

p-ISSN 1315-4079 Depósito legal pp 199402ZU41
e-ISSN 2731-2429 Depósito legal ZU2021000152

*Esta publicación científica en formato digital es
continuidad de la revista impresa*

Encuentro Educativo

Revista Especializada en Educación

1994 - 2024

30 ANIVERSARIO



Universidad del Zulia

Facultad de Humanidades y Educación

Centro de Documentación e Investigación Pedagógica

Vol. 31

Nº 2

Julio - Diciembre

2 0 2 4

Maracaibo - Venezuela

Encuentro Educacional

e-ISSN 2731-2429 ~ Depósito legal ZU2021000152

Vol. 31 (2) julio – diciembre 2024: 393-415

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14263430>

Competencias investigativas: Una nueva forma de gerenciar la educación media general

Deinny Puche Villalobos

Facultad de Humanidades y Educación. Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Doctorado Latinoamericano en Educación: Políticas Públicas y Profesión Docente. Caracas-Venezuela

deinnypuche@gmail.com; <https://orcid.org/0009-0003-9646-2356>

Resumen

Urge la necesidad de adaptarse a las demandas contemporáneas en el campo educativo. En un contexto en el que el conocimiento se transforma y actualiza constantemente, es fundamental que las instituciones de educación media desarrollen competencias investigativas que les permitan gerenciar y gestionar lineamientos institucionales acertadamente. El estudio tuvo como objetivo determinar la importancia de las competencias investigativas para fomentar una nueva forma de gerenciar la educación media general. Se basó en los postulados teóricos de Rondón (2024), Puche (2024), Morales (2023), Acosta y Barreto-Rodríguez (2023), Hernández (2020), entre otros. Metodológicamente, se enmarcó en el paradigma pragmático, con un enfoque mixto que combinan las técnicas de la encuesta y la entrevista semiestructurada. Se implementaron como instrumentos un cuestionario aplicado a 42 directivos escolares y entrevistas realizadas a 8 de ellos. Los resultados cuantitativos revelaron que una mayoría significativa de los directivos (66.6%) perciben la capacidad para evaluar problemas en el entorno educativo como moderada. En relación con la interpretación de datos, la mayoría (66.0%) percibe esta habilidad como moderada. Respecto a la toma de decisiones, el 59.6% de los directivos califica esta competencia como deficiente. Desde el enfoque cualitativo, los hallazgos muestran que las deficiencias en la evaluación de problemas se deben, principalmente, a la falta de formación en técnicas de investigación y análisis crítico. Concluyendo que los directivos en la actualidad han desarrollado las competencias investigativas de manera moderada.

Palabras clave: Competencias investigativas; gerencia; educación; resolución de problemas; toma de decisiones.

Recibido: 13-09-2024 ~ Aceptado: 19-11-2024

Research competencies: a new approach to managing general secondary education

Abstract

There is an urgent need to adapt to contemporary demands in the educational field. In a context where knowledge is constantly transforming and updating, it is essential that secondary education institutions develop research competencies that allow them to manage and oversee institutional guidelines effectively. The objective was to determine the importance of research competencies in fostering a new way of managing general secondary education. Thus, it was based on the theoretical postulates of Rondón (2024), Puche (2024), Morales (2023), Acosta y Barreto-Rodríguez (2023), Hernández (2020), among others. Methodologically, it followed the pragmatic paradigm, with a mixed approach combining a questionnaire administered to 42 school administrators and interviews conducted with 8 of them. The quantitative results revealed that a significant majority of administrators (66.6%) perceive their ability to evaluate problems in the educational environment as moderate. Regarding data interpretation, most (66.0%) perceive this skill as moderate. In terms of decision-making, 59.6% of administrators rate this competency as deficient. From the qualitative perspective, the findings show that deficiencies in problem evaluation are mainly due to a lack of training in research techniques and critical analysis. It is concluded that administrators have developed research competencies at a moderate level.

Keywords: Research competencies; management; education; problem-solving; decision-making.

Introducción

La investigación siempre ha sido fundamental para el ser humano porque le ha permitido comprender el mundo que lo rodea, desarrollar soluciones a problemas complejos y fomentar el progreso en todos los ámbitos de su vida, ya que, a través de la curiosidad y la investigación, genera conocimientos nuevos que tomar mejores decisiones. Al respecto, Carranza et al. (2023), sostienen que

investigar promueve el pensamiento crítico, la creatividad y la capacidad de adaptación, habilidades esenciales en un mundo en constante cambio. También contribuye a la toma de decisiones informadas y a la construcción de sociedades más equitativas y sostenibles.

En este sentido, Hormaza et al. (2022), destacan que la investigación en los procesos gerenciales es fundamental porque proporciona información rele-

vante y evidencia sólida para la toma de decisiones estratégicas. Lo que permite a los gerentes identificar oportunidades de mejora, entender las necesidades del mercado, evaluar el desempeño organizacional y anticipar cambios en el entorno empresarial. A través de la investigación, los líderes pueden diseñar políticas y estrategias más efectivas, gestionar riesgos con mayor precisión y optimizar recursos para alcanzar los objetivos organizacionales.

A criterio de Paredes y Yépez (2018), se pueden fomentar la innovación al explorar nuevas prácticas y enfoques que pueden mejorar la eficiencia y la competitividad. Lo que deja ver que la investigación también es decisiva para desarrollar una cultura organizacional basada en la mejora continua, adaptándose a los desafíos del mercado y respondiendo de manera proactiva a las demandas de las sociedades.

De acuerdo con Pérez (2023), la investigación es fundamental para gerenciar las instituciones educativas y guiar a los docentes en sus prácticas pedagógicas, ya que proporciona una base de conocimiento para la toma de decisiones informadas. De allí que para Rosero et al. (2024) los líderes educativos pueden identificar las necesidades específicas de la comunidad escolar, evaluar la efectividad de los métodos de enseñanza, y diseñar estrategias que mejoren el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes.

Morales (2016), señala que esta herramienta permite a los directivos comprender de manera más profunda los entornos socioeconómicos y culturales en

los que funcionan las escuelas, lo que favorece la implementación de políticas y prácticas educativas que sean más inclusivas y equitativas. Por otro lado, Rosero et al. (2024) destacan que proporciona orientación a los docentes para aplicar metodologías innovadoras y respaldadas por evidencia, promoviendo un entorno educativo acorde con las exigencias del siglo XXI. Además, al incentivar una cultura de investigación dentro de las instituciones, se fomenta el desarrollo profesional continuo de los maestros, fortaleciendo la calidad educativa y asegurando que las estrategias pedagógicas respondan tanto a los objetivos académicos como a las necesidades del estudiante.

Desde la perspectiva de Calles-Jiménez et al. (2024), las competencias investigativas son significativas para la gerencia porque permiten a los gestores tomar decisiones basadas en datos precisos y actualizados. La investigación proporciona una base para comprender el contexto en el que opera la organización, identificar tendencias emergentes y evaluar el impacto de diferentes estrategias. Esta capacidad para analizar información y realizar estudios de mercado ayuda a anticipar cambios y adaptar las decisiones estratégicas de manera oportuna.

Considerando lo expuesto anteriormente, es preciso señalar que este estudio surge de unas debilidades que se vienen observando en algunas instituciones de educación media general del Municipio Mara, siendo la prevalencia en estas instituciones que las decisiones que se toman tienden a estar basadas en intuiciones o datos incompletos, lo que ha

conllevado a la implementación de estrategias que no abordan adecuadamente las necesidades reales de la institución. Asimismo, se observa la falta de innovación, en los directivos para identificar y adoptar nuevas metodologías y tecnologías.

También se evidencia una deficiente planificación estratégica, lo que es otro problema común en las instituciones objeto de estudio. Lo que es negativo, ya que, sin el uso de datos y análisis adecuados, los directivos desarrollan planes que no consideran las tendencias emergentes ni los datos actuales, lo que lleva a la formulación de objetivos poco realistas y a una preparación insuficiente para enfrentar futuros desafíos. Igualmente, los directivos muestran dificultad para la evaluación; es decir, no pueden medir con precisión el impacto de las políticas y prácticas implementadas, lo que impide la identificación de áreas de mejora y la realización de ajustes necesarios para optimizar el rendimiento académico y administrativo.

Por otra parte, a menudo tienen dificultades para transmitir decisiones y estrategias de manera clara y efectiva, lo que puede generar malentendidos y una falta de alineación entre los distintos miembros de la comunidad educativa. En ellos prevalece una actitud conservadora, mostrándose reacios a implementar mejoras basadas en datos y evidencia, limitando así la capacidad de la institución para adaptarse y evolucionar. Este estudio tuvo como objetivo determinar la importancia de las competencias investigativas para fomentar una

nueva forma de gerenciar la educación media general.

Fundamentación teórica

Competencias investigativas

Según Puche (2024), son un conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que permiten a una persona llevar a cabo un proceso de investigación de manera eficaz. Estas competencias implican la capacidad de identificar, formular y resolver problemas mediante la aplicación de métodos científicos, el análisis crítico de información y la generación de nuevo conocimiento. En el contexto educativo, son fundamentales para desarrollar una mentalidad crítica y reflexiva, lo que permite a los docentes y estudiantes abordar problemas académicos y sociales de manera sistemática.

Para Acosta et al. (2024), es el conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que permiten a una persona formular preguntas relevantes, diseñar y ejecutar investigaciones, analizar datos de manera crítica y comunicar los resultados de manera clara y efectiva. Estas competencias incluyen la capacidad de identificar problemas, utilizar metodologías adecuadas, interpretar resultados con rigor y aplicar soluciones basadas en evidencia, contribuyendo así al avance del conocimiento y la toma de decisiones fundamentadas en diversos campos.

Gerencia educativa

La gerencia educativa según Acosta y Barreto-Rodríguez (2023), es el conjunto de procesos, prácticas y estrategias

que permiten planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de una institución educativa para cumplir con sus objetivos. Se enfoca en gestionar de manera eficiente los recursos humanos, financieros y materiales, con el fin de mejorar la calidad del proceso educativo y garantizar el desarrollo integral de los estudiantes. Para Romero (2020) la gerencia afecta tanto la administración de los aspectos operativos de la institución como el liderazgo pedagógico y la promoción de una cultura de mejora continua.

Metodología

El estudio se orientó metodológicamente hacia procedimientos basados en el paradigma pragmático, el cual según Arias (2023), es una corriente filosófica y metodológica que enfatiza la utilidad y la aplicabilidad del conocimiento. En el ámbito de la investigación, este paradigma se caracteriza por su flexibilidad y su enfoque en encontrar soluciones a problemas concretos, más que en buscar verdades absolutas.

De allí que, Arias (2023), sostiene que los métodos mixtos representan la base epistemológica en la investigación social; este enfoque permite integrar la recolección y análisis de datos numéricos y textuales, facilitando una visión más completa y profunda del problema de estudio. En consecuencia, el estudio adopta un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos para lograr una comprensión más completa del fenómeno investigado. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) este enfoque busca obtener una pers-

pectiva holística al combinar las fortalezas de ambos métodos.

Desde una perspectiva cuantitativa, el estudio adoptó un alcance descriptivo, la cual es definida por Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), como aquella que se centra en la caracterización y descripción detallada de las variables y fenómenos observados, proporcionando un panorama claro y objetivo sobre el estado de las variables investigadas sin intervenir en el contexto. En términos cualitativos, el estudio utilizó un método fenomenológico, considerado por Maldonado (2018) como un método de investigación se centra en comprender y describir las experiencias y percepciones de los participantes desde su propia perspectiva.

La muestra se seleccionó de forma intencional, un procedimiento que, según Hurtado (2010), implica la elección deliberada de participantes que cumplen con ciertos criterios relevantes para el estudio. En este caso, la muestra estuvo constituida por 4 directores, 8 subdirectores, 8 coordinadores y 22 jefes de seccional, para un total de 42 sujetos de seis instituciones educativas del Municipio Mara: José Antonio Almarza, San Isidro Labrador, Teniente Pedro Camejo, Ana Sara Hernández de Torres, Leonor de Fernández y Hugo Montiel Moreno. Para el enfoque cualitativo, se aplicó una entrevista a 8 directivos (dos por cada institución), lo que facilitó una exploración detallada y personalizada de sus experiencias y perspectivas.

Los criterios de inclusión para la selección de participantes incluyeron; ser directivos activos en las instituciones

seleccionadas, tener un mínimo de cinco años en el cargo y estar dispuestos a participar en el estudio. Se garantizaron consideraciones éticas como la confidencialidad de la información proporcionada, el consentimiento informado de todos los participantes y el respeto a su anonimato durante el análisis y presentación de los resultados.

Se empleó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario, para recoger datos cuantitativos. Mientras que para el enfoque cualitativo se usó la técnica de la entrevista a profundidad, ejecutada mediante un guion de entrevista. La información recopilada fue analizada utilizando un enfoque mixto que combinó técnicas cuantitativas y cualitativas para garantizar una comprensión integral de los datos. En el caso del análisis cuantitativo, se empleó el software SPSS, lo que facilitó el procesamiento y el análisis estadístico de los datos numéricos, permitiendo extraer conclusiones precisas y fundamentadas a partir de los indicadores definidos previamente.

El análisis cualitativo se realizó mediante el uso de ATLAS.ti, el cual facilitó la codificación, categorización y triangulación de los datos textuales, identificando patrones y temas relevantes presentes en las experiencias y percepciones de los directivos. El proceso de triangulación se estableció teniendo en cuenta tres momentos específicos: a) el empírico, el cual surgió del discurso de los informantes clave, b) el teórico, en

el cual se sustentan las categorías emergentes con referentes teóricos y c) el argumentativo, el criterio expositivo del investigador referente a las categorías emergentes.

Las categorías emergentes estuvieron relacionadas con los factores que obstaculizan el cambio se agrupan en varias categorías, siendo la resistencia al cambio organizacional la más relevante, ya que abarca todos los demás elementos que dificultan la transformación. Entre estos, se encuentra la falta de habilidades en planificación estratégica, que indica que la organización no cuenta con las herramientas necesarias para gestionar cambios de manera efectiva.

La carencia de una mentalidad de crecimiento muestra que la organización no está dispuesta a aceptar nuevas ideas ni a aprender de sus errores, mientras que la falta de innovación indica una cultura que no promueve la creatividad. Otras limitaciones incluyen las deficiencias en la recolección y análisis de datos, que impiden tomar decisiones informadas, la ausencia de indicadores claros de evaluación, que dificulta medir el éxito de los cambios, y las limitaciones en la retroalimentación y ajuste, que muestran la falta de mecanismos para adaptar estrategias según los resultados obtenidos.

En el cuadro 1, se expone la operacionalización de las variables, las dimensiones e indicadores, con sus respectivos criterios de análisis.

Cuadro 1. Criterios de medición de los indicadores

Variables	Dimensiones	Indicadores	Criterios de análisis
Competencias investigativas	Capacidad analítica	Evaluación de problemas	Capacidad del directivo para identificar y definir problemas complejos en el entorno educativo, utilizando un enfoque basado en datos.
		Interpretación de datos	Habilidad para analizar y comprender datos cuantitativos y cualitativos relevantes, extrayendo conclusiones significativas para la toma de decisiones estratégicas.
Gerencia educativa	Innovación y adaptabilidad	Toma de decisiones basadas en evidencia	Utilización de hallazgos investigativos para formular decisiones estratégicas, políticas y prácticas educativas efectivas.
		Implementación de nuevas estrategias	Capacidad para diseñar e implementar nuevas estrategias basadas en resultados investigativos que mejoren la gestión educativa.
		Flexibilidad para el cambio	Habilidad para adaptarse a cambios en el entorno educativo, incorporando innovaciones y mejores prácticas identificadas mediante investigación.
		Evaluación de impacto de las innovaciones	Capacidad para medir y analizar el impacto de las innovaciones y cambios implementados, utilizando herramientas y metodologías de investigación.
	Comunicación y difusión del conocimiento	Claridad en la comunicación	Capacidad para comunicar de manera clara y efectiva los resultados de investigaciones a diferentes audiencias dentro de la comunidad educativa.
		Uso de evidencia en el liderazgo educativo	Habilidad para utilizar evidencia investigativa en la orientación y liderazgo de equipos educativos, fomentando una cultura de mejora continua.
		Fomento de la cultura investigativa	Promoción de la investigación y el uso de datos en la toma de decisiones dentro de la institución, incentivando a otros miembros del equipo a desarrollar competencias investigativas.

Fuente: Elaboración propia (2024)

Resultados y discusión

A continuación, se presentan los resultados y el análisis de los datos cuantitativos, descritos estadísticamente.

Tabla 1. Resultados de la Dimensión: Capacidad analítica

Indicador	Eficiente		Moderada		Deficiente	
	Fr	F%	Fr	F%	Fr	F%
Evaluación de problemas	0	0.0	28	66.7	14	33.3
Interpretación de datos	3	7.2	29	69.0	10	23.8
Toma de decisiones basada en evidencia	0	0.0	17	40.5	25	59.5

Fuente: Elaboración propia (2024)

La tabla 1 muestra los resultados de la dimensión *Capacidad analítica*. En el indicador *Evaluación de problemas* se observa que la mayoría de los directivos (66.6%) consideran que la capacidad para evaluar problemas en el entorno educativo es moderada, mientras que un porcentaje significativo (33.4%) percibe esta capacidad como deficiente. En cuanto al indicador *Interpretación de datos*, también se observó un predominio de respuestas en la categoría de moderado (66.0%). Solo un pequeño porcentaje (7.1%) de los directivos considera que esta habilidad se realiza eficientemente, mientras que un 23.8% la califica como deficiente.

Para el indicador *Toma de decisiones basadas en evidencia*, la mayoría de los directivos (59.6%), califica la toma de decisiones basada en evidencia como

deficiente. Solo el 40.4% la percibe como moderada, y no hay respuestas que la califiquen como eficiente. Lo que deja ver una falta de integración efectiva de datos en el proceso de toma de decisiones y podría requerir una intervención urgente para mejorar esta competencia crítica.

Los resultados de esta dimensión muestran que los directivos tienen una percepción predominantemente moderada a deficiente en las áreas de evaluación de problemas, interpretación de datos y toma de decisiones basada en evidencia. Lo que destaca la necesidad de capacitación adicional y el fortalecimiento de capacidades para asegurar una toma de decisiones informada y basada en datos, así como una mejor evaluación y comprensión de problemas complejos en el entorno educativo.

Tabla 2. Resultados de la Dimensión: Innovación y adaptabilidad

Indicador	Eficiente		Moderada		Deficiente	
	Fr	F%	Fr	F%	Fr	F%
Implementación de nuevas estrategias	5	11.9	10	23.8	27	64.3
Flexibilidad para el cambio	0	0.0	18	42.9	24	57.1
Evaluación de impacto de las innovaciones	0	0.0	20	47.6	22	52.4

Fuente: Elaboración propia (2024)

En la tabla 2, se muestran los resultados de la dimensión *Innovación y adaptabilidad*, observándose que la *Implementación de nuevas estrategias* en la gestión educativa se percibe como deficiente por la mayoría de los directivos (64.2%), mientras que solo un pequeño grupo (11.9%) considera que se realiza eficientemente. En cuanto a la *Flexibilidad para el cambio*, más de la mitad de los directivos (57.1%) la califican como deficiente; una proporción moderada de respuestas (42.8%) sugieren cierta adaptabilidad evidencia que, aunque algunos directivos están dispuestos a cambiar, existe una necesidad clara de mejorar esta competencia para garantizar una gestión más dinámica y proactiva, y ninguno la considera eficiente (0.0%).

Respecto a la *Evaluación del impacto de las innovaciones*, una ligera mayoría

de los directivos (52.3%) la percibe como deficiente, mientras que el 47.6% la considera moderada. La ausencia de respuestas que califiquen esta competencia como eficiente (0.0%) revela dificultades importantes para medir y analizar de manera rigurosa los efectos de las innovaciones implementadas.

Estos resultados reflejan debilidades significativas en las competencias relacionadas con la innovación y adaptabilidad entre los directivos educativos. Las percepciones de deficiencia en la implementación de nuevas estrategias, la flexibilidad para el cambio y la evaluación del impacto de las innovaciones subrayan la necesidad de fortalecer estas competencias para lograr una gestión educativa más efectiva y adaptada a los desafíos contemporáneos.

Tabla 3. Resultados de la Dimensión: Comunicación y difusión del conocimiento

Indicador	Eficiente		Moderada		Deficiente	
	Fr	F%	Fr	F%	Fr	F%
Claridad en la comunicación de resultados	3	7.2	23	54.8	16	38.0
Uso de evidencia en el liderazgo educativo	0	0.0	17	40.4	25	59.6
Fomento de la cultura investigativa	0	0.0	8	19.1	34	80.9

Fuente: Elaboración propia (2024)

La tabla 3 presenta los resultados de la dimensión *Comunicación y difusión del conocimiento*, observándose que para el indicador *Claridad en la comunicación de resultados* es considerada moderada por la mayoría de los directivos (54.8%), mientras que un porcentaje considerable (38.0%) la califica como deficiente. Solo un pequeño grupo (7.2%) la evalúa como eficiente. Esto indica que, aunque más de la mitad de los directivos logran comunicar resultados de manera comprensible, aún existe una proporción significativa que experimenta dificultades en este aspecto.

En relación con el *Uso de evidencia en el liderazgo educativo*, la mayoría de los directivos (59.6%) percibe esta competencia como deficiente, y ninguno la considera eficiente (0.0%). Solo el 40.4% de los directivos lo evalúan como moderado. Este hallazgo sugiere una considerable carencia de habilidades o prácticas para integrar la evidencia investigativa en las decisiones y políticas educativas.

Por último, el indicador *Fomento de la cultura investigativa* revela una preocupación aún mayor: una abrumadora mayoría (80.9%) de los directivos percibe esta competencia como deficiente, y solo un pequeño porcentaje (19.1%) la califica como moderada. No se registran respuestas que indiquen un fomento eficiente de una cultura investigativa (0.0%).

Los resultados de la dimensión reflejan serias debilidades en las competencias investigativas de los directivos educativos. La baja calificación en la claridad en la comunicación de resultados, el uso de evidencia en el liderazgo educativo, y el fomento de la cultura investigativa sugiere la necesidad urgente de fortalecer estas áreas para mejorar la calidad del liderazgo y fomentar un entorno más orientado a la investigación y la mejora continua en las instituciones educativas.

Al comparar estos hallazgos con las teorías de Puche (2024), se observa que la evaluación de problemas es un com-

ponente fundamental en el desarrollo de competencias investigativas. Según este autor, esta habilidad permite a los directivos identificar y abordar los desafíos del entorno educativo de manera estructurada y basada en datos, lo cual es crucial para la formulación de preguntas relevantes y la implementación de soluciones específicas. Esta visión enfatiza que la capacidad de analizar problemas con precisión mejora la gestión educativa, asegurando que las decisiones estén alineadas con los problemas concretos de las instituciones.

Asimismo, Acosta et al. (2024), destacan que la interpretación de datos es esencial para un análisis crítico, lo cual aporta precisión y validez en las intervenciones educativas. Esta competencia permite identificar patrones y tendencias

subyacentes, contribuyendo a una respuesta fundamentada ante los problemas detectados. La falta de esta habilidad, como reflejan los resultados, limita el impacto de las políticas educativas y decisiones directivas.

Acosta y Barreto-Rodríguez (2023), resaltan la importancia de la toma de decisiones basada en evidencia, al señalar que este enfoque optimiza recursos y minimiza riesgos, mientras que Calles-Jiménez et al. (2024), afirman que dicho enfoque favorece la cultura de mejora continua. Estas perspectivas subrayan la relevancia de integrar la investigación en la gestión educativa, promoviendo ajustes y mejoras conforme surgen nuevas evidencias, algo que los resultados de este análisis sugieren que aún no se ha logrado plenamente.

Análisis cualitativo producto de las entrevistas

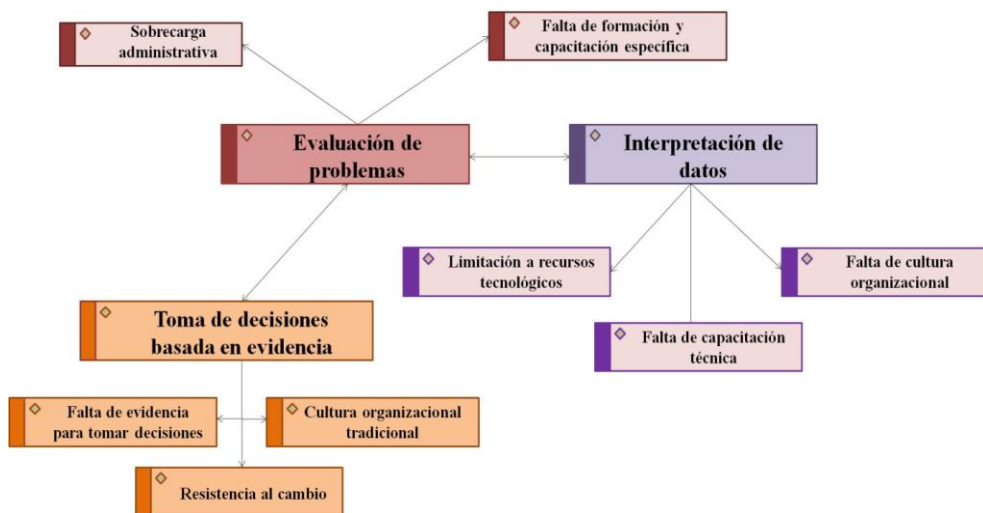


Figura 1. Formación gerencial

Fuente: Elaboración propia (2024)

La figura 1 muestra la opinión y experiencias de los 8 docentes entrevistados en cuanto a las deficiencias en la evaluación de problemas; según estos informantes, se deben principalmente a la falta de formación y capacitación específica en técnicas de investigación y análisis crítico. Según el docente A: *"Muchos directivos no tienen las herramientas necesarias para identificar problemas complejos en el entorno educativo, ya que no se les ha brindado una formación adecuada en el manejo de datos y análisis crítico"*. Esta carencia de habilidades analíticas también puede atribuirse a la falta de programas de desarrollo profesional enfocados en el pensamiento crítico y la resolución de problemas. Como mencionó el docente B, *"Los programas de formación continua que recibimos no suelen incluir módulos sobre cómo abordar problemas estratégicamente desde un enfoque basado en datos"*.

La sobrecarga administrativa es otro factor relevante. Según el docente C *"Los directivos están tan ocupados con las tareas administrativas cotidianas que no tienen tiempo para profundizar en el diagnóstico de problemas educativos"*. Esta falta de tiempo limita la capacidad para abordar los problemas de manera estratégica, afectando la efectividad general de la gestión educativa, como agregó el docente D: *"Los problemas no se solucionan desde la raíz porque no hay tiempo ni formación para analizarlos adecuadamente"*.

Las deficiencias en la interpretación de datos pueden atribuirse a las limitaciones en el acceso a herramientas y recursos tecnológicos. *"En muchas instituciones no contamos con el software adecuado para realizar análisis de datos"*, comentó el docente E, *"y esto nos impide interpretar de manera precisa tanto datos cuantitativos como cualitativos"*. La falta de capacitación técnica en el uso de estas herramientas limita la capacidad de los directivos para extraer conclusiones significativas de los datos disponibles. *"A menudo, no sabemos cómo utilizar los recursos tecnológicos que tenemos a disposición porque nadie nos enseña a usarlos"*, indicó el docente F.

Una cultura organizacional tradicional también contribuye a estas deficiencias. De acuerdo con el docente G *"La cultura en muchas escuelas no promueve la recopilación y análisis de datos, y esto hace que los directivos no vean la importancia de esta competencia"*. Esto crea un ambiente en el que se subestima la necesidad de desarrollar habilidades para interpretar datos de manera efectiva, limitando aún más su desarrollo.

Las deficiencias en la toma de decisiones basada en evidencia suelen deberse a una combinación de cultura organizacional tradicional y resistencia al cambio. En este sentido, destaca el docente H *"En nuestra institución, las decisiones se toman en base a la experiencia y la tradición, no a la evidencia científica"*.

En muchas instituciones educativas, este enfoque prevalece, impidiendo una toma de decisiones informada por datos y hallazgos investigativos. La falta de un marco claro para la recopilación, análisis y uso de datos también es un problema significativo. "No hay un protocolo establecido sobre cómo integrar los datos en nuestras decisiones cotidianas", comenta el docente A nuevamente, lo cual dificulta la utilización de la evidencia de manera efectiva.

Además, la insuficiencia de apoyo institucional para adoptar un enfoque basado en la evidencia significa que los directivos no tienen incentivos claros o apoyo para aplicar hallazgos investigativos en la formulación de políticas educativas. "No sentimos que haya un respaldo institucional para este tipo de prácticas", concluye el docente B. Esta falta de infraestructura adecuada y de liderazgo proactivo en el uso de datos contribuye a mantener esta competencia en un nivel deficiente.

En este sentido, el investigador considera que cada una de estas competencias presenta deficiencias debido a factores específicos, como la falta de formación, recursos tecnológicos, tiempo, y una cultura organizacional poco orientada hacia la investigación. Abordar estos factores de manera integral podría fortalecer las capacidades investigativas de los directivos en la gestión educativa y fomentar una gestión más efectiva y basada en la evidencia.

Desde la perspectiva teórica, González et al. (2024) sostienen que la evaluación de problemas es fundamental en la gerencia educativa porque permite a los

directivos identificar, definir y priorizar los desafíos que afectan a la institución, gracias a que una evaluación precisa y basada en datos asegura que los problemas complejos sean comprendidos en su totalidad, lo que facilita la formulación de soluciones efectivas y pertinentes.

Lo que permite deducir que esta competencia ayuda a anticipar posibles obstáculos y a desarrollar estrategias proactivas, optimizando el uso de recursos y mejorando la eficiencia organizacional. Sin una adecuada evaluación de problemas, la gestión puede volverse reactiva, enfrentando desafíos de manera superficial sin abordar sus causas fundamentales.

Otro factor analizado fue la interpretación de datos, lo que según Puche (2024), es fundamental para la gerencia educativa porque proporciona la base para comprender el contexto en el que se toman decisiones estratégicas. De allí que un análisis adecuado de los datos cuantitativos y cualitativos permite a los directivos extraer conclusiones significativas, identificar tendencias, evaluar el impacto de las acciones implementadas y ajustar estrategias según sea necesario. Para Puche (2023) esta habilidad también facilita la rendición de cuentas y la transparencia, al justificar decisiones con evidencia clara y objetiva. La capacidad de interpretar datos de manera efectiva es, por tanto, una herramienta esencial para mejorar la calidad de la educación y garantizar una gestión orientada a resultados.

Con relación a la toma de decisiones basada en evidencia, Puche (2024), señala que decisiva en la gerencia edu-

cativa porque asegura que las políticas, estrategias y prácticas adoptadas estén respaldadas por datos sólidos y hallazgos investigativos. Este enfoque permite minimizar los errores, reducir el riesgo de decisiones impulsivas o basadas únicamente en la intuición, y aumentar la probabilidad de éxito al aplicar intervenciones educativas efectivas.

Desde la postura de Acosta y Blanco (2023), la competencia argumentativa del investigador y las deficiencias en la evaluación de problemas dentro de la gestión educativa se deben principalmente a la falta de formación y capacitación específica en técnicas de investigación y análisis crítico. Esta carencia se traduce en la incapacidad de muchos directivos para identificar y definir problemas complejos utilizando un enfoque basado en datos.

De allí que, la formación de los directivos educativos ha sido más orientada a la gestión administrativa tradicional, dejando de lado la importancia de desarrollar habilidades analíticas necesarias para un liderazgo efectivo y basado en evidencia. Además, la sobrecarga administrativa, derivada de la gestión de tareas operativas y burocráticas, limita el tiempo disponible para que los directivos puedan dedicar a un diagnóstico profundo de los problemas y sus causas subyacentes. Esta situación provoca que los problemas no se aborden de manera estratégica, afectando negativamente la efectividad general de la gestión educativa.

En cuanto a la interpretación de datos, Pérez (2020), considera que las defi-

ciencias pueden atribuirse en gran medida a la falta de acceso a herramientas tecnológicas adecuadas y a una capacitación insuficiente para su uso efectivo. La ausencia de software especializado para el análisis de datos, sumada a la carencia de recursos que faciliten el manejo de grandes volúmenes de información, restringe significativamente la capacidad de los directivos para analizar e interpretar datos cuantitativos y cualitativos de manera precisa.

Todo esto señala que las limitaciones en la interpretación de datos dentro del contexto educativo se deben principalmente a la falta de acceso a herramientas tecnológicas especializadas y a una formación inadecuada para su uso eficaz. La ausencia de software específico para el análisis, junto con la falta de recursos que permitan gestionar grandes volúmenes de información, reduce considerablemente la capacidad de los directivos para procesar y analizar datos tanto cuantitativos como cualitativos de manera precisa. Esto resalta la necesidad de mejorar el acceso a tecnología adecuada y ofrecer capacitación pertinente para mejorar las competencias analíticas.

Una de las principales limitaciones radica en el acceso insuficiente a herramientas tecnológicas especializadas. La falta de software adecuado y la carencia de formación en el manejo de grandes volúmenes de datos dificultan la toma de decisiones basada en evidencias sólidas. Esta situación pone de manifiesto la importancia de dotar a los directivos de recursos tecnológicos que faciliten la recopilación y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, permitiendo una com-

presión más integral de los fenómenos educativos.

Para Hernández (2020), la falta de programas de formación técnica que brinden a los directivos las competencias necesarias para manejar herramientas tecnológicas avanzadas puede representar una debilidad para el crecimiento institucional. A nivel organizacional, una cultura que no fomenta la recopilación y análisis de datos también limita el desarrollo de estas habilidades, subestimando su importancia y, en consecuencia, perpetuando una baja competencia en esta área.

Al hacer un contraste entre el discurso de los informantes y la teoría antes

citadas se infiere que la falta de formación técnica como un obstáculo significativo para el desarrollo de competencias en el manejo de tecnologías avanzadas. En muchos casos, los directivos no reciben la capacitación necesaria para utilizar herramientas que les permitan evaluar de manera eficaz el entorno educativo. Además, cuando en las instituciones no se fomenta una cultura organizacional que valore la importancia del análisis de datos, se limita la adquisición y desarrollo de estas competencias. En relación con la toma de decisiones basada en evidencia, Parra-Martínez (2017) señala que las deficiencias a menudo resultan de una combinación de factores culturales y estructurales.

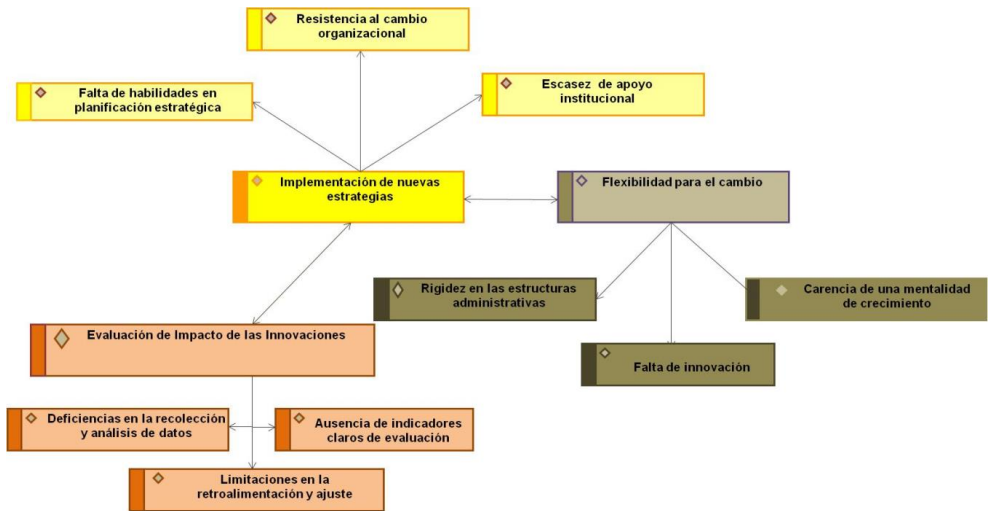


Figura 2. Estrategias institucionales
 Fuente: Elaboración propia (2024)

En la figura 2, se muestran los resultados de la entrevista. Los informantes clave manifestaron que las deficiencias

en la implementación de nuevas estrategias gerenciales que abarque cada uno de los procesos administrativos dentro

de las instituciones educativas se deben, en gran medida, a una resistencia generalizada al cambio organizacional. Muchos directivos muestran aversión al riesgo y a lo desconocido, lo cual limita la adopción de enfoques innovadores. Como señala el sujeto A, "*los directivos sienten miedo de implementar nuevas estrategias por temor a cometer errores y enfrentar críticas*". Además, existe una falta de habilidades en planificación estratégica, ya que los directivos no reciben la formación necesaria en gestión de proyectos, lo que dificulta la creación y puesta en marcha de estrategias novedosas. Según el sujeto B, "*la mayoría de los directivos no tiene la preparación para planificar y ejecutar estrategias innovadoras de manera efectiva*".

Por otro lado, el sujeto C expresó que la escasez de recursos y apoyo institucional es otro factor crítico. "*No contamos con el apoyo financiero ni los recursos tecnológicos necesarios para llevar a cabo nuevas iniciativas*". Asimismo, destacaron que la falta de flexibilidad para el cambio entre los directivos se ve afectada por la rigidez de las estructuras administrativas existentes.

Estas estructuras jerárquicas y procedimientos burocráticos ralentizan la capacidad de respuesta ante cambios necesarios en el entorno educativo. En este sentido, el sujeto D dijo que "*La burocracia interna y las estructuras rígidas dificultan cualquier intento de cambio rápido o adaptación*". Además, muchos directivos carecen de una mentalidad de crecimiento que promueva el aprendizaje continuo y la adaptación, lo que

resulta en una reticencia a explorar nuevas formas de gestión.

De ahí que según el sujeto E "*No hay suficiente apertura al cambio; los directivos prefieren seguir las mismas prácticas tradicionales*". Esto se agrava por la falta de una cultura organizacional que fomente la innovación; sin un entorno que celebre la experimentación y aprenda de los errores, los directivos y el personal se sienten menos inclinados a probar y adaptar nuevas prácticas. El sujeto F manifestó que "*No existe una cultura que valore la innovación y acepte el aprendizaje a partir de los errores*".

Teóricamente, los resultados son soportados por Puche (2024), quien sostiene que la capacidad para implementar nuevas estrategias es fundamental en la gerencia educativa porque permite a las instituciones adaptarse a los cambios y responder eficazmente a los desafíos del entorno. Según Morales (2023) esta habilidad fomenta la innovación, mejora los procesos internos y optimiza el uso de recursos, lo cual es esencial para alcanzar los objetivos educativos. También, promueve un ambiente de aprendizaje continuo y crecimiento institucional, aumentando la competitividad y la calidad de la educación ofrecida.

De acuerdo con Parra-Martínez (2017), la flexibilidad en los procesos gerenciales permite a los directivos adaptarse rápidamente a nuevas circunstancias, normativas o necesidades de la comunidad educativa. Lo que según Hernández (2020), ayuda a superar resistencias internas y a mantener la relevancia de la institución en un contexto

dinámico. Ser flexible garantiza que las instituciones educativas puedan innovar, ajustarse a las demandas del entorno y mejorar continuamente sus prácticas y resultados.

Es importante destacar los señalamientos de Acosta y Barreto-Barreto-Rodríguez (2023) quienes afirman que evaluar el impacto de las innovaciones es de gran relevancia para asegurar que las nuevas estrategias o prácticas adoptadas realmente mejoren los resultados educativos. Lo que de acuerdo a Pérez (2020), permite identificar éxitos, corregir fallos y optimizar recursos, contribuyendo a una toma de decisiones más informada y efectiva.

Desde los argumentos del investigador quien se desempeña como gerente educativo se tiene que las deficiencias en la implementación de nuevas estrategias afectan gravemente la capacidad de las instituciones educativas para adaptarse a los cambios y mejorar su funcionamiento. De ahí que cuando los directivos muestran resistencia al cambio, las innovaciones propuestas se enfrentan a obstáculos que limitan su efectividad.

Esta resistencia puede deberse a una falta de formación en gestión de proyectos y a la falta de apoyo institucional, lo que impide la ejecución de estrategias innovadoras. Sin los recursos necesarios y una preparación adecuada, es difícil

para los directivos implementar cambios significativos que puedan elevar la calidad educativa. La falta de formación específica en planificación estratégica y la escasez de recursos crean un entorno que desincentiva la adopción de nuevas prácticas, manteniendo a las instituciones estancadas en métodos tradicionales que no responden a las necesidades actuales.

Por otra parte, la flexibilidad es fundamental para que las instituciones educativas puedan adaptarse a nuevas demandas y desafíos. Sin embargo, las estructuras administrativas rígidas y los procedimientos burocráticos a menudo obstaculizan la capacidad de los directivos para responder rápidamente a los cambios necesarios. En este sentido, la resistencia al cambio también se ve exacerbada por una mentalidad que no promueve el aprendizaje continuo y la adaptación. Así como la falta de una cultura organizacional que valore la innovación limita la disposición de los directivos a explorar nuevas ideas y métodos.

Las deficiencias en la evaluación surgen principalmente de la falta de habilidades en la recolección y análisis de datos. Sin herramientas adecuadas y conocimientos técnicos, los directivos tienen dificultades para medir de manera precisa los resultados de las innovaciones.



Figura 3. Cultura organizacional

Fuente: Elaboración propia (2024)

La cultura organizacional se puede entender a través de varios factores que influyen en el comportamiento y la dinámica dentro de una organización (figura 3). Una de las dimensiones más importantes es la orientación hacia el resultado, que se refiere a la medida en que una organización se enfoca en alcanzar metas y objetivos. Por lo que, mediante el discurso se relacionan estas categorías con el rendimiento financiero, la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa. Una fuerte orientación hacia el resultado suele fomentar un ambiente competitivo y motivador.

Asimismo, emerge la categoría orientación hacia las personas, que se centra en cómo una organización valora y apoya a sus empleados. Lo que según los entrevistados está relacionado con la satisfacción laboral, la retención de talento y el desarrollo profesional. De allí que una cultura que prioriza a las personas tiende a crear un ambiente de trabajo colaborativo y positivo, donde los em-

pleados se sienten valorados y motivados para contribuir.

La innovación y la adaptabilidad también factores en la cultura organizacional. Esta dimensión evalúa la disposición de la organización para aceptar cambios y fomentar la creatividad. Por lo que los entrevistados la relacionan con la inversión en investigación y desarrollo, y la apertura a nuevas ideas., ya que una cultura que promueve la innovación suele ser más resiliente y capaz de enfrentar desafíos en un entorno cambiante.

La comunicación y la colaboración son esenciales para el funcionamiento efectivo de cualquier organización. Esta dimensión se refiere a cómo fluye la información dentro de la empresa y cómo los equipos trabajan juntos. La cual está estrechamente vinculada según los entrevistados con la frecuencia de reuniones interdepartamentales, la claridad en la comunicación de objetivos y la efectividad de las herramientas de colabora-

ción. Una cultura que fomenta la comunicación abierta y la colaboración tiende a ser más cohesiva y eficiente.

Al respecto, Acosta et al. (2024) sostienen que la cultura organizacional debe ir de la mano de la investigación, que permita generar nuevos e innovadores mecanismos administrativos y pedagógicos, de manera que no solo se busque el mejoramiento institucional, sino que apunte al bienestar del personal.

Conclusiones

Tanto los datos cuantitativos como cualitativos permiten concluir que las competencias investigativas son de gran importancia para transformar la gestión de la educación media general, ya que permiten a los directivos tomar decisiones más informadas y efectivas al basarse en datos objetivos y evidencia sólida. Esta capacidad para evaluar problemas, interpretar datos y aplicar decisiones fundamentadas optimiza la gestión educativa al sustituir intuiciones o prácticas tradicionales por enfoques estratégicos que responden a las necesidades reales del entorno escolar.

La habilidad para comunicar resultados de manera clara y efectiva es fundamental para garantizar la transparencia y la alineación entre los diferentes actores educativos. De allí que los directivos que dominan esta competencia pueden transmitir información de manera comprensible, facilitando la colaboración entre docentes, estudiantes y padres., ya que esta claridad en la comunicación asegura que los logros y desafíos sean entendidos correctamente, lo que a su

vez mejora la coordinación y la implementación de estrategias educativas.

El fomento de una cultura investigativa dentro de las instituciones educativas es otro aspecto fundamental, por lo que promover esta cultura contribuye al desarrollo continuo y a la innovación, creando un entorno en el que la mejora y la adaptación se convierten en prácticas habituales. De allí que cuando los directivos valoran y fomentan la investigación, impulsan a toda la comunidad educativa a buscar constantemente nuevas soluciones y enfoques basados en datos, lo que fortalece la capacidad de la institución para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades emergentes.

Las competencias investigativas facilitan la adaptabilidad y flexibilidad en la gestión educativa. Esto gracias a que la capacidad para implementar nuevas estrategias, evaluar su impacto y ajustar las prácticas en función de los resultados permite a los directivos adaptarse eficazmente a cambios y desafíos. Lo que importante en un entorno educativo en constante evolución, ya que permite a las instituciones responder rápidamente a nuevas necesidades y mantener la relevancia y eficacia de sus programas y políticas.

Referencias bibliográficas

- Acosta, Savier; Villalobos, Lisbeth y Gutiérrez, Judith. (2024). Las competencias investigativas de los docentes universitarios y la producción científica de los estudiantes. **Revista Digital de Investigación y Postgrado**. Vol. 5. N°10, pp. 83-

97. Disponible en: <https://doi.org/10.59654/b6xgyr55>. Recuperado el 29 de abril de 2024.
- Acosta, Savier y Barreto-Rodríguez, Arnol. (2023). Gestión educativa desde la perspectiva epistemológica de la complejidad en la gerencia del siglo XXI. **Revista Delectus**. Vol. 6, N° 2, pp. 1-12. Disponible en: <https://doi.org/10.36996/delectus.v6i2.208>. Recuperado el 05 de junio de 2024.
- Acosta, Savier, Blanco Lisander (2023). La argumentación en los trabajos de investigación: un aporte científico al discurso académico. **Revista Delectus**. Vol.6, N°1, pp. 29-38. Disponible en: <https://doi.org/10.36996/delectus.v6i1.205> Recuperado el 14 de junio de 2024.
- Arias, Fidias. (2023). El paradigma pragmático como fundamento epistemológico de la investigación mixta. Revisión sistematizada. **Educación, Arte, Comunicación: Revista Académica e Investigativa**. Vol. 12, N° 2, pp. 11-24. Disponible en: <https://doi.org/10.54753/eac.v12i2.2020>. Recuperado el 08 de mayo de 2024.
- Arias, Fidias. (2019). **Mitos y errores en la elaboración de tesis y proyectos de investigación**. Editorial Episteme.
- Azzi, Gregorio. (2024). Explorando la gerencia educativa: desafíos y oportunidades en la cultura del conocimiento. **Revista Educaçãoem Páginas**. Vol. 3, e14934, pp. 1-20 Disponible en:<https://periodicos2.uesb.br/index.php/re-dupa/article/view/14934> Recuperado el 12 de junio de 2024.
- Bello, Carely. (2019). Comunicación efectiva desde la gerencia educativa. **EPISTEME KOINONIA: Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes**. Vol. 2, N° 3, pp. 24-40. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7276113> Recuperado el 11 de abril de 2024.
- Calles-Jiménez, Romel; Paredes-Peralta, Diana; Aguirre-Alarcón, Carlos y Camacho-Oleas, María. (2024). Communicative activities in the development of oral competence in Ecuadorian students compared to the Cambridge Key Exam. **Revista de Ciencias Sociales**. Vol. 30, Número especial 9, pp. 19-34. Disponible en: <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i.42245> Recuperado el 05 de julio de 2024.
- Castañeda, Gregorio y Castañeda, Rosa. (2007). Gerencia de investigación: Criterios gerenciales aplicados a la investigación. Orbis: **Revista de Ciencias Humanas**. Vol. 2, N° 6, pp. 18-47. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2560300> Recuperado el 21 de abril de 2024.
- Carranza, Karina, Salazar, Máryury y Hinojosa, Marcos. (2023). Gerencia educativa desde la metodología integrada input-output del modelo dinámico. **Revista Venezolana de**

- Gerencia:RVG.** Vol. 28, N°102, pp. 832-854. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890882> Recuperado el 21 de junio de 2024.
- García, Lizeth y Vélez, Dolores. (2024). Liderazgo pedagógico y directivo en relación con la cultura organizacional en instituciones de educación básica regular. **Areté. Revista Digital del Doctorado en Educación.** Vol.10, N°20, pp. 49-67. Disponible en: http://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_arete/article/view/28351 Recuperado el 03 de julio de 2024.
- González, Gustavo. (2018). La cultura investigativa como elemento relevante en la transformación educativa. **Revista Unimar.** Vol. 36, N°2, pp. 77-88. Disponible en: <https://revistas.umariana.edu.co/index.php/unimar/article/view/1701>. Recuperado el 08 de marzo de 2024.
- González, Gustavo. Martínez, Leonardo., Verdecía, Luis. y Moya, Ángela. (2024). Fomento de cultura investigativa universitaria a través de la gerencia estratégica de la investigación. **Revista de Ciencias Sociales.** Vol. 30, Número especial 9, pp. 35-45 Disponible en: <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i.4.2246> Recuperado el 17 de junio de 2024.
- Hernández, Adriana. (2020). Formación gerencial dirigida a docentes para el mejoramiento del proceso educativo en las aulas multigrados. **Revista Científic.** Vol. 5, N°15, pp. 24-43. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/5636/563662155002/563662155002.pdf> Recuperado el 10 de mayo de 2024.
- Hernández-Sampieri, Roberto y Mendoza, Christian. (2018). **Metodología de la Investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.** 7ma. Edición. McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 05 de marzo de 2024.
- Hormaza, Ziada; Indriago, José; Zambrano, Lady y Palacios, Edesmin. (2022). Gerencia educativa en el contexto de educación superior: caso Ecuador. **Revista Venezolana de Gerencia: RVG.** Vol. 27, N° 7, pp. 409-425. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890687>. Recuperado el 15 de mayo de 2024.
- Hurtado, Jackeline. (2010). Líneas de investigación y gerencia del conocimiento: Premisas de la cultura de la investigación. **Revista Trilogía Ciencia, Tecnología y Sociedad.** Vol. 2, N° 2, pp. 83-94. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/5343/534366884011.pdf>. Recuperado el 14 de abril de 2024.
- Manrique, Gladys. (2023). **Influencia de las estrategias gerenciales del directivo en el desarrollo de las competencias investigativas del personal docente de la Escuela Básica Bolivariana “Ricardo Montilla” de Guarenas, Estado Miranda** (Trabajo de maestría).

- Instituto de Mejoramiento Profesional del Magisterio). Disponible en: <https://espacio.digital.upel.edu.ve/index.php/TGM/article/view/468>. Recuperado el 12 de julio de 2024.
- Maldonado, Natalia. (2018). **Formación gestáltica en convivencia**.
- Morales, Endrix. (2016). Formación en competencias investigativas para gerentes y docentes de Educación Primaria: Investigative Skill Training for Managers and Teachers in Primary Education Institutions. **Revista Innovación y Gerencia**. Vol. 8, N° 2. Disponible en: <https://ujgh.org/oj/index.php/IG/article/view/155> Recuperado el 28 de mayo de 2024.
- Paredes, Ítala y Yépez, Lourdes (2018). Desarrollo de competencias investigativas en los estudios de Postgrado. **In Congreso de Ciencia y Tecnología ESPE**. Vol. 13, N° 1. Disponible en: <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/cienciaytecnologia/article/view/724> Recuperado el 15 de mayo de 2024.
- Parra-Martínez, Jaime. (2017). La gestión eficaz en educación y su importancia en acción gerencial educativa de Colombia. **Aibi. Revista de investigación, administración e ingeniería**. Vol. 5, N°2, pp. 16-22. Disponible en: <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/download/1710/1900> Recuperado el 22 de abril de 2024.
- Pérez, José. (2023). **Impacto en la formación en competencias investigativas en la especialización en gerencia educativa** (Trabajo de especialización). Universidad de La Sabana. Disponible en: <https://intelectum.unisabana.edu.co/handle/10818/58317> Recuperado 04 de junio de 2024.
- Pérez, Norka. (2020). Gerencia educativa: Transformación e innovación. **Revista EDUCARE-UPEL-IPB-Segunda Nueva Etapa**. 24, N° 2, pp. 273-292. Disponible en: <https://doi.org/10.46498/reduipb.v24i2.1330>. Recuperado el 04 de mayo de 2024.
- Puche, Deinny. (2024). Gerencia educativa y desempeño docente en educación media general: **Revista Innovación y Gerencia**. Vol. 10, N° 1. Disponible en: <https://ujgh.org/oj/index.php/IG/article/view/188>. Recuperado el 12 de agosto de 2024.
- Puche, Deinny (2023). Competencias investigativas de los profesores universitarios en Suramérica. **Revista Dialogus**. N° 12, pp. 72-91. Disponible en: <https://revistas.ume-cit.edu.pa/index.php/dialogus/article/view/1193> Recuperado 16 de agosto de 2024.
- Quintero, José. (2013). Características de los gerentes educativos para lograr, a través del liderazgo transformacional, organizaciones inteligentes en las universidades. Caso:

- UNET. **Aibi. Revista de Investigación, Administración e Ingeniería**. Vol. 1, N° 1. Disponible en: <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/download/1763/1946>. Recuperado el 18 de marzo de 2024.
- Romero, Jenny (2020). La Virtualización en las Organizaciones Universitarias. Un Nuevo Modelo de Gerencia Educativa. **Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0 (RTED)**. Vol. 8, N° 1, pp. 21-25. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8641879>. Recuperado el 12 de mayo de 2024.
- Rondón, Karine. (2024). Liderazgo transformacional para la gestión del talento humano, en educación media general. **Revista Aula Virtual**. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2665-03982024000100068 Recuperado el 22 de agosto de 2024.
- Rosero, Lilian; Umatambo, Narcisa y Ortiz, Sandra. (2024). Gerencia Asertiva en la Dirección de Centros Educativos: Asumiendo la Comunicación en el Liderazgo. **Revista Social Fronteriza**. Vol. 4, N° 4, pp. e44332. [https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4\(4\)332](https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4(4)332). Recuperado el 25 de agosto de 2024.
- Salas, David y Bustos, Hortencia. (2023). Perfil del gerente educativo contemporáneo. **Revista Honoris Causa**. Vol. 15, N° 1, pp. 110-125. <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/285>. Recuperado el 23 de julio de 2024.