

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2625>

Análisis de la Gestión Directiva en los colegios técnicos del sector oficial que forman parte del programa PROMIE, en Paraguay

Analysis of Management in the technical schools of the official sector that are part of the PROMIE program, in Paraguay

Ana Matilde Benveniste Ramírez

anabenveniste1@gmail.com

Instituto Nacional de Educación Superior Dr. Raúl Peña INAES
Asunción – Paraguay

Artículo recibido: 28 de agosto de 2024. Aceptado para publicación: 10 de septiembre de 2024.
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

El presente artículo analiza la gestión directiva con relación a los resultados óptimos esperados en las instituciones que forman parte del programa de mejoramiento de infraestructura y equipamiento de colegios técnicos de Educación Media del sector oficial, a nivel país, en este sentido se definieron los objetivos de manera a identificar los indicadores de calidad, conocer la realidad que influye en la gestión y establecer el perfil de los directores en relación con los resultados óptimos esperados. En efecto se ha definido una investigación de tipo mixta con un alcance descriptivo, por lo cual se han aplicado instrumentos de carácter cuantitativo, como la encuesta directores y docentes que forman parte del programa mencionado. Los resultados han revelado que existe comprensión del rol directivo por parte de los profesionales que ocupan el cargo, por lo que en general hay una percepción positiva por parte de los docentes en relación al cargo y las funciones que implican el mismo, sin embargo, hay cuestiones que requieren de análisis y fortalecimiento desde el punto de vista del acceso a los recursos tecnológicos, infraestructura y espacios de participación para la toma de decisiones. Apuntar a una gestión equilibrada desde el punto de vista de las dimensiones del accionar directivo, enfocándose en la implementación efectiva tanto de los planes como el cumplimiento de los demás requisitos según los estamentos y requerimientos documentales.

Palabras clave: gestión directiva, educación técnica, rol directivo, administración educativa, calidad educativa

Abstract

This article analyzes the management management in relation to its optimal results in the institutions that are part of the program to improve infrastructure and equipment of technical schools of Secondary Education in the official sector, at the country level. In this sense, the objectives in order to identify quality indicators, know the reality that influences management and establish the profile of directors in relation to the optimal results expected. In fact, a mixed type of research has been defined with a descriptive scope, for which quantitative instruments have been applied, such as the survey of directors and teachers who are part of the aforementioned program. The results have revealed that there is an understanding of the managerial role on the part of the professionals who occupy the position, so in general there is a positive perception on the part of the teachers in relation to the position and the functions that it implies, however, there are issues that require analysis and

strengthening from the point of view of access to technological resources, infrastructure and participation spaces for decision-making. Aim for balanced management from the point of view of the dimensions of managerial action, focusing on the effective implementation of both the plans and compliance with the other requirements according to the establishments and documentary requirements.

Keywords: management, technical education, management role, educational administration, educational quality

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons. 

Cómo citar: Benveniste Ramírez , A. M. (2024). Análisis de la Gestión Directiva en los colegios técnicos del sector oficial que forman parte del programa PROMIE, en Paraguay. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 5 (5), 551 – 566.
<https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2625>

INTRODUCCIÓN

La educación técnica, juegan un rol crucial en la preparación y formación de los educandos para formar parte de un mundo competitivo en el ámbito laboral, el cual representa un espacio para que los mismos puedan contribuir al desarrollo socioeconómico de su entorno y el país. Este nivel educativo enfoca su labor en proporcionar a los estudiantes todas las herramientas, traducidas en habilidades prácticas y destrezas especializadas según el área en la cual se están formando, lo cual permite una adecuación o inserción al mercado laboral con una respuesta sumamente favorable con relación a lo que la sociedad exige para dichas especialidades. En este sentido, Miranda et al. (2014) refiere que;

La enseñanza Técnica de Nivel Superior debe garantizar la articulación horizontal y vertical dentro del sistema educativo y entre la escuela y el mundo del trabajo, permitir la accesibilidad a todos y en todos los campos de formación, creando un entorno laboral y educativo sin prejuicios (p. 2).

El aporte de la educación técnica a la sociedad traspasa el escenario de la simple preparación para el mundo laboral, ya que proporciona una adaptación a las innovaciones tecnológicas, lo cual facilita un salto cualitativo no solo para las personas si no para las instituciones que requieren de profesionales que culminan esta formación.

Este trayecto formativo de la educación técnica debe ser fortalecido siempre con programas que consoliden una inversión que posibilite adquirir herramientas actualizadas y sobre todo relevantes según la especialidad. Por ello la contribución estatal se considera fundamental para la mejora en la infraestructura, equipamiento y espacios de desarrollo personal, para crear un ambiente o entorno educativo que responda a las necesidades vigentes.

En ese sentido se plantea el artículo, con el objetivo de analizar la gestión directiva en relación a la formación en los colegios técnicos de gestión oficial, que forman parte del programa PROMIE, que busca el mejoramiento de la infraestructura y equipamiento de las instituciones que ofertan bachilleratos técnicos en el sector oficial de Paraguay, debatiendo acerca de los indicadores y criterios de calidad a ser considerados en el rol directivo y el alcance de los mismos para el cumplimiento de los objetivos institucionales, considerando el liderazgo proactivo como uno de los mecanismos más pertinentes para el efecto.

La tesis titulada "Liderazgo, calidad y educación. Sistemas de gestión de calidad en instituciones educativas," realizada por Pedro Luis Espinosa Beltrán, William Andrés Prieto Galindo, Carlos Alberto Rubio Gallego, y María del Pilar Ochoa Núñez, tiene como objetivo principal analizar el papel del liderazgo de los directivos docentes en los procesos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) para el logro y aseguramiento de la calidad del servicio educativo. El estudio se enfoca en dos instituciones educativas en Cundinamarca, Colombia: el Colegio Luigi Pirandello (Bogotá DC) y el Gimnasio Campestre Reino Británico (Tenjo).

Los resultados y conclusiones de la investigación subrayan la importancia del liderazgo directivo en la implementación y sostenibilidad de los Sistemas de Gestión de Calidad en las instituciones educativas. Este liderazgo se traduce en la capacidad de los directivos para gestionar eficazmente los procesos administrativos y pedagógicos, fomentando un ambiente educativo de alta calidad que responde a las necesidades de la comunidad educativa y contribuye al mejoramiento continuo del servicio educativo ofrecido.

Así mismo, los autores un año antes, realizaron un trabajo de investigación titulado "Aseguramiento de la calidad educativa en el contexto de un estado social de derecho", el cual se centra en analizar el papel del liderazgo de los directivos docentes en los procesos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC)

en dos instituciones educativas de Cundinamarca, Colombia: el Colegio Luigi Pirandello (Bogotá DC) y el Gimnasio Campestre Reino Británico.

La investigación no sólo explora los procesos del SGC desde la perspectiva del estamento docente, sino que también profundiza en la fundamentación teórica relacionada con la calidad educativa. Esto permite una reflexión crítica sobre la importancia de alcanzar y asegurar la calidad de la educación dentro de un Estado Social de Derecho. En este contexto, se subraya la función crucial de las instituciones educativas en la construcción de la justicia social, destacando cómo la gestión y el liderazgo de los directivos pueden influir significativamente en la calidad del servicio educativo y en el desarrollo de una sociedad más equitativa y justa.

A nivel nacional, en un trabajo de investigación para la obtención del título de doctor en Educación, presentada en el año 2019, por Jorge Ovidio Cáceres, titulada "Medición de la eficiencia técnica de las instituciones educativas de Nivel Medio del Departamento de San Pedro en el periodo 2015,"

Los hallazgos indican que las instituciones de San Pedro tienen una eficiencia media del 90 %. El estudio revela que las instituciones consideradas ineficientes pueden implementar acciones concretas para elevar su eficiencia y mejorar su posicionamiento. Además, se identificaron características comunes en las instituciones que alcanzaron la máxima eficiencia. El análisis demuestra que, en general, los centros educativos del Departamento de San Pedro cuentan con un nivel de eficiencia relativamente bueno y existen condiciones para mejorar aún más.

Estas investigaciones sustentan el análisis del presente trabajo de investigación, al proporcionar marcos teóricos y prácticos sobre liderazgo, gestión de calidad, competencias gerenciales y eficiencia en instituciones educativas. Los hallazgos sobre el impacto del liderazgo directivo en la calidad educativa, la importancia del aseguramiento de la calidad en un estado social de derecho, y las competencias gerenciales clave, como el manejo de dirección y la gestión del cambio, ofrecen criterios valiosos para evaluar y mejorar la gestión directiva en los colegios técnicos del programa PROMIE. Además, el análisis de la eficiencia técnica proporciona una metodología y referencias comparativas para medir y optimizar la eficiencia en la gestión educativa de estos colegios.

METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló bajo el enfoque cuantitativo mixto no experimental, es decir que Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa, y dichas relaciones se observan tal como se han dado en su contexto natural" (Hernández, Fernández y Baptista 2010, p. 153). El tipo de investigación, a partir de este diseño utilizado, es el transeccional descriptivo que se define de la siguiente manera;

Los diseños transaccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades, etc., y proporcionar su descripción. Son, por tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas. (p. 155)

La población definida para el desarrollo de la investigación, conforman 157 instituciones de gestión oficial en todo el territorio nacional, representativa de un director y constituye el universo total de instituciones del país que ofertan bachilleratos técnicos y son beneficiarios del Programa PROMIE.

Se utilizó el Muestreo probabilístico, pues todos los individuos de la población pueden formar parte de la muestra y todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos, se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria.

La muestra es aleatoria simple del tipo probabilístico en la que se buscó contar con la participación de 113 directores, a nivel país del programa PROMIE, dicha muestra, se selecciona con una confiabilidad del 95% y un margen de error del 5%, representando una heterogeneidad del 50%. Asimismo, se ha definido un muestreo por conveniencia en cuanto a los docentes que forman parte de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, con un criterio de inclusión referente a ser parte de un Colegio que ofrece bachillerato técnico, y a los cuales se tuvo acceso a través de los mismos directores, por lo cual, se determina un tamaño muestral de 249 individuos.

La técnica seleccionada para la recolección de datos ha sido la encuesta.

El instrumento definido para esta encuesta es el cuestionario cerrado, que aglutina las preguntas que forman parte de las variables a medir en la investigación.

Por otro lado, para el análisis cualitativo se ha llevado a cabo un análisis documental sobre la bibliografía específica en referencia a los lineamientos generales del Plan Educativo 2018-2023, utilizando para el efecto una guía de análisis pre elaborada.

En un primer momento, se definió el lugar específico donde se recabaron los datos, el propósito de tal recolección, quiénes y cuándo (momento) fueron medidos, las definiciones operacionales y el tipo de datos que se obtuvieron (respuestas verbales, respuestas escritas, conductas observables, etcétera).

Se hace la revisión de la literatura existente, los instrumentos o sistemas de medición utilizados en otros estudios anteriores para medir las variables de interés, lo cual ayudaron a identificar qué herramientas útiles.

Así también, se identificaron las variables a medir y sus indicadores de manera a analizar los indicadores de cada dimensión de la gestión.

Seguidamente, se elaboró la construcción del instrumento, esta etapa implicó la generación de todos los ítems o reactivos y/o categorías del instrumento, así como la determinación de los niveles de medición y la codificación de los ítems o reactivos, o categorías de observación.

Se determinó el contexto de administración o aplicación, en este caso se utilizó formulario por envío de mails y la obtención del permiso o autorización voluntaria para acceder a la aplicación del instrumento.

Se realizó, la preparación de los datos para el análisis: a) Codificación b) Insertarlos en una base de datos (matriz).

Las encuestas, una vez aplicadas fueron sometidas al análisis mediante un software estadístico especializado, el SPSS en su versión oficial 29. El software permitió la exportación y análisis de los datos cuantitativos obtenidos de las encuestas. Tras la exportación de datos, se codificaron las alternativas de respuestas por cada pregunta para obtener tablas de frecuencia que tabulan los resultados obtenidos.

Ambos instrumentos de recolección de datos fueron validados por expertos en el campo de la metodología de la investigación, así como profesionales que se desempeñan en funciones en el ámbito requerido según la problemática del estudio.

Los datos utilizados en la presente investigación provienen de diversas instituciones educativas de nivel medio y técnico, todos ellos constituyen fuentes primarias cuya información posibilita contar con datos de primera mano, de manera a lograr la rigurosidad y la fiabilidad de la investigación.

Las fuentes primarias fueron documentos originales recopilados directamente con el propósito de obtener información de primera mano sobre el tema de estudio. En este estudio, se utilizaron las siguientes fuentes primarias:

Las fuentes secundarias utilizadas fueron documentos o investigaciones ya existentes. Estas fuentes respaldan y contextualizan la investigación

DESARROLLO

Cuando se habla del modelo de gestión del directivo en las instituciones educativas, se enfatizan factores claves que deben ser atendidos y uno de ellos es la Gestión educativa y Ruíz y Chen, (2021) la definen como; Un proceso de socialización por el cual una entidad educativa realiza una secuencia de acciones coordinadas y armonizadas en relación con la planificación, organización, dirección, evaluación, seguimiento y control que permiten generar e incitar una enseñanza y aprendizaje crítico y con autonomía de todos los actores de la comunidad educativa, orientada al logro de objetivos conjuntos que al interactuar permiten el crecimiento participativo y sistémico en los espacios pedagógicos y administrativos, para lo cual se integran cuatro áreas: los recursos humanos, los recursos físicos, los recursos financieros y los recursos curriculares. (p. 41)

Por otra parte, la Calidad educativa se refiere al nivel en el que un país, sistema o institución educativa forman a los ciudadanos de manera integral para identificar, interpretar, argumentar y resolver los problemas del contexto (personal, comunitario, político, económico, etc.), considerando la sociedad del conocimiento con análisis crítico, creatividad y pensamiento complejo, integrando el saber ser, el saber conocer, el saber hacer y el saber convivir, por medio de acciones articuladas de diferentes actores, tales como los políticos, los directivos, los docentes, los investigadores y los mismos alumnos (Martínez et al., 2017; Tobón et al., 2015, citados en Martínez et al. 2020, p. 240)

Así mismo la UNESCO (2016) hace referencia a la educación técnica describiendo lo siguiente;

La educación técnico profesional está conformada por los programas educativos orientados a desarrollar habilidades y destrezas para el trabajo. En prácticamente todos los países de América Latina la educación técnico profesional es una modalidad educativa del nivel secundario y del nivel superior. A la vez, se registra una variedad de instituciones que ofrecen formación técnico profesional y articulan acciones con los Sistemas Nacionales de Educación. (párr.1)

Por otra parte, López (2016) citado en Plasencia (2020) hace una aproximación integradora donde menciona que la Competencia directiva; vendría a ser aquella capaz de articular, activar, sintetizar, integrar, movilizar y combinar los saberes (conocer, hacer, ser) con la diversidad de atributos que poseen, lo cual tiene que ver con el actuar, ejercer una profesión, realizar una actividad o tarea donde se pone en práctica lo aprendido para lograr resolver un problema y así obtener el logro de objetivos planteados, lo cual responde a las exigencias individuales o sociales y así formar parte del ser integral; así mismo esta será aprendida a lo largo de la vida pues evoluciona según contexto. (p. 33)

Para Davis y Newstrom (2003) citados en Aguirre et al., (2017), "el liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos" (p.188). Payeras (2004) citado en Aguirre et al., (2017), "lo explica como un grupo de formas de comportamiento que el líder usa como herramienta para influir sobre el actuar de los individuos y equipos". (p. 188)

Vázquez et al. (2014) define el liderazgo como; un proceso de influencia cuyos componentes son quien la ejerce y quienes son sujetos a ella, hablamos del líder y de sus seguidores; la influencia ejercida implica que debe producirse algún cambio en los seguidores, ya sea en su motivación, competencias, carácter... todo ello provocado como consecuencia de algún acto realizado por el líder (p. 81)

Torres (2015) citado en Gorozabel et al. (2020) hace referencia a los modelos de gestión como;

Grupos de actos compuestos de conocimientos organizativos para lograr un fin en determinado tiempo; donde la labor trascendental es la dirección y la organización de los ideales específicos que se intenten adquirir. Así la responsabilidad está en todo el conjunto de sujetos envueltos en la atmósfera educativa, bajo la orientación del líder académico, que con la sapiencia coordinará acciones para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Con ello se subraya la finalidad de los maestros de producir la modelación de un enfoque estratégico donde se potencialice las habilidades, destrezas, de los infantes y adolescentes. (p. 4)

Un factor importante dentro del perfil del director es la percepción. que se puede definir como la capacidad para captar, procesar y dar sentido de forma activa a la información que alcanza nuestros sentidos. Es el proceso cognitivo que nos permite interpretar nuestro entorno a través los estímulos que captamos mediante los órganos sensoriales. Esta capacidad cognitiva es de gran importancia, pues la usamos a diario. Afortunadamente, podemos mejorar la percepción mediante entrenamiento cognitivo. (Alonso, 2021, p.5)

De manera que, la Administración escolar se encuadra en; Un modelo efectivo de la gestión administrativa que permite anticipar situaciones, jerarquizar problemas y guiar las distintas acciones institucionales en coherencia con lo planteado por el PEI. Para ello, es necesario la coordinación permanente de recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo, además de garantizar acciones de seguridad e higiene, control de la información relativa a todos los actores de la escuela y cumplimiento de la normatividad. También hay que tener en cuenta la supervisión escolar en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la autoridad administrativa. (Ministerio de Educación y Ciencias,2014)

La gestión de los recursos humanos, o también llamada gestión del talento humano, se considera como una administración encargada de aprovechar al máximo el recurso humano con el que cuenta la empresa, para la gestión de talento humano. Gaspar (2021), (p. 321)

Asimismo, Gaspar, citando a Chiavenato (2007) menciona que, La administración o gestión de los recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en medida que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (p. 321)

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En primera instancia, se presentan las informaciones referentes a las características y condiciones de los docentes y directores que formaron parte del desarrollo de esta investigación. En cuanto a la ciudad de residencia, se observa que la mayoría de los docentes cumplen sus funciones en San Estanislao, Gral. Elizardo Aquino y Concepción, por otro lado, los directores se concentran en Choré, San Estanislao y Villarrica, con menor presencia en Asunción, Fernando de la Mora y Filadelfia.

En cuanto a la zona de residencia, tanto docentes como directores residen predominantemente en áreas urbanas, con un 79.1% y un 76.1%, respectivamente. Las zonas rurales presentan un considerable menor porcentaje. San Pedro, Itapúa y Concepción destacan por tener la mayor cantidad de docentes, mientras que Central y San Pedro son los departamentos de mayor número de directores, seguidos por Concepción y Caaguazú. Es muy variable la experiencia profesional de los actores involucrados, la mayoría de los docentes tienen entre seis y diez años de experiencia, lo que indica una población relativamente joven en cuanto a la labor docente en el sistema educativo. Por otro lado, la mayoría de los directores tienen más de quince años de servicio, con vasta experiencia en este ámbito.

Se puede destacar que la mayoría de los docentes cuentan con sólida formación, con un 49.8% que posee un doctorado, seguido por aquellos con profesionalización y maestría, resaltando el hecho del compromiso con su formación. En cuanto a los directores, el 46.0% tiene una licenciatura en Ciencias de la Educación, y un 17.7% posee una maestría en dicha área, esto sugiere una considerable preparación para el área pedagógica y administrativa.

En cuanto a la asignación de los directores, se destaca que la mayoría llegan a ocupar dicho lugar mediante procesos formales, ya que el 63.7% son asignados mediante concurso público de oposición, mientras que el 36.3% son seleccionados por consenso comunitario. El porcentaje mayoritario de rubro ha sido el LAF, lo cual indica su función en instituciones de educación básica y media. Asimismo, gran porcentaje, también imparte clases en la institución que dirige. Sin embargo, hay un contraste significativo en cuanto a la percepción sobre la adecuación salarial: el 66.4% de los directores considera que su salario es acorde a sus funciones, un 33.6% opina lo contrario. Esto refleja posibles diferencias en las condiciones laborales y en las expectativas de los encargados de llevar a cabo dicha labor.

En la variable gestión de calidad, existen diferencias considerables en la percepción y ejecución de las tareas entre directores y docentes, destacando un contraste notable que reflejan las visiones de cada sector en la labor diaria. Sobre el rol del director, se observa que los directores dedican su atención a situaciones que afectan a alumnos, padres y docentes, siendo esta su responsabilidad de mayor frecuencia, en contrapartida a lo mencionado por los docentes, a esto se puede mencionar que los resultados del análisis documental traducen esto como la importancia de gestionar de manera efectiva las relaciones con la comunidad educativa para mejorar la calidad institucional. Por otro lado, los docentes indican un mayor compromiso en el cumplimiento de documentaciones requeridas, los directores, por el contrario, mencionan que se enfocan más en el gerenciamiento del Proyecto Educativo Institucional (PEI), Plan Curricular Institucional (PCI), Plan Operativo Anual (POA) y Plan de Mejoras (PM). Este enfoque hacia lo administrativo por parte de los directores también se refleja en el análisis documental, en cuanto a la gestión centrada en los beneficiarios, en este caso, los estudiantes, y la necesidad de una organización abierta al aprendizaje. En referencia a la gestión y administración de las instituciones educativas parafraseando a Murillo (2006), es importante señalar que los directores de las diferentes escuelas o colegios, son los encargados de capitalizar las metas planteadas desde los niveles macros de la planificación estratégica del sistema educativo, sin embargo, para que la realidad en cuanto a la capitalización de dichos objetivos sea visible, es necesario un acompañamiento y fortalecimiento constante desde esos mismos macro planteamientos, por ende, se describe un eje que aborda justamente ese fortalecimiento, como lo es PROMIE.

En cuanto al compromiso de los miembros de la comunidad educativa, se evidencia que los directores tienen un compromiso más constante en comparación con los docentes. Esta diferencia puede ser interpretada a través del análisis documental, que sugiere la necesidad de fomentar una mayor colaboración y negociación para elevar la efectividad y los beneficios en el entorno educativo. También se destaca que un gran porcentaje de directores se considera medianamente comprometido, lo cual puede ser una oportunidad para implementar estrategias de motivación y apoyo, ajustadas al concepto de mejoramiento continuo descrito en el análisis documental.

Finalmente, el énfasis en el desarrollo de actividades o tareas por parte de los directores, tal y como se detalla en la figura que corresponde, hay una mayoría de percepciones que declinan en las dimensiones pedagógica y administrativa, lo cual coincide con las tareas más frecuentemente realizadas. según el análisis documental, como la planificación, el monitoreo del desempeño docente y la redacción de informes. Esta mirada bidimensional, es decir, aspectos pedagógicos y administrativos refuerza la necesidad de equilibrar la gestión para promocionar el desarrollo del personal como el cumplimiento de las metas de la institución, tal como se plantea en los componentes de gestión orientados a la

calidad educativa. Este análisis de los indicadores de la gestión de calidad revela entonces que es importante una gestión que apunte al abordaje integral de las dimensiones de la institución, con miras a las mejoras continuas en el marco del desarrollo sostenible de los colegios.

Con relación a los aspectos de la realidad actual, las normativas vigentes, se detalla a continuación. Las percepciones de los directores y docentes en relación con las características y condiciones institucionales, asimismo, el análisis desde los resultados de los documentos vigentes. En primera instancia es necesario destacar que en cuanto a las especialidades ofertadas por los colegios técnicos que forman parte del estudio hay diferencias significativas desde lo mencionado por los docentes en relación a los directores. Los primeros mencionan que están vigentes las ofertas de salud, agropecuario, confección industrial, sin embargo, los docentes perciben que la administración de negocios es la que tiene mayor frecuencia en las instituciones. Podría considerarse esta discrepancia como un indicativo para alinearse a las necesidades y exigencias del entorno inmediato. El análisis documental revela la importancia de la eficiencia de la administración y por ende una evaluación constante del medio en el cual está inserta la institución para asegurar la calidad del servicio en relación a las demandas y los intereses de los estudiantes. A esto, es necesario traer a colación el objetivo general del programa PROMIE que es, intervenir en la infraestructura de colegios técnicos de la Educación Media de gestión oficial, para mejorar las condiciones de aprendizaje que contribuyan a la calidad de la oferta.

También existen ciertas diferencias en cuanto a los roles administrativos ya que un mayor porcentaje de docentes describe que las instituciones cuentan con una secretaría general, es decir, comparado con la cantidad de directores que menciona lo mismo. De hecho, podría considerarse como derivación de la disponibilidad de recursos administrativos que son esenciales para la gestión de la institución, en otras palabras, es un aspecto de la realidad que condiciona bastante la eficiencia en la gestión escolar. A esto los resultados del análisis documental destacan la necesidad y la importancia de la gestión directiva eficiente y eficaz, lo cual, de cierta manera, hace referencia a la respuesta en tiempo relativamente cortos y claros, en este sentido la presencia ausencia de roles administrativos como el de secretaría general delimita bastante este aspecto.

Otro aspecto analizado es la existencia de coordinadores pedagógicos, en el mismo ambas partes coinciden en que es importante contar con este rol ya que es crucial en el desarrollo del currículum institucional y por supuesto en el proceso de optimización de los recursos. Pero, en relación a ello, ambos grupos mencionan una destacada carencia de esta figura para las diferentes especialidades, entonces se puede hablar de una debilidad e incluso una dificultad a la hora de implementar de manera efectiva los programas curriculares. Se alinea esto, con los resultados del análisis documental que revela la necesidad de fortalecer la formación y desarrollo profesional de los docentes y estudiantes, esto se logra a través de una supervisión adecuada de las actividades, en este caso de las diversas especialidades, desde el rol del coordinador.

Los datos revelan también, en cuanto a la existencia de laboratorios para las especialidades, una mayor positividad por parte de los directores. Esta discrepancia probablemente influya en la concepción de la calidad educativa que posee la comunidad educativa, ya que estamos hablando de un elemento crucial para el desarrollo óptimo de las habilidades propias de cada especialidad. El análisis documental revela la necesidad de analizar y por ende mejorar los estándares de la infraestructura de las instituciones en cuanto a este aspecto para satisfacer las exigencias y necesidades actuales y que por supuesto son cambiantes. Otro elemento de suma importancia es el equipamiento tecnológico y el acceso a internet, todo ello hay una diferencia sumamente significativa entre docentes y directores, ya que estos últimos se muestran mucho más positivos en cuanto a la disponibilidad de dichos recursos y por supuesto el acceso que tienen los docentes a la herramienta que representa el internet. Esta diferencia significa una brecha en cuanto a la implementación efectiva de las Tics que mencionan los documentos

vigentes, y por ende se destaca la necesidad de una revisión y fortalecimiento de las capacidades e infraestructura tecnológica con la que cuentan los colegios técnicos con miras a la calidad del servicio. Finalmente, la suficiencia de esta herramienta, el internet, denota una diferencia aún mayor que la mencionada anteriormente, ya que resulta interesante que los docentes mencionan una mayor satisfacción con el servicio siempre cuando lo posean. Este hecho representa una diferencia en cuanto a las expectativas y necesidades de ambos grupos lo cual sugiere que es necesario evaluar a fondo las perspectivas en cuanto a las capacidades de acceso a internet por parte de la institución y revisar si realmente cubren las necesidades de los docentes y demás miembros de la comunidad educativa.

El análisis de los criterios de calidad de los colegios técnicos que forman parte del programa PROMIE, señala varias diferencias en cuanto a la concepción y ejecución de las labores administrativas y académicas. Por tanto, en este apartado se señalan dichas diferencias apoyadas por los resultados del análisis de documentos que representa la normativa vigente propias de la gestión integrada y coherente.

En cuanto a la participación de los docentes en la toma de decisiones en la institución los directores perciben fielmente que la mayoría de ellos forman parte de este proceso sin embargo una minoría considerable de docentes es la única que considera que son realmente partícipes de este hecho en las instituciones. Además, un alto porcentaje de directores perciben que los docentes están casi siempre involucrados en las decisiones institucionales, por el contrario, los docentes manifiestan que solamente ocasionalmente participan de este fenómeno, es decir una percepción dividida en relación a lo manifestado por los directores. Esta brecha, partiendo las diferencias entre ambos actores, sugiere un proceso de revisión de la comunicación entre los miembros o estamentos, refiriéndonos precisamente entre el equipo de gestión y los docentes, para la toma de decisiones con miras al logro de los objetivos institucionales. En este sentido los documentos que se encuentran en vigencia con respecto a la gestión efectiva describen la importancia de que la misma debe ser inclusiva y participativa, y que todos los actores a través de sus representaciones tengan participación en la dinámica institucional, por ende, en los procesos consultivos. Según Robbins, S. y Decenso (2002) citados en Astete (2018); el líder democrático corrientemente involucra a sus subordinados en la toma de decisiones, suele delegar autoridad, crea condiciones de participación para decidir las metas y la metodología de trabajo, además, aprovecha la retroalimentación como posibilidad para dirigir a sus subordinados.

Enfatizando el sistema de comunicación en la institución, tanto y mayoritaria directores considera que los medios de comunicación y la información que llega a los docentes sobre los cambios que ocurren es siempre adecuada, sin embargo, un porcentaje mucho menor de docentes coincide con esta afirmación. Por otro lado, es cierto que gran parte de los docentes creen que la comunicación casi siempre llega en forma y a tiempo, lo cual queda contrastado con un porcentaje de percepción positiva en su totalidad por parte de los directores. Deja en las discrepancias que existen en cuanto a la comunicación adecuada sobre los cambios ya que un significativo porcentaje de docentes menciona que solo se le comunica sobre los cambios muy a veces. Entonces, existe una debilidad en cuanto a la necesidad de definir canales de comunicación mucho más efectivos para evitar situaciones negativas en cuanto al manejo de información. El análisis de los documentos enfatiza que la administración efectiva, es decir la gestión directiva, debe asumir un rol de aseguramiento en cuanto a que todos los miembros de la comunidad educativa estén informados sobre los cambios que ocurren en la institución y por supuesto que se puedan tomar iniciativas con respecto a ellos, para promover la cultura de la transparencia y cooperación mutua.

A la luz de la literatura sobre la gestión educativa se resalta la importancia de un sistema de comunicación eficiente y eficaz para asegurar la comprensión de los procesos de cambio que ocurren y asimismo una cultura organizacional que garantice la participación de todos los estamentos.

En cuanto a la percepción sobre el perfil del director, se puede mencionar que hay un panorama complejo de contraste por parte de los docentes y directores sobre los elementos que conforman un liderazgo educativo efectivo. En primera instancia es loable mencionar que hay una pequeña diferencia en cuanto a la percepción sobre la delegación de responsabilidades, es decir gran porcentaje de los docentes afirma que siempre se le delegan responsabilidades, por su lado el cuerpo directivo afirma en un porcentaje un poco mayor este hecho, en otras palabras, confirman la visión acerca del liderazgo enfatizando la delegación de tareas o responsabilidades.

En cuanto a la iniciativa en proyectos o áreas específicas, gran porcentaje de los docentes mencionan que siempre tienen estas oportunidades lo cual se apoya en el porcentaje significativo de directores que afirman lo mismo. Ambas cifras son altas sin embargo los directivos tienen una perspectiva un poco más positiva hacia este fenómeno por lo que ven un panorama más favorable para la iniciativa docente que los propios docentes afirman. El enfoque de trabajo colaborativo posee una valoración sumamente alta por parte de ambos actores, es decir, gran porcentaje de los docentes afirman que se propicia un trabajo colaborativo, y la totalidad de directores confirman este hecho, es decir es el enfoque de trabajo que se prioriza en las instituciones. Por otro lado ningún director percibe que hay solamente un cumplimiento estricto en las reglas y normativas para el trabajo, tampoco afirma que el trabajo individual es lo que se considera prioritario, sin embargo existe un pequeño porcentaje de docentes que sí considera esto como la visión de trabajo que poseen sus directores, lo cual podría traducirse en experiencias negativas que hayan tenido los docentes o una falta de comprensión acerca de las prácticas colaborativas en el entorno educativo. “La formación de los directores de los centros educativos constituye un requisito para la mejora de la educación escolar” (Antunes, 2011), con una buena formación para el cargo, se logra una mejora del desempeño. La formación influye en el perfil del director que pretende posicionar un modelo de dirección basado en el liderazgo y las buenas prácticas.

En cuanto a la posibilidad de desarrollo personal y la capacitación un considerable porcentaje de docentes afirma este hecho, sin embargo, se destacan también percepciones negativas sobre la cuestión. Los directores por su parte comparten la visión positiva de los docentes en un gran porcentaje es decir se posibilita el desarrollo personal en gran frecuencia y por supuesto hay acceso a las oportunidades de capacitación. Sin embargo, las estadísticas revelan que existe una necesidad de mejorar esos programas de desarrollo personal y capacitación constante para los docentes. Otro elemento analizado es la comunicación abierta y transparente, en el cual hay una diferencia significativa ya que un mayor porcentaje de directores ha considerado que existe este tipo de comunicación. En este sentido la apertura comunicativa entre ambos grupos requiere de un fortalecimiento desde el punto de vista de los canales utilizados para una mejor comprensión.

Así también, la autonomía para la toma de decisiones, se evidencia que ambas partes muestran una valoración positiva, hoy con un mayor porcentaje para los directores. Por otro lado, en cuanto al liderazgo en la gestión directiva los docentes se muestran regularmente satisfechos, ya que un gran porcentaje menciona que los directores trabajan en cuanto a la creación de una visión para el futuro sin embargo un porcentaje menor refiere que hay un aprendizaje y reinversión por parte del cuerpo directivo en relación a los desafíos de la labor diaria. Los directores por su lado tienen una percepción totalmente positiva en cuanto a estos elementos. Es necesario mencionar que los documentos analizados permiten identificar varios puntos de inflexión como por ejemplo la evaluación de los procesos administrativos, haciendo énfasis en la optimización de los recursos y los procesos académicos, ya que esto podría considerar los directivos para brindar esa percepción positiva con respecto a su labor desde el liderazgo que representa su rol. Por otro lado, el plan educativo, revela con relación al desarrollo personal y capacitación, importancia de brindar estas oportunidades, y aquí se subraya la percepción positiva de los directores en cuanto a esto, sin embargo, existe cierta percepción negativa por parte de los docentes en cuanto a la frecuencia y la calidad de las capacitaciones. Otro

factor importante es el clima escolar propiciado por el liderazgo educativo de la dirección, ya que es fundamental para el desarrollo curricular eficaz en los colegios técnicos que forman parte del programa, asimismo el acceso equitativo a dichas especialidades técnicas, aspecto que es confirmado por los directores y docentes, ya que se describe un liderazgo que propicia el crecimiento y la inclusión, en diferentes medidas pero que se puede considerar como algo positivo. Punto no menos importante es la innovación desde el punto de vista de la tecnología, a lo cual los directivos se muestran sumamente positivos en cuanto a las posibilidades que ofrece la tecnología para la innovación, lo cual es fortalecido con la percepción de los docentes.

Los resultados que reflejan una gestión eficiente y eficaz por parte de los directivos, revelan que la mayoría de los docentes mencionan que los mismos siempre demuestran valores con su actuar a su vez, manifiestan que en los directivos tienen una visión de futuro ideal y clara para la institución, es decir un panorama próspero desde el punto de vista de las metas institucionales, a esto los directores han descrito que en su actuar siempre hay casi siempre demuestran los valores que se requiere para dicho cargo, así mismo una amplia mayoría ha manifestado que posee esa visión de futuro propia de un director de un colegio técnico.

El cuerpo docente, en su mayoría ha manifestado que los directores realizan un seguimiento continuo a las actividades de los estudiantes, lo cual también se traduce en las altas expectativas que ellos manifiestan que los estudiantes poseen hacia sus directores. Esto se ve fortalecido con las manifestaciones de los directores que mencionan que los estudiantes siempre y casi siempre tienen una expectativa alta con respecto a la gestión directiva y por ello el ambiente es ideal para el desarrollo curricular en los diferentes cursos y en las diferentes especialidades de los bachilleratos técnicos. En cuanto al compromiso para con la comunidad educativa y para la institución los docentes han destacado que los directores presentan siempre un fuerte compromiso y responsabilidad en las áreas esenciales de la gestión, dicha percepción se ve fortalecida con lo mencionado por los directores, lo cual refleja un alto compromiso con la visión y con los objetivos institucionales. En otras palabras, la visión y el compromiso de los directores es sumamente positiva con respecto a lo planteado institucionalmente y por ende a lo que se busca lograr con el programa.

Las percepciones en las otras áreas, como el cumplimiento de los roles y tareas en las diferentes dimensiones, se puede decir que los directores tienen una percepción más positiva con respecto a los docentes, entonces se puede decir que esta autovaloración puede estar influenciada por su rol de liderazgo y por ende la necesidad de mantener siempre un perfil alto desde el punto de vista de calificar su propia efectividad y eficiencia.

Este nivel de cumplimiento alto manifestado por los directores y en cierta manera por los docentes en las áreas de visión institucional, seguimiento de actividades y ambiente de trabajo, guardan estrecha relación con las metas de administración eficiente que plantea la acción educativa. En este sentido los resultados académicos y el clima escolar son de vital importancia para el rendimiento académico ya que la colaboración de la comunidad educativa se refleja en la alta valoración por parte de los docentes y los directivos en cuanto al mantenimiento de una comunicación efectiva.

El cumplimiento de la flexibilidad y la capacidad de instrucciones claras y la efectividad en la gestión escolar poseen una valoración alta lo cual indica un nivel de efectividad caracterizado por la escucha y la empatía, sin embargo, atendiendo las estadísticas esto podría significar una oportunidad para fortalecer aún más la gestión directiva. Ambas partes mencionan que los directores tienden a una visión de creación de futuro, sin embargo, como se mencionó anteriormente, es una oportunidad también de alinearse aún más con los objetivos del programa y demostrar un alto compromiso de cumplimiento hacia el mismo. A esto, Mejía y Mejía (2021), mencionando a Díaz y Ozuna (2016), han escrito:

La evaluación con miras a la calidad educativa ha entrado en un proceso de transición donde más que estándares rígidos e inflexibles, cada vez se orienta más a la identificación de capacidades, potencialidades, condiciones favorables y oportunidades de mejora para fortalecer el quehacer educativo desde lo institucional y lo pedagógico. (p. 7)

CONCLUSIÓN

En conclusión, la eficiencia y la eficacia en todas las dimensiones de la gestión institucional apuntan a que los directores se centran en la gestión y ejecución oportuna del proyecto educativo institucional, el plan curricular institucional, el plan operativo anual y el plan de mejoras. En otras palabras, esta concepción de la gestión más que nada administrativa se refleja en la percepción de los docentes y mismos directores, es decir, el análisis revela que existe un mayor compromiso en el cumplimiento de las responsabilidades y documentaciones que tienen que ver con la dimensión administrativa siendo esto uno de los indicadores, sin embargo, no el único al cual enfocar el trabajo directivo.

Así mismo, existe una necesidad latente de equilibrar dicha gestión para el abordaje integral de las dimensiones de esta, ya que de esa manera se apunta a una gestión de calidad, desde todos los estamentos y elementos posibles de una gestión directiva. A esto se hace mención de que los miembros de la comunidad educativa, desde el punto de vista de los docentes y directores es sumamente alta, ya que existe una colaboración y una mirada puesta sobre la gestión centrada en los beneficiarios en este caso los estudiantes, y un abordaje abierto del aprendizaje. La gestión educativa está relacionada directamente con los objetivos y metas que se trazan, (Vidal y Pujal, 2008), esto implica una concepción de la organización institucional como un sistema abierto al aprendizaje, con una estructura participativa que parte de la creatividad y el compromiso hacia el logro de la calidad.

Se ve fortalecido este proceso a través de estrategias de motivación para con los docentes y los mismos directivos, para afianzar un ambiente orientado al desarrollo sostenible en la educación, desde el punto de vista de las especialidades técnicas que ofrecen los colegios de gestión oficial que forman parte del programa PROMIE.

En cuanto a la realidad que incide en la gestión de calidad de los directores de instituciones que forman parte del programa, se refiere que la misma está condicionada por diversos factores, sean contextuales o reglamentarios desde el punto de vista normativo. Existe una variedad de percepciones sobre las ofertas que tienen los colegios técnicos, que tienen fundamento en los estudios o análisis del contexto inmediato en los cuales están inmersos los colegios técnicos, así mismo, el panorama con respecto a los roles administrativos es regularmente bueno, desde el punto de vista de contar de cierta manera con los profesionales que cumplan estos roles, si bien es cierto que hay porcentajes negativos en cuanto a ello, los datos revelan que en su mayoría las instituciones cuentan con los estamentos correspondientes a las diferentes dimensiones, como las coordinaciones, los laboratorios de especialidades, equipamiento tecnológico, etc., sin embargo no deja de ser una necesidad la evaluación continua de estos aspectos, sobre todo lo referente a la infraestructura y el acceso a los recursos.

La legislación vigente en cuanto al programa y a los planes educativos, destaca la importancia de una administración correcta de los recursos siempre y cuando se tenga acceso a ellos y por supuesto la adecuación a las exigencias y necesidades del medio en el cual se desempeñarán los estudiantes que forman parte del colegio técnico. (Cabrera, 2018), manifiesta que el aseguramiento de la calidad en las instituciones educativas se ha convertido en una política, y que éstas, se han adoptado para ser evaluadas por organismos que pueden ser de alcance nacional y/o internacional y que ha llegado a regular su actuación.

En cuanto al perfil que debe poseer un director, este nivel en el cual se ofertan especialidades técnicas para los diferentes sectores de la sociedad atendiendo a las zonas en las cuales se encuentran los colegios, se puede mencionar que los mismos se definen por una conjunción de destrezas, habilidades y cualidades propias de un liderazgo educativo efectivo. Es decir, el perfil de estos incluye la capacidad de la delegación de responsabilidades y tareas, propias de una gestión de talento humano transparente y que posibilite el desarrollo personal de los docentes y la capacitación continua en el marco una comunicación abierta que facilite a todos los miembros de la comunidad educativa comprender los cambios y adecuaciones que existen en el colegio con relación al medio social. Según Robbins, S. y Decenso (2002) citados en Astete (2018): El Liderazgo democrático participativo; propicia que los subordinados participen en la toma de decisiones, previamente ha proporcionado parte de la información (p. 25).

Los directores deben poseer una visión clara acerca del futuro de la institución, por lo cual no deben estar ajenos a realizar un seguimiento continuo de las actividades, tanto de los docentes como los estudiantes, sin dejar de lado los demás estamentos de la institución. En este sentido, debe existir un compromiso firme, lo cual se vio reflejado en las percepciones de los actores involucrados en la investigación, por parte de los directores hacia la comunidad educativa. Su enfoque de trabajo debe posibilitar un clima escolar positivo y que favorezca el rendimiento no sólo académico de los estudiantes sino también el desarrollo curricular efectivo atendiendo todos los componentes. Por ende, la evaluación de los procesos académicos y administrativos es fundamental para garantizar la optimización de los recursos y de esa manera trazar líneas de acción que favorezcan la mejora continua de la gestión directiva.

Como última parte, es necesario mencionar la necesidad de fortalecer la gestión directiva con miras a la calidad del servicio, a través de la innovación por medios tecnológicos y a la cobertura en cuanto al acceso a las especialidades técnicas en los diferentes sectores y zonas del país, lo cual también se traduce en el fortalecimiento de los procesos de contextualización del bachillerato técnico en los escenarios inmediatos en los cuales se lleva a la práctica lo desarrollado desde el currículum en las diferentes especialidades. Asimismo, fortalecer el desarrollo personal y capacitación con una visión estratégica y un liderazgo participativo para con todos los miembros de la comunidad educativa. El director tiene que plasmar en una realidad cotidiana el proyecto educativo, y ello obliga a planificar, estableciendo las metas a corto, mediano y largo plazo, organizar para articular los diferentes elementos y distribuir y armonizar el trabajo además de dirigir, coordinar, supervisar y controlar. (Mayorga, 2007)

REFERENCIAS

Aguirre Trejo, L. L. (2022). Clima institucional: una revisión bibliográfica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 1280–1290. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i1.1578

Antúñez, E. P. S. (s/f). ¿QUÉ TIENE DE PARTICULAR DIRIGIR UN CENTRO ESCOLAR? CONSECUENCIAS PARA LA FORMACIÓN DE DIRECTORES. *Adide.org*. Recuperado el 23 de agosto de 2024, de <https://avances.adide.org/index.php/ase/article/download/477/319/389>

Astete López, E. J. (2018). Estilos de liderazgo directivo y la cultura organizacional en el personal docente y administrativo de la Institución Educativa Mariscal Cáceres del distrito de Ciudad Nueva - Tacna - 2018 [César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37318/astete_le.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Cabrera, Nati (2018), Más allá de la acreditación: gestión interna de la calidad. Una perspectiva institucional. Ponencia presentada al Seminario internacional de CINDA "Educación Superior para el Siglo XXI: Diversidad, Calidad y Mejoramiento". Santiago de Chile 8 y 9 de enero.

Cáceres, R., & Ovidio, J. (2019). Medición de la eficiencia técnica de las instituciones educativas de Nivel Medio del Departamento de San Pedro en el periodo 2015. FF-UNA.

Campos, J., Cascante, J., y Ruiz W. (eds.). (2021). Experiencias de gestión educativa en el contexto de la emergencia sanitaria por COVID-19. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia y Ministerio de Educación Pública.

Espinos Beltrán, P. L., Prieto Galindo, W. A., Rubio Gallego, C. A. & Ochoa Núñez, M. P. (2021). Liderazgo, calidad y educación. *Sistemas de Gestión de Calidad en instituciones educativas. Revista Conrado*, 17(81), 419-427. Recuperado el 23 de agosto de 2024, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v17n81/1990-8644-rc-17-81-419.pdf>

Espinosa Beltrán, P. L., Prieto Galindo, W. A., Rubio Gallego, C. A., & Ochoa Núñez, M. del P. (2021). Liderazgo, calidad y educación. *Sistemas de gestión de calidad en instituciones educativas. Conrado*, 17(81), 419–427. <http://ref.scielo.org/n3kt5m>

Espinosa Beltrán, Pedro Luís, Prieto Galindo, W. A., Gómez, N. M., & Ochoa Núñez, M. del P. (2020). Aseguramiento de la calidad educativa en el contexto de un estado social de derecho. *Conrado*, 16(77), 209–217. <http://ref.scielo.org/pznsbb>

Farfán Tigre, Á. E., Mero Delgado, O. W., & Saéñz Gavilanes, J. V. (2016). Consideraciones generales acerca de la gestión educativa. *Revista Científica: Dominio de las Ciencias*, 2(4), 179–190.

Gaspar Castro, M. F. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. *Polo del Conocimiento*, 6(8), 319–329. <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2942>

Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de La Investigación*. McGraw-Hill Companies.

Hincapié Parejo, N. F., & Clemenza de Araujo, C. (2022). Evaluación de los aprendizajes por competencias: Una mirada teórica desde el contexto colombiano. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, vol. XXVIII, núm. 1, pp. 106-122, 2022. Recuperado el 23 de agosto de 2024, de <https://www.redalyc.org/journal/280/28069961009/html/>

Martínez-Iñiguez, JE, Tobón, S., López-Ramírez, E., & Manzanilla-Granados, HM (2020). Calidad educativa: un estudio documental desde una perspectiva socioformativa. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (Colombia)*, 16 (1), 233-258. <https://doi.org/10.17151/rlee.2020.16.1.11>

Mayorga, A. (2007). La dirección educativa y su problemática. *DIALNET*, 93–98. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3104887>

Mejía-Rodríguez, D. L., & Mejía-Leguía, E. J. (2021). Evaluación y calidad educativa: Avances, limitaciones y retos actuales. *Revista Electrónica Educare*, 25(3), 1–14. <https://doi.org/10.15359/ree.25-3.38>

Ministerio de Educación y Ciencias. (2014). La Gestión Administrativa eficiente. https://mec.gov.py/talento/cms/wpcontent/uploads/2021/07/ejes_tematicos/3_Dimensi%C3%B3n_Gesti%C3%B3n_Administrativa/3-1_Control/3-1-2_Gesti%C3%B3n_Administrativa_Eficiente.pdf

Miranda, N., & Escalona, M. (2014). La Educación Técnica de Nivel Superior. https://ies9009-inf.d.mendoza.edu.ar/sitio/upload/La_Educacin_Tcnica_de_Nivel_Superior_-_Apuntes_para_su_an%EDlisis.pdf

Murillo, F. J. (2006). Estudios sobre eficacia escolar en Iberoamérica: 15 buenas investigaciones. https://www.academia.edu/29539412/_Estudios_sobre_eficacia_escolar_en_Iberoam%C3%A9rica

Proyecto de Mejoramiento de infraestructura y equipamiento de colegios técnicos de Educación Media del sector oficial, a nivel país – ProMIE. (2020). FEEI. Recuperado el 13 de julio de 2024, de <https://feei.gov.py/programas-y-proyectos/proyecto-de-mejoramiento-de-infraestructura-y-equipamiento-de-colegios-tecnicos-de-educacion-media-del-sector-oficial-a-nivel-pais-promie/>

Serrano Orellana, B. J., & Alexandra Portalanza, C. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117–125. [https://doi.org/10.1016/s2215-910x\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/s2215-910x(14)70026-6)

UNESCO. (s/f). Educación y formación técnica y profesional. https://siteal.iiep.unesco.org/eje/educacion_y_formacion_tecnica_y_profesional

Vázquez Toledo, S., Bernal Agudo, J. L., & Liesa Orús, M. (2014a). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(5), 79–97.

Vidal Ledo, M., Durán García, F., & Pujal Victoria, N. (2008). Gestión educativa. *Educación médica superior (Impresa)*, 22(2), 0–0. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412008000200012