- Capa, N. (2020). La comunicación asertiva y su incidencia en la gestión educativa. *Ciencia y educación*, 1(3), 20-31. <https://cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/15>
- Carderón, A., Barrera, C., Marshal, C., y Wandercil, M. (2018). EVALUACIÓN DOCENTE: CONCEPCIONES, USOS Y TIPOS A PARTIR DE EXPERIENCIAS DE UNIVERSIDADES DE MÉXICO Y BRASIL. *Rev. Inter. Educ. Sup.*, 4(2), 250. <https://doi.org/10.20396/riesup.v4i2.8651330>
- Carrera-León, P. A. (2021). La innovación educativa en los centros educativos. *Polo del Conocimiento*, 6(6), 695-712. <https://doi.org/DOI: 10.23857/pc.v6i6.2780>
- Cueva, R., y Raza, L. A. (2024). La mejora de centros educativos: claves para líderes y gestores educativos. *Dominio de las Ciencias*, 10(1), 822-842.



<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/3744>

- De la Cruz, F. (2021). La gestión escolar y la calidad educativa en las instituciones educativas de nivel básico elemental de la parroquia Cumbe, 2018. *Revista Electrónica Entrevista Académica (REEA)*, 2(7), 81-99. Retrieved 2024, from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7958582>
- Díaz Pérez, A., y Villafuerte Álvarez, C. A. (2022). Planeamiento Estratégico de la Educación. *Scielo*, 11. <https://doi.org/https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.2.681>
- Díaz, C., Reyes, M., y Bustamante, K. (2020). Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación con calidad. *Utopía y praxis latinoamericana*, 25(3), 87-95. <https://www.redalyc.org/journal/279/27963600007/27963600007.pdf>
- Escribano, E. (2018). El desempeño del docente como factor asociado a la calidad educativa en América Latina. *Educación*. <https://doi.org/https://doi.org/10.15517/revedu.v42i2.27033>
- Farfán María y Reyes, I. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *REencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*, 28(73), 45-61. Retrieved 2024, from <https://www.redalyc.org/journal/340/34056722004/html/>
- Farfán, M., y Reyes, I. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *REencuentro. Análisis de Problemas Universitarios*, 28(73), 45-61. Retrieved 2024, from <https://www.redalyc.org/journal/340/34056722004/html/>
- Gajardo, L., y González, D. (2023). La actitud del profesorado hacia la evaluación del desempeño profesional docente: estudio longitudinal en Chile. *Información tecnológica*, 34(1), 59-70. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642023000100059&script=sci_arttext
- García, G. (2024). La evaluación como herramienta para mejorar los aprendizajes: la retroalimentación y la evaluación auténtica. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 4(9), 17-32. <https://idicap.com/ojs/index.php/ogmios/article/view/275>
- García, R. (2021). Implementación de Sistema de Gestión de Calidad y Seguimiento al



- desempeño docente en un Instituto peruano. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(19), 634-646.
<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i19.224>
- Gómez, I. (2014). Dirección y gestión de la diversidad en la escuela: hacia un liderazgo inclusivo. *Revista Fuentes*(14), 61-84. Retrieved 2024, from <https://revistascientificas.us.es/index.php/fuentes/article/view/2353>
- Gómez, L., Muriel, L., & Londoño, D. (2019). El papel del docente para el logro de un aprendizaje significativo apoyado en las TIC. *Encuentros*, 17(2), 118-131.
<https://www.redalyc.org/journal/4766/476661510011/html/>
- González, C. (2023). La Evaluación Docente como Mecanismo de Mejora en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Asunción. 7(2).
https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5708
- Granda, L., y Rosell, R. (2024). La influencia de la administración educativa en el desempeño docente: Un análisis de estrategias y resultados en docentes de Educación Inicial. *Ciencia y Educación*, 5(5), 39-54.
<https://www.cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/zenodo.11424742>
- Guadalupe Sánchez, K., & Zúñiga Muñoz, H. (2023). Planificación estratégica para instituciones de educación superior. *RECIAMUC*, 614-625.
[https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.\(2\).abril.2023.614-625](https://doi.org/10.26820/reciamuc/7.(2).abril.2023.614-625)
- Hernández- Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hil.
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/64591365/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n._Rutas_cuantitativa__cualitativa_y_mixta-libre.pdf?1601784484=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DMETODOLOGIA_DE_LA_INVESTIGACION_LAS_RUTA.pdf&Expires=
- Hoyos, J., Sánchez, M., Rodríguez, M., Polo, K., Castro, J., y Navarro, E. (2020). Capacitación docente y calidad educativa en tiempos de Covid-19. *Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarr*, 5(3), 84-89.



- <https://rccd.ucf.edu.cu/index.php/aes/article/download/263/290>
- Huerta, P., Gaete, H., Yáñez, M., Pedraja, L., y Leyton, C. (2022). Experiencia en la implementación de un modelo de dirección estratégica en educación superior. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 21(46), 261-276. <https://doi.org/10.21703/0718-5162.v21.n46.2022.014>
- Jaime, L. (2021). *Las inteligencias múltiples una mirada hacia el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes de educación inicial de la UPEL- IPMALA*. [Tesis de posgrado]. UPEL : <http://espacio.digital.upel.edu.ve/index.php/TGM/article/download/915/775>
- Javier, C., del Carmen, V., y Alejandro, M. (2023). Impacto de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el Rendimiento Académico: Una Revisión Sistemática de la Literatura. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 10297-10316. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7732
- Jiménez, J. (2019). Transformando la educación desde la gestión educativa: hacia un cambio de mentalidad. *Praxis*, 15(2), 223-235. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21676/23897856.2646>
- Lucio Alarcón, P. E., Ibáñez Castillo, A. J., & Giler Quiroz, C. E. (20 de 08 de 2021). La Administración Estratégica: Respuesta a las necesidades actuales de la educación. *UNESUM-Ciencias: Revista Científico Multidisciplinario*, 5(5), 135-142. <https://revistas.unesum.edu.ec/index.php/unesumciencias/article/download/603/493/1820>
- Luna, R. (2022). Clima institucional y calidad de la gestión administrativa en Instituciones públicas de educación media. *Igobernanza*, 5(18), 225-243. <https://www.igobernanza.org/index.php/IGOB/article/view/194>
- Macanchí, M., Orozco, B., & Campoverde, M. (2020). Innovación educativa, pedagógica y didáctica. *Concepciones para la práctica en la Educación Superior. Universidad y Sociedad*. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-396.pdf>
- Mafla, M., y Morán, A. (2022). La gestión educativa y su impacto en el desarrollo curricular de la Unidad Educativa Particular La Inmaculada de Esmeraldas. 7(1), 227-243.



<https://doi.org/doi.org/10.33386/593dp.2022.1-1.1000>

- Mahardhika, B., & Raharja, S. (2023). The Importance of Strategic Planning With Modern Trends in Education. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*.
- Marcos, J., & Crespo, M. (2023). La planificación estratégica en la gestión educativa de la Institución Educativa N° 35002 “Zoila Amoretti de Odría”, distrito Chaupimarca, Cerro de Pasco. Retrieved 2024, from <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/12b8cbd0-16d6-4908-9878-017ed1665ad5/content>
- Martínez, R. (2021). Implementación de Sistema de Gestión de Calidad y Seguimiento al desempeño docente en un Instituto peruano. *Horizontes (El Alto)*, 5(19), 634-646. <https://biblat.unam.mx/es/revista/horizontes-el-alto/articulo/implementacion-de-sistema-de-gestion-de-calidad-y-seguimiento-al-desempeno-docente-en-un-instituto-peruano>
- Mendoza, R., Rivera, A., y Jacinto, G. (2023). La retroalimentación como estrategia para mejorar el proceso formativo del estudiante. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 29(7), 1467-1480. <https://revistahorizontes.org/index.php/revistahorizontes/article/view/1030>
- Meza, R. (2021). Dirección estratégica y clima institucional en docentes de una institución educativa. 7(2), 36-41. <http://revistas.unheval.edu.pe/index.php/rifce/article/view/1283>
- Miranda, T. (2023). Gestión de estrategias formativas para la mejora de los procesos pedagógicos en estudiantes del ciclo avanzado de educación básica alternativa. <https://repositorio.usil.edu.pe/entities/publication/f82bf5fc-5584-4d5b-b80c-9f49a385a33a>
- Moraa, P. (2023). Herramienta de monitoreo y evaluación de desempeño en docentes de una institución superior en la ciudad de Guayaquil, 2023. Retrieved 2024, from https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/140035/Mora_GPA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Orozco, E., Nájera, J., y Guerra, S. (2021). Reflexión sobre las competencias docentes en los institutos superiores tecnológicos en Ecuador. *Educación Médica Superior*, 35(1).



- http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0864-21412021000100020&script=sci_arttext&tlng=pt
- Ortega, M., Encalada, Y., y Natali, M. (2021). La gestión estratégica en las instituciones educativas. *Tesis Dcontoral*. <http://pa.bibdigital.ucc.edu.ar/id/eprint/2982>
- Padilla, C., y Madueño, M. (2022). Estrategias docentes para favorecer la participación familiar en educación secundaria: cruce de miradas. *Información tecnológica*, 33(5), 49-60. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642022000500049&script=sci_arttext&tlng=en
- Pedrozo, Z., Fernández, P., y Raspa, G. (2018). Características del modelo de gestión educativa estratégica en instituciones públicas. *14(2)*. Retrieved 2024, from https://www.researchgate.net/profile/Giannantonio-Raspa/publication/340238871_Caracteristicas_del_modelo_de_gestion_educativa_estrategica_en_instituciones_publicas/links/64d0c039d394182ab3b05f25/Caracteristicas-del-modelo-de-gestion-educativa-estrategica-
- Peñafiel, E. (2023). Evaluación docente y desempeño profesional pedagógico: Percepción del profesorado. *1(20)*. <https://doi.org/https://orcid.org/0000-0002-6559-3914>
- Pérez, A., y López, L. (2020). Competencias digitales del docente universitario. *SUMMA*, 2(1), 105-125. <https://aunarcali.edu.co/revistas/index.php/RDCES/article/view/113>
- Pozner, P. (2003). La gestión escolar. Secretaría de Educación Pública (SEP). *Antología de gestión escolar*.
- Quispe, J., Bautista, J., y Arce, E. (2023). Gestión educativa y competencia digital de los docentes de las instituciones educativas públicas de Puerto Maldonado. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(2), 217-224. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202023000200217&script=sci_arttext
- Ramirez, R. (2023). Estrategia de gestión educativa para mejorar el desempeño docente en la institución educativa 11011 Señor de los Milagros - Chiclayo. *Tesis de Posgrado*. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/11520>
- Ramón, F. (2022). Estrategias de gestión educativa para fortalecer la ética docente. *Cátedra*, 5(2), 35-54. <https://revistadigital.uce.edu.ec/index.php/CATEDRA/article/view/3543>



- Reimers, F. (2020). *Educación global para mejorar el mundo: cómo impulsar la ciudadanía global desde la escuela* (Vol. 42). Ediciones SM España. https://books.google.es/books?hl=es&lr=lang_es&id=cBIMEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=.+Las+escuelas+deben+desarrollar+pol%C3%ADticas+y+estrategias+que+mejoren+la+capacidad+docente+para+enfrentar+los+nuevos+desaf%C3%ADos+en+un+mundo+globalizado+&ots=ib_foAy2ot&
- Riascos, L., y Becerril, I. (2021). Liderazgo educativo docente. Un modelo para su estudio, discusión y análisis. *Educación y educadores*, 24(2), 243-264. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0123-12942021000200243&script=sci_arttext
- Ribadeneira, D., Arellano, F., y Zaruma, O. (2022). Desarrollo profesional de docentes: análisis de los componentes de desarrollo en la actualidad. *Revista Científica UISRAEL*, 19(2). http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2631-27862022000200011
- Richter, D., Kleinknecht, M., y Gr, A. (2019). What motivates teachers to participate in professional development? An empirical investigation of motivational orientations and the uptake of formal learning opportunities. *Teaching and Teacher Education*, 86, 1-10. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tate.2019.102929>
- Riofrío, S. (2022). Gestión educativa y liderazgo educativo; las tic en la mejora de la competitividad. *Revista Asociación Latinoamericana de Ciencias Neutrosóficas*(19), 66-74. <http://fs.unm.edu/NCML2/index.php/112/article/view/184>
- Rodriguez, B. (2024). El acompañamiento pedagógico en la mejora de competencias en docentes de una institución educativa primaria, Ayacucho, 2016. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/145532>
- Rodríguez, G. (2020). Estrategias de involucramiento y comunicación entre docentes y padres de familia: Un estudio de caso. *Tla-melaua: revista de ciencias sociales*(48), 175-193. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7546114>
- Rojas, A. (2018). La orientación psicopedagógica en el contexto educativo. *Ciencias de la educación*.



<https://repositorio.umet.edu.ec/bitstream/67000/117/1/La%20orientacion%20psicopedagogica%20en%20el%20contexto%20educativo.pdf>

Sánchez, M. (2020). Gestión Educativa en el desarrollo del aprendizaje en las Instituciones Educativas. *4*(2). https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.196

Secretaría de Educación Pública. (2010). Programa Escuelas de Calidad Modelo de Gestión Educativa Estratégica.

Sepúlveda, L., y Valdebenito, M. (2019). Gestión directiva en establecimientos de educación media técnico profesional: desafíos para el liderazgo. *Calidad en la educación*(51), 192-224. <https://doi.org/10.31619/caledu.n51.666>

Sierra Llorente, J., Bueno, I., y Monroy, S. (2017). Análisis del uso de las tecnologías TIC por parte de los docentes de las Instituciones educativas de la ciudad de Riohacha. *Omnia*. <https://www.redalyc.org/journal/737/73749821005/html/>

Suárez, J. (2019). Políticas exitosas de desarrollo profesional docente en América Latina y el Caribe 2005-2016. Retrieved 2024, from <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/58387.pdf>

Tamayo, R. M., y Hinojo, G. (2023). La retroalimentación como estrategia para mejorar el proceso formativo del estudiante. <https://repositorio.cidecuador.org/handle/123456789/2711>

Tamayo, R., Menacho, A., y Hinojo, G. (2023). La retroalimentación como estrategia para mejorar el proceso formativo del estudiante. <https://repositorio.cidecuador.org/handle/123456789/2711>

Torres, Á., y Dávila, G. (2022). DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LAS INSTITUCIONES DEL SIGLO XXI. *Direccionamiento estratégico de la gestión educativa*, 27(27), 163 - 174. <https://doi.org/https://doi.org/10.55867/qual27.09>

Torres, M., Yépez, D., y Lara, A. (2020). LA REFLEXIÓN DE LA PRÁCTICA DOCENTE. *Revista Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades*(10). http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2550-67222020000100087



- Troncos, J., Sánchez, J., y Armestar, A. (2023). Modelo APR: El acompañamiento pedagógico y el desempeño docente. *Encuentros. Revista de Ciencias Humanas, Teoría Social y Pensamiento Crítico*(17), 106-117. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7527559>
- Ulloa, J. (2019). *Análisis y Formulación Estratégica de la mejora educativa: conceptos, tensiones y desafíos*. Universidad de Chile. Líderes Educativos: Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.
- Urrego, L. (2020). Liderazgo Estratégico: Perspectiva clave hacia la responsabilidad social en Instituciones de Educación Superior. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(9). <https://doi.org/https://doi.org/10.35381/r.k.v5i9.556>
- Velásquez, F., y Moreno, J. (2022). GESTIÓN EDUCATIVA PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN EDUCACIÓN PRIMARIA EN PERÚ. 6(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.26495/rch.v6i1.2122>
- Villacres, G., Espinoza, E., y Rengifo, G. (2020). Empleo de las tecnologías de la información y la comunicación como estrategia innovadora de enseñanza y aprendizaje. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(5), 136-142. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202020000500136&script=sci_arttext&tlng=en
- Zea, A., Flores, K., Llango, J., y Zea, Á. (2023). Desarrollo profesional docente en el contexto de la tecnología educativa. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 8(6), 1280-1297. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9152497>