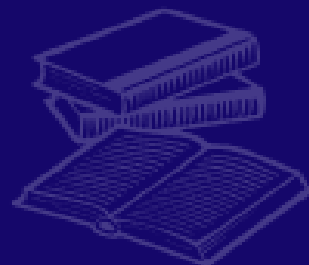


GESTIÓN EDUCATIVA Y SU IMPACTO EN LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN EDUCACIÓN SUPERIOR



**CECILIA RIOS PEREZ
JHOSIVETH JHENINFER ZAMBRANO CURITIMA
KETTY ALARCON RAMIREZ
ALEXANDRA PADILLA TELLO
JULIANA SÁNCHEZ BABILONIA**



GESTIÓN EDUCATIVA Y SU IMPACTO EN LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN EDUCACIÓN SUPERIOR



CECILIA RIOS PEREZ
JHOSIVETH JHENINFER ZAMBRANO CURITIMA
KETTY ALARCON RAMIREZ
ALEXANDRA PADILLA TELLO
JULIANA SÁNCHEZ BABILONIA



Conselho Editorial

Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva - UNIDAVI
Prof. Dr. Astor João Schönell Júnior - IFFAR
Prof. Dr. Alan Ricardo Costa - UFRR
Prof. Dr. Allan Diêgo Rodrigues Figueiredo - UESPI
Profa. Dra. Andréia Bulaty - UNESPAR
Profa. Dra. Carla da Conceição de Lima - UFVJM
Prof. Dr. Camilo Darsie de Souza - UNISC
Profa. Dra. Clarice Caldeira Leite - UFRGS
Profa. Dra. Cecilia Decarli - UFRGS
Prof. Dr. Carlos Adriano Martins - UNICID
Prof. Dr. Christian Dennys Monteiro de Oliveira - UFCE
Profa. Dra. Dayse Marinho Martins - UFMA
Prof. Dr. Deivid Alex dos Santos - UEL
Prof. Dr. Dioni Paulo Pastorio - UFRGS
Prof. Dr. Douglas Manoel Antonio de Abreu Pestana dos Santos - FASESP
Profa. Dra. Elane da Silva Barbosa - UERN
Profa. Dra. Elen Gomes Pereira - IFBA
Profa. Dra. Francielle Benini Agne Tybusch - UFN
Prof. Dr. Francisco Odécio Sales - IFCE
Prof. Dr. Francisco Ricardo Miranda Pinto - UFCAT
Prof. Dr. Gilvan Charles Cerqueira de Araújo - UCB
Prof. Dr. Ismar Inácio dos Santos Filho - UFAL
Prof. Dr. Leonardo Bigolin Jantsch - UFSM
Profa. Dra. Liziany Müller Medeiros - UFSM
Profa. Dra. Marcela Mary José da Silva - UFRB
Prof. Dr. Mateus Henrique Köhler - UFSM
Prof. Dr. Michel Canuto de Sena - UFMS
Profa. Dra. Mônica Aparecida Bortolotti - UNICENTRO
Prof. Nilton David Vilchez Galarza - UPLA
Prof. Dr. Olavo Barreto de Souza - UEPB
Prof. Dr. Rafael Nogueira Furtado - UFABC
Prof. Dr. Roberto Araújo da Silva Vasques Rabelo - UNISANTOS
Prof. Dr. Rodrigo Toledo - USCS
Prof. Dr. Rodolfo Rodrigues de Souza - UERJ
Prof. Dr. Sidnei Renato Silveira - UFSM
Prof. Dr. Thiago Ribeiro Rafagnin - UFOB
Prof. Dr. Tomás Raúl Gómez Hernández - UCLV

Editor Chefe: Ivãnio Folmer

Projeto gráfico e Diagramação: Gabriel Eldereti Machado

Imagem capa: www.canva.com

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Gestión educativa y su impacto en la mejora del
desempeño docente en educación superior
[livro eletrônico] / Cecilia Rios
Perez...[et al.]. -- Santa Maria, RS :
Arco Editores, 2025.
PDF

Outros autores: Jhosiveth Jheninfer Zambrano
Curitiba, Ketty Alarcon Ramirez, Alexandra
Padilla Tello, Juliana Sánchez Babilonia.
Bibliografia.
ISBN 978-65-5417-629-3

1. Educação superior 2. Formação docente –
Metodologias ativas 3. Gestão educacional
I. Perez, Cecilia Rios. II. Curitiba, Jhosiveth
Jheninfer Zambrano. III. Ramirez, Ketty Alarcon.
IV. Tello, Alexandra Padilla. V. Babilonia,
Juliana Sánchez.

25-326235.0

CDD-371.2

Índices para catálogo sistemático:

1. Gestão educacional 371.2

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129



10.48209/978-65-5417-629-3

*Este livro é o resultado de uma pesquisa científica em atividades de ciência e tecnologia.
O trabalho foi revisado por pares acadêmicos externo antes de ser publicado.*



CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	7
ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
RESUMEN.....	9
ABSTRACT.....	10
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I.....	13
LA GESTIÓN EDUCATIVA.....	13
1.1. Fundamentos teóricos de la gestión educativa.....	14
1.2. Gestión educativa: dimensiones y factores.....	17
1.3. Principales modelos de gestión educativa.....	20
1.3.1. Modelo de reingeniería.....	21
1.3.2. Modelo de planeación prospectiva.....	22
1.4. Etapas de la gestión educativa.....	24
CAPÍTULO II.....	28
DESEMPEÑO DOCENTE UNIVERSITARIO.....	28
2.1. Bases conceptuales del desempeño docente.....	29
2.2. Factores que influyen en el desempeño docente.....	32
2.3. Competencias del docente universitario para un buen desempeño en las aulas.....	35
2.4. Evaluación del desempeño docente: criterios e instrumentos.....	38
2.5. Retos del docente universitario ante los desafíos del mundo globalizado.....	40
CAPÍTULO III.....	43
GESTIÓN EDUCATIVA Y DESEMPEÑO DOCENTE EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO.....	43
3.1. La gestión educativa como mejora del desempeño docente universitario.....	44
3.2. Importancia de las políticas educativas en la gestión universitaria.....	47
3.3. Tendencias globales en la gestión educativa y el desempeño docente universitario.....	50
3.4. Gestión universitaria en la era digital y su incidencia en la innovación docente.....	54

CAPÍTULO IV.....	57
INFLUENCIA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR.....	57
4.1. Metodología.....	59
4.2. Resultados.....	61
4.3. Discusión.....	64
4.4. Conclusiones.....	68
CAPÍTULO V.....	70
GESTIÓN EDUCATIVA Y DESEMPEÑO DOCENTE: ENFOQUES CONTEMPORÁNEOS.....	70
5.1. El desempeño docente en la mejora de la calidad educativa.....	71
5.2. El liderazgo directivo entre la gestión educativa y la docencia universitaria	74
5.3. Incidencia de la gestión universitaria y el desempeño docente en la educación.....	76
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	80
SOBRE LOS AUTORES.....	94

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Principios de la gestión educativa.....	15
Tabla 2 Razones que hacen fracasar las políticas educativas.....	49
Tabla 3 Criterios de elegibilidad.....	60
Tabla 4 Características de los documentos examinados.....	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Procedimiento de la revisión documental.....	61
Figura 2 Bases de datos más utilizadas.....	62

RESUMEN

La gestión educativa cumple un importante papel en el desempeño docente e institucional, así como en el éxito estudiantil. El presente estudio tiene como objetivo analizar el rol de la gestión educativa en el desempeño docente en el campo de la educación superior. Con ese propósito, se llevó a cabo una revisión documental basada en el análisis de diferentes estudios realizados entre 2015 y enero de 2025. Mediante esta revisión se examinaron los descriptores presentes en títulos, palabras clave y resúmenes de la producción científica publicada en revistas indexadas en la base de datos Scopus, WoS y SciELO. Los resultados muestran que la mayor producción científica relacionada con el tema se registró durante el año 2018. La muestra total de documentos consultados estuvo conformada en su gran mayoría por artículos científicos y tan solo un libro. El idioma más utilizado para publicar estos estudios fue el inglés, mientras que la metodología predominante fue la cuantitativa. Se concluye que la gestión educativa o universitaria es sumamente importante para el desempeño docente, pues permite garantizar calidad educativa en las instituciones de educación superior. Entre las principales herramientas de la gestión universitaria se encuentran la evaluación y el monitoreo del personal docente, dos procesos para los cuales es necesario establecer principios de transparencia y credibilidad para favorecer la riqueza y exhaustividad de un riguroso sistema de indicadores.

Palabras clave: gestión educativa, desempeño docente, educación superior, evaluación, monitoreo

ABSTRACT

Educational management plays an important role in teaching and institutional performance, as well as in student success. The present study aims to analyse the role of educational management in teaching performance in the field of higher education. To this end, a documentary review was carried out based on the analysis of different studies conducted between 2015 and January 2025. This review examined the descriptors present in titles, keywords, and abstracts of scientific publications indexed in the Scopus, WoS, and SciELO databases. The results show that the highest scientific output related to the topic was recorded in 2018. The total sample of documents consulted consisted mainly of scientific articles and only one book. The most commonly used language for publishing these studies was English, while the predominant methodology was quantitative. It is concluded that educational or university management is extremely important for teaching performance, as it ensures educational quality in higher education institutions. Among the main tools of university management are the evaluation and monitoring of teaching staff, two processes for which it is necessary to establish principles of transparency and credibility in order to promote the richness and comprehensiveness of a rigorous system of indicators.

Keywords: educational management, teaching performance, higher education, assessment, monitoring

INTRODUCCIÓN

Las universidades tienen la misión de transmitir el conocimiento a través de métodos que promuevan una educación holística orientada a desarrollar destrezas técnicas y a formar ciudadanos con la sensibilidad y empatía suficientes que lo conduzcan al logro del bien común. El presente documento tiene como objetivo establecer el alcance de la gestión educativa en el desempeño del docente universitario en un entorno globalizado, altamente competitivo y tecnológico. Tomando en cuenta la enorme demanda de la población y los estudiantes por una educación de mejor calidad, estas instituciones se ven obligadas a planificar las acciones pedagógicas y operativas necesarias para fortalecer las destrezas profesionales del docente, especialmente aquellas ligadas a la estructura de la enseñanza en el aula y su incidencia en la formación de egresados altamente calificados.

Del mismo modo, resulta fundamental analizar el rol del gestor directivo en sus labores de planificación, administración, dirección y evaluación del funcionamiento de la institución académica, así como la forma en que se articulan todos sus miembros, con el propósito de promover un aprendizaje flexible, colaborativo, autónomo y crítico. Si bien es frecuente relacionar la función de los líderes educativos solo con tareas meramente administrativas, es crucial desmitificar tal idea y reconocer que sus responsabilidades van más allá de ese ámbito. Por consiguiente, un gestor educativo debe actuar como un verdadero estratega a nivel pedagógico-administrativo, ser capaz de propiciar un clima institucional favorable, destinar los recursos de manera ordenada y aplicar modelos que impulsen la innovación y la mejor continua.

La revisión de la literatura permitió descubrir que la gestión educativa es una herramienta que media e impulsa la motivación, los esfuerzos y los criterios en la dirección correcta para maximizar el desempeño académico del docente. En ese contexto, una gestión educativa coherente y adaptada a las condiciones del entorno favorece notablemente el compromiso del personal

docente, a la vez que lleva a alcanzar una excelencia pedagógica que responde a las expectativas de los estudiantes. Así, por medio de una combinación de lineamientos claros y de autonomía en la enseñanza, es posible optimizar las labores administrativas y académicas, fortaleciendo con ello la relación entre la institución educativa, las familias y la comunidad en general.

CAPÍTULO I

LA GESTIÓN EDUCATIVA

Las condiciones actuales de la modernidad han generado nuevas demandas en el sistema educativo de todos los países al imponer profundas transformaciones en las políticas y prácticas pedagógicas. En este marco de continuas reformas académicas, las instituciones educativas encuentran en la gestión pedagógica una herramienta indispensable para tener una organización y un funcionamiento eficientes. En tal sentido, una adecuada gestión académica promueve liderazgos exitosos y disminuye las deficiencias didácticas a partir de una toma de decisiones estratégicas. En ese contexto, la implementación de medidas de mejoramiento propicia un ambiente de trabajo creativo caracterizado por la colaboración y participación de toda la comunidad educativa.

La gestión educativa se concibe como un proceso democrático que restituye la posición y pertinencia de los actores académicos dentro de la institución escolar, es decir, alude a sus capacidades para articular los recursos disponibles y alcanzar los objetivos planificados. Entonces, se refiere a un proceso sistémico que se caracteriza por la participación de los administrados en la administración, y que está orientado a construir una relación pertinente entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las capacidades, la gente y los objetivos de la organización. Este enfoque contribuye a que las disposiciones y procedimientos administrativos cumplan con el propósito de optimizar los proyectos educativos en beneficio de la comunidad.

En suma, la gestión académica se configura como un instrumento que impulsa los cambios propuestos, creando oportunidades y brindando soluciones a los diversos desafíos del entorno educativo. Así pues, para consolidar una gestión eficaz, cada parte de la estructura organizacional debe involucrarse en las actividades de planificación, dirección, organización, control y evaluación del programa pedagógico. Sin embargo, para lograr resultados competitivos es necesario contar con un adecuado clima organizacional y revalorizar la pro-

fesión docente. De esa forma, mediante la implementación de una adecuada gestión académica, se promoverá una convivencia armoniosa, la participación efectiva y mejores proyectos educativos, con criterios ajustados al contexto, la administración eficiente de los recursos y el diseño de un currículo acorde con las necesidades de los estudiantes.

1.1. Fundamentos teóricos de la gestión educativa

Las diferentes y prolongadas crisis en la economía mundial, los sistemas sanitarios y el medio ambiente han tenido grandes repercusiones en un aparato educativo que, además, debe lidiar con los conflictos armados y los desplazamientos forzados, factores que traban aún más la recuperación del aprendizaje perdido durante la pandemia del COVID-19. Hoy la educación atraviesa un severo retroceso, con millones de niños que carecen de competencias básicas en aritmética y alfabetización. De hecho, el porcentaje de niños de diez años que no saben leer ni escribir se ha incrementado hasta un 75 % en los países en desarrollo más pobres, un escenario con penosas implicancias para su futuro laboral (United Nations, 2022).

El curso que sigue la enseñanza superior en el mundo moderno también presenta severas inconsistencias, muchas de ellas asociadas con la calidad de los programas educativos, el acceso académico, los costos de instrucción, el incremento de la desigualdad, entre otros asuntos especialmente significativos en las regiones emergentes. El nivel universitario suele concebirse como una etapa de crecimiento intelectual y de logros académicos. No obstante, Ma y Wen (2018) mencionan que se trata de un viaje pleno de retos emocionales, cognitivos y conductuales que impactan en toda la experiencia educativa de los discentes, abarcando desde su rendimiento en los estudios hasta su bienestar general.

El bajo desempeño académico de los últimos años ha despertado las alertas en el ámbito educativo, actualmente enfrascado en promover reformas en los procesos y el currículo educativo con el objetivo de lograr mejores oportunidades pedagógicas. Ahora bien, los países están fortaleciendo sus proyectos pedagógicos en procura de un nuevo paradigma académico que

cubra las necesidades del sector laboral, a fin de garantizar un desarrollo económico y sociocultural sostenido (Kevans, 2020). Esta situación plantea serias interrogantes acerca de la relación entre la obtención de habilidades por parte del educando y la efectividad de las estrategias de enseñanza de una gestión educativa que sustente todo el proceso.

En líneas generales, la gestión educativa se concibe como un proceso coordinado para la adquisición y asignación de recursos, cuyo objetivo es alcanzar los propósitos académicos. Sin embargo, para una mejor comprensión de este concepto, se podría definir también como una disciplina con características propias, encargada de integrar todas las operaciones administrativas en el ámbito académico para optimizar la estructura y el funcionamiento de las entidades escolares. Ello involucra a todos los actores de la escala organizacional, a los programas educativos propuestos o ejecutados y a sus resultados en favor de la comunidad.

Tabla 1. *Principios de la gestión educativa*

Tipos de principios	Descripción del principio
Enfoque en el estudiante	La organización y sus reglamentos, procedimientos, sistemas de control y actividades cotidianas deben enfocarse en la formación integral del educando, sin contradecir los propósitos establecidos en los estatutos y leyes diseñadas previamente.
Jerarquías definidas	Asegura la unidad y el foco de acción de la organización, en la cual la parte directiva orienta, impulsa y coordina, pero sin intervenir o reducir las competencias delegadas para cada instancia.
Decisores específicos	Esto implica establecer cada una de las atribuciones y tareas, con sus correspondientes responsabilidades, a las personas, equipos, estamentos y comisiones en la toma de decisiones y resultados que se obtengan con sus plazos determinados.
Canales de participación establecidos	Para guardar la coherencia de las intervenciones de la comunidad educativa con las metas institucionales, es importante definir los sistemas a través de los cuales cada miembro reconoce los modos y momentos de su participación, sus contribuciones y resultados, además de dónde, cuándo, cómo y por qué participar.
Perfil competente según su especialización	Se refiere a la necesidad de contar con un capital humano apto, con las pericias solicitadas para ser considerado en determinado puesto y pueda mostrar su mejor rendimiento y realización. Ello optimizará la organización interna, promoviendo instancias de coordinación más oportunas y fluidas que permitan una mayor sincronización de acciones, sin esfuerzos innecesarios.

Transparencia y comunicación permanente	Todas las acciones realizadas por la institución académica deben ser conocidas por los miembros de la comunidad. Para lograrlo es crucial promover una cultura ética sensibilizando al educador y al personal administrativo. Esto contribuye a construir un clima favorable de relaciones que evita malentendidos y acusaciones.
Control y evaluación eficaces	Se trata de un proceso sistemático para el mejoramiento continuo mediante el análisis y valoración de las operativas de los centros educativos. Los controles deben proporcionar datos que orienten las decisiones y aseguren su correcta dirección de manera que se logren los objetivos institucionales y una alta calidad educativa.

Nota. Tomado de Ramírez (2020)

El tema de la gestión escolar está orientado a reforzar el funcionamiento institucional con acciones articuladoras entre las tareas administrativas y pedagógicas. De esta forma, cada área planifica, direcciona y controla recursos y propósitos que den como resultado servicios de gran calidad. Sánchez y Delgado (2020) indican que este proceso estructurado de la educación ha tenido un desarrollo progresivo. Durante el mismo, se ha reforzado el concepto de administración pedagógica y se han planteado diversos mecanismos y líneas de acción para cubrir las expectativas educativas actuales y obtener resultados visibles en la comunidad estudiantil.

Bajo esa perspectiva, es posible afirmar que la gestión formativa implica una labor compleja que, basada en el dominio de conocimientos y habilidades, se desarrolla dentro de un marco ético que debe garantizar su conducción acertada hacia el logro académico. En ese sentido, trasciende la teoría y la gestión administrativa tradicional para vincularse con la práctica cotidiana, articulando los lineamientos del gobierno, las funciones directivas y pedagógicas, así como la relación escuela-comunidad (Flores-Flores, 2021). Se trata, por tanto, de conjugar la estructura, los sistemas, la estrategia, las capacidades, los recursos y las personas para satisfacer las expectativas de la educación contemporánea. Es importante precisar que toda gestión en el ámbito educativo implica el reconocimiento del valor de las personas como parte importante de la organización.

En consecuencia, es primordial comprometerlas e interpretar sus intervenciones en función de los objetivos institucionales. De ahí que el trabajo gerencial se caracterice por movilizar a todos los miembros para que encaren con éxito los principales desafíos de las entidades (Meza et al., 2022). En definitiva, la gestión educativa surge de la interacción entre los sujetos y las escuelas. Este es un encuentro que define la participación comprometida y responsable, la identidad con el proyecto y el espacio educativo, el liderazgo compartido y una comunicación organizacional eficaz.

1.2. Gestión educativa: dimensiones y factores

El número de discentes con dificultades de aprendizaje sigue siendo muy frecuente y se incrementa cada vez más. Muchas de estas dificultades repercuten de manera significativa en el rendimiento académico de los jóvenes. Por ello, es imprescindible reconocerlas a tiempo para tomar las medidas de apoyo necesarios que les permita alcanzar el éxito en los estudios (Azevedo *et al.*, 2024). Con ese propósito, para identificar, comprender y abordar las dificultades del aprendizaje, se debe analizar a profundidad la compleja interacción entre las dimensiones y los factores que influyen en una gestión académica oportuna, los cuales, junto con un liderazgo y un entorno favorable, determinan la calidad de la educación.

Alcanzar resultados óptimos en los diferentes espacios administrativos de una institución educativa supone un plan de acción, además de la organización y monitoreo de las actividades relacionadas con la rutina pedagógica y el panorama actual del conocimiento. Al respecto, entender con precisión las dimensiones de la gestión educativa permite ubicar al gestor adecuado en alguna de ellas y, además, ofrecer una visión mucho más clara sobre las herramientas que se requieren para enfrentar los retos propuestos y reconocer las influencias sociales relacionadas con las dificultades de aprendizaje. Así pues, en toda intervención educativa los actores involucrados deben identificar estas cuatro dimensiones:

Dimensión didáctico-pedagógica

Está abocada al proceso de enseñanza-aprendizaje, es decir, la manera en que se despliegan las acciones didácticas y la relación entre profesores y estudiantes. Aquí adquieren mayor relevancia las concepciones teóricas, por lo cual el cuerpo directivo debe orientar las prácticas y propósitos institucionales en sintonía con el esquema pedagógico escogido (Apaza y Rivera, 2022), con especial atención a los planes, programas, contenidos y el plazo de tiempo estimado. Esto guarda relación con los estilos de enseñanza, el uso de recursos didácticos y materiales educativos, las estrategias metodológicas, la diversificación de los currículos y la evaluación permanente.

En esta dimensión se busca fomentar relaciones de aprendizaje con un fuerte componente humanista. En tal sentido, el docente orienta, dirige, facilita y guía la interacción del estudiante con el saber colectivo para que origine su propio conocimiento (Ortega-Morales, 2021). Desde luego, los estudiantes son el centro de cualquier estrategia y metodología pedagógica destinada a desarrollar habilidades y contenidos teóricos que no solo los capacite, sino que los ayude a destacar en un mercado laboral volátil y en otros ámbitos de la vida. Es importante resaltar que para una enseñanza efectiva es preciso utilizar un diálogo horizontal y abierto que promueva la participación de toda el aula.

Dimensión comunitaria

La escuela no se limita solo al desarrollo intelectual y cognitivo. También se orienta a brindar aprendizajes para la resolución de problemas y conflictos, el manejo de las relaciones con los demás y con uno mismo. No se trata de velar por donaciones materiales, cuotas de recuperación o fuerza. También es comprometerse a lograr que los estudiantes adquieran los conocimientos necesarios.

Es por eso que la dimensión comunitaria de la gestión escolar debe contemplar la realización de proyectos que involucren a toda la comunidad educativa, empezando por hacer participar en ellos a los padres de familia. Para ello, se deben establecer relaciones e involucrar no solo a los actores educativos, sino también a los vecinos, asociaciones civiles, empresas, comités y organiza-

ciones públicas y privadas. Las conferencias y talleres para prevenir la violencia y acoso escolar son ejemplo de ello.

Dimensión organizacional

En esta dimensión se busca trabajar las relaciones existentes entre los distintos actores de la comunidad, especialmente las vinculadas al compañerismo. El nivel de compromiso con las tareas y la toma de decisiones a favor del bien común son dos pilares importantes para una buena gestión en la organización del trabajo.

Todas las acciones deben estar dirigidas a lograr un clima favorable por medio de la óptima utilización de los recursos humanos y materiales, así como por el buen uso de los espacios a fin de asegurar lugares libres de violencia. El reconocimiento de los trabajos, derechos laborales y el trabajo de las áreas de oportunidad para la mejora continua son igual de importantes en esta dimensión.

Dimensión administrativa

Esta es una dimensión de suma importancia para la gestión escolar, pues si funciona de manera eficiente se evitan contratiempos y altibajos en otras dimensiones. Esta es una de las áreas más operativas y llena de procedimientos, con múltiples requerimientos administrativos y técnicos, que incluso se pueden automatizar. Algunos ejemplos son la cobranza, el pago de nómina de los colaboradores y los servicios para mantener las buenas condiciones del mobiliario y el edificio a partir de una coordinación central de los recursos financieros, humanos y materiales.

En conclusión, el diagnóstico y la notificación temprana de los problemas en el aprendizaje tiende a ser una exigencia en los centros educativos, una responsabilidad que demanda de directrices de procedimiento y documentación para atender estas necesidades de manera oportuna (Plaza-Angulo y López-Toro, 2024). En ese contexto, no se puede subestimar el papel de los educadores en la identificación de estas dificultades, así como en su disposición para fomentar un entorno inclusivo que motive al estudiante a manifestar sus obstáculos sin

temor al estigma. De esta manera, propicia un acompañamiento sostenido que responde a las necesidades e intereses del joven y, al mismo tiempo, a las exigencias curriculares.

1.3. Principales modelos de gestión educativa

El objetivo de una educación de calidad recae en el fortalecimiento del proceso educativo, que no solo contempla el óptimo uso de la infraestructura y el equipamiento didáctico. También implica acercarse a las necesidades e intereses de la comunidad y articularlas en el aprendizaje, propiciando así un espacio de integración orientado a enfrentar desafíos comunes. Bajo esta perspectiva, la formación académica del siglo XXI se ve sujeta a la aplicación de procesos de gestión estratégica, entendidos como un conjunto de acciones destinadas a la mejora continua del quehacer pedagógico. Esto se realiza a partir de empalmar el conocimiento con la acción, la ética con la eficacia, y ajustar la política a lo administrativo.

En ese contexto, los miembros de la comunidad educativa —directores, maestros, discentes, personal administrativo, de soporte y mantenimiento, padres de familia— interactúan de forma constante y dinámica según la planificación, coordinación, dirección y control de las acciones propuestas para cumplir los objetivos académicos (Rugel-Sono *et al.*, 2023). Es así como los modelos de gestión educativa se convierten en elementos fundamentales para la sistematización del proceso formativo, la transformación académica y la innovación en el desarrollo profesional y personal de los docentes, a fin de promover mejoras sostenidas en el currículo educativo (Ramírez-Sosa y Peña-Estrada, 2022).

Actualmente, existe una diversidad de modelos en gestión escolar a consecuencia de una pedagogía emergente muy conectada con los cambios sociales y sus demandas por lograr la excelencia del sistema educativo (Malpaso y Lapa, 2022). Es importante destacar el aporte de estos modelos en un contexto marcado por profundas transformaciones socioculturales y económicas, dado que permiten avanzar en la calidad de la educación y fomentar la equidad mediante la participación de los actores académicos. Para articular iniciativas y construir un colectivo de aprendizaje, es crucial la sensibilización, la toma de

decisiones, la planificación, la investigación y las evaluaciones, entre otros importantes elementos.

Garantizar niveles óptimos de aprendizaje en los centros de enseñanza requiere el diseño de una gestión escolar que establezca espacios donde confluyan las exigencias e intereses colectivos y se le conceda valor a cada miembro en la toma de decisiones. Las nuevas tendencias muestran la urgencia de contar con un sistema moderno y multidisciplinario que promueva la sinergia de voluntades para formar educandos con visión reflexiva y global, con la capacidad de afrontar y resolver los retos de una sociedad digital. En ese orden de ideas, el fortalecimiento de las instituciones educativas y el desarrollo profesional de su estructura precisa de modelos de gestión renovados que se sustenten en acciones automatizadas. Algunos de ellos son estos:

1.3.1. Modelo de reingeniería

La globalización y el adelanto tecnológico han generado transformaciones en los ámbitos sociopolítico y económicos que demandan un profundo replanteamiento de los procesos educativos. En un mundo caracterizado por los cambios incesantes, se requieren nuevas maneras de gestionar la enseñanza para que las personas tengan un acceso fácil y equitativo al conocimiento. En ese marco, el aparato pedagógico se enfrenta al reto de una reingeniería de sus paradigmas, la cual involucra la generación de una serie de competencias técnicas, el uso efectivo de los recursos existentes, la dotación de materiales, de renovados diseños curriculares y procesos administrativos, y una filosofía de gestión.

La reingeniería de procesos es una metodología de gestión que apela a la reestructuración drástica de los mecanismos clave de una organización para mejorar la eficiencia y calidad en contextos competitivos. Lejos de cambios superficiales, procura un análisis exhaustivo para suprimir las ineficiencias, disminuir las redundancias y plantear modos de trabajo más ágiles y productivos. La reingeniería promueve cambios innovadores que trasciendan los límites geográficos y de tiempo, acentúa la inclusión y la diversidad, aumenta el acceso a la educación y contribuye a formar profesionales calificados en

entornos donde se estimula la creatividad siguiendo estándares de aprendizaje significativo (Jara, 2023).

Es indudable la forma en que la innovación educativa está cobrando un mayor protagonismo en las agendas políticas y en las prioridades de los sistemas educativos (Cortés y Cerdán, 2018), hasta el punto de hacerse ubicua y adquirir cierta naturaleza omnipotente. Ello obliga a repasar el modelo educativo tradicional y adaptarlo a las demandas digitales de hoy. Este abordaje empieza reconociendo las condiciones de toda la comunidad educativa y asumiendo que la educación presencial será menos frecuente en los próximos años (Echeita, 2020). Por ello, es importante reflexionar acerca del significado de educar y las oportunidades que surgen al servirse de la semipresencialidad o la virtualidad, o de buscar otras alternativas educativas.

El éxito de la reingeniería educativa conlleva maneras novedosas de enseñar y aprender. Y aun cuando la virtualidad ya era conocida en la pedagogía desde décadas atrás, fue durante la pandemia cuando se descubrieron sus beneficios de modo más concreto. Esta innovación, a diferencia de otros métodos orientados a mejoras graduales, tiene efectos directos en toda la estructura del proceso educativo. Por lo tanto, resulta esencial evaluar si la escuela debe mantener su estado actual, reformarse, transformarse o dar paso a opciones integrales de carácter holístico. Aun así, implementar estos cambios precisa de la voluntad política en materia educativa y de la disposición del capital humano responsable de la enseñanza en cada institución.

1.3.2. Modelo de planeación prospectiva

Los nuevos esquemas educativos aparecen con la promesa de adaptarse a los rápidos cambios que ocurren en la sociedad, sobre todo a los de carácter tecnológico, frente a la visible incompatibilidad de las actuales metodologías con un futuro digital y automatizado. En ese cometido, instaurar un renovado enfoque didáctico permite que los alumnos puedan desarrollar la capacidad de “aprender a aprender”, proporcionándoles una serie de destrezas que faciliten su rápida adaptación a las innovaciones. En el informe del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (2023), se indica que estos modelos tam-

bién favorecen el aprendizaje virtual, la educación emocional y una formación continua, puesto que la tendencia será aprender y desaprender en los distintos aspectos de la vida.

Por otra parte, todas las organizaciones educativas desarrollan secuencias de trabajo y de formación adaptadas a sus condiciones y contexto, las cuales les permiten progresar, fortalecer su calidad académica y responder a los requerimientos más urgentes de su comunidad. En este marco, las entidades procuran alinearse con una planificación que defina con anticipación las diferentes vías estratégicas encaminadas a garantizar la evolución organizacional (Fernández *et al.*, 2019). En tal sentido, la planeación prospectiva, al concebirse como un proceso que establece objetivos a corto plazo, se anticipa a posibles escenarios para resolver con premura cualquier tipo de obstáculo (Euroinnova International Online Education, 2021).

La búsqueda e implementación de un modelo prospectivo implica la aplicación de métodos prácticos y teóricos elaborados a partir de las macro y micro-tendencias del entorno y sus factores socioeconómicos, religiosos y culturales, entre otros. Este enfoque permite la configuración de políticas educativas que inciden en la gestión de los procesos que se materializan dentro de las aulas. De esta forma, las instituciones que se dedican a la enseñanza cuentan con un plan de acción más consistente y orientado al futuro, con estrategias pertinentes para solventar situaciones específicas. En pocas palabras, la prospección educativa busca proyectar el modelo actual y dirigirlo hacia metas de mejoramiento de la calidad académica en un periodo determinado.

El propósito de la planeación prospectiva en la educación es anticiparse a los condicionantes del futuro y a sus desafíos. Para lograrlo, la escuela debe integrar la misión, los programas, los mecanismos, las estrategias y el presupuesto para reducir los impactos negativos, fortalecer los puntos menos sólidos y reconocer áreas de oportunidad para alcanzar mejoras sostenidas. Asimismo, además de impulsar un diseño predictivo, la planificación se caracteriza por sus principios de flexibilidad, participación, integración y continuidad, los cuales proporcionan elementos sustanciales para la toma de decisiones y la identificación de riesgos, entre otros beneficios que se detallan a continuación:

- Genera visiones alternativas explícitas sobre entornos ideales.
- Fundamenta aspiraciones concretas que incentivan las acciones.
- Promueve información relevante con proyección de largo alcance.
- Establece valores y reglas de decisión que prometen un futuro esperado.
- Concibe un amplio horizonte temporal sobre cuestiones de largo plazo.

Por lo expuesto, el pensamiento prospectivo se conduce a la inversa que el modelo tradicional, pues empieza con la concepción y estructura de un futuro anhelado que no considera el pasado y el presente como obstáculos, sino que los incorpora para contrastarlos con las condiciones planeadas. Se trata, por lo tanto, de un proceso de planificación que puede producirse en los niveles operativo, estratégico o táctico (Sánchez, 2022), y que destaca por dotar a los contextos académicos de valores como la creatividad, la participación y la democratización. Todo ello enfocado en la construcción de un paradigma educativo novedoso (Abram *et al.*, 2020) que promueva beneficios individuales y comunitarios.

1.4. Etapas de la gestión educativa

Dejar de garantizar estándares mínimos de calidad educativa es un riesgo que pone en peligro la capacidad de los futuros ciudadanos para desempeñarse en un mundo que se torna cada vez más complejo. Las consecuencias de retroceder o estancarse en la reforma pedagógica, así como los desafíos académicos aún pendientes, deben ser resueltos con una gestión educativa que se sostenga en sólidos aparatos institucionales y administrativos que puedan movilizar de manera eficiente recursos humanos y didácticos. Esto con el fin de concretar el acceso oportuno a información exacta que permita a las autoridades educativas implementar, monitorear y evaluar sus diferentes procedimientos administrativos y pedagógicos (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [Unesco], 2023).

La gestión escolar impulsa una nueva visión que acerca a los colectivos a un sistema más inclusivo, participativo, humano y orientado a la excelencia en lugar de enfocarse solo en criterios mercantiles. De esa manera, establece

un proceso coherente y dinámico en el que la dirección y el liderazgo pedagógico de los directivos se convierten en factores esenciales para concebir una gestión que contribuya a mejorar los programas y actividades pedagógicas (Tirado y Heredia, 2022). Así, se traza de modo estratégico cada etapa del crecimiento institucional, estableciendo el punto de partida y el flujo de actividades que aseguren el éxito de los proyectos y los resultados esperados.

Dentro de cualquier gestión escolar, cada etapa es un eslabón indispensable en la cadena de mejora continua del aprendizaje y el bienestar del colectivo educativo. En ese sentido, el **diagnóstico** aparece como una instancia de reflexión en torno al significado de la tarea pedagógica y las estrategias que se abordarán para el afianzamiento del aprendizaje. En opinión de Abete (2023), implica revisar y valorar la práctica y los resultados institucionales para obtener una representación de la realidad del centro educativo por parte de los propios actores académicos. Así, mientras más amplia y diversa sea su participación, más legítima y completa será la línea de base para definir los objetivos del proyecto de enseñanza.

El siguiente paso es la **planificación**, que resulta valioso porque marca el inicio del trámite administrativo y define las metas a concretar. La planeación académica delimita los alcances y el control de la enseñanza, determina qué hacer y cómo lograr los objetivos; además, prevé las herramientas y estrategias adecuadas para maximizar la eficiencia educativa (Carriazo *et al.*, 2020). Si bien las oportunidades de aprendizaje están sujetas a la inmediatez y la incertidumbre, la planificación coadyuva a reducir la angustia frente al futuro, prever el desarrollo de las clases y promover operaciones rigurosas y coherentes en los programas pedagógicos.

Es importante resaltar que una planificación sólida garantiza la dirección de las etapas siguientes. En consecuencia, una vez estructurados los objetivos, se procede a la **ejecución**, con un plan de acción que contempla las estrategias didácticas formuladas, la coordinación de las responsabilidades, los recursos y el tiempo de implementación del proyecto. Esta fase requiere flexibilidad para adaptarse a cualquier imprevisto y asegurar que las metas se cumplan. Por tal razón, es necesario mantener una comunicación efectiva en-

tre docentes, estudiantes y la comunidad en general para superar obstáculos. De esa forma, la ejecución constituye el motor principal que impulsa el éxito de los proyectos educativos.

Tras la aprobación del plan de ejecución, es prioritario velar por el cumplimiento de las pautas y procedimientos establecidos en el proyecto educativo. Este control estricto expresa de modo claro y conciso la manera en que los recursos y facilitadores se están articulando a nivel estratégico, táctico y operacional. En este punto, el sistema de monitoreo tiene como propósito medir el avance y la efectividad de las estrategias diseñadas para las diferentes instancias del proyecto, a fin de retroalimentarlo y favorecer una mejor toma de decisiones. Se trata, por tanto, de un instrumento administrativo que ayuda a verificar el cumplimiento de los objetivos y metas programadas (Carrasco-Reyes *et al.*, 2021) para atender mejor las demandas sociales.

Desde una mirada empírica, el monitoreo puede ser administrativo o pedagógico, pero se sugiere darle prioridad a la función docente, optimizando las labores de acompañamiento, apoyo y asesoramiento al maestro (López y López, 2019). El seguimiento de los procesos no solo permite confirmar la continuidad de las acciones para alcanzar los objetivos, sino también identificar probables deficiencias en cuanto a ejecución y diseño. Adicionalmente, en esta fase se elaboran informes sobre posibles soluciones, recomendaciones, cambios o ajustes, lo cual configura un escenario de gran confianza y asegura que las decisiones puedan percibirse como legítimas y beneficiosas para toda la comunidad educativa.

Por último, al implementar un proceso de gestión es primordial que los gestores destaquen por su comprensión, carácter receptivo, comunicación eficaz y competencia para evaluar regularmente las complejidades de la administración educativa. En ese sentido, la evaluación fomenta que todos los agentes involucrados participen responsablemente y actúen con reciprocidad, flexibilidad, continuidad, integración y transformación. A la par, establece parámetros comparativos para estimar los resultados y establecer cómo se logró lo planificado, considerando la cobertura y los criterios implícitos en las decisiones que contribuyeron a mejorar la calidad del servicio educativo.

Según Feijoo (2024), la evaluación educativa remite a un tipo de investigación pedagógica enfocada en el funcionamiento adecuado del sistema educativo nacional. Para ello, se aplica un análisis del contexto interno y externo basado en datos válidos y confiables que faciliten la emisión de juicios para impulsar tanto mejoras en las prácticas pedagógicas como la participación activa de los agentes académicos. De ese modo, la evaluación de la gestión de proyectos educativos tiene como objetivo valorar las intervenciones que lleven a formar sujetos creativos y solidarios capaces de construir conocimientos que respondan a los requerimientos de la sociedad actual.

CAPÍTULO II

DESEMPEÑO DOCENTE UNIVERSITARIO

La crisis educativa mundial es un problema de múltiples aristas y vertientes de análisis cuyo impacto afecta a la sociedad en su conjunto. En un panorama tan complicado, inducido además por la dinámica que impone el avance tecnológico, la formación pedagógica exige de los profesores un desempeño profesional y técnico que promueva aprendizajes significativos. Los procesos y acciones ligados con el aprendizaje y la enseñanza son bastante complejos, por consiguiente, involucra el compromiso de los docentes en el diseño, planificación y ejecución de estrategias pedagógicas que motiven las potencialidades de los estudiantes, en especial de aquellos que presentan dificultades.

El profesor tiene un rol fundamental en la vida universitaria, ya que se convierte en un modelo del cual el estudiante aprende no solo los conocimientos y procedimientos que lo ayudarán a resolver conflictos, analizar información compleja y trabajar con otros, sino también aspectos afectivos que favorecen la convivencia armoniosa. Con ese propósito, el desempeño de los docentes debe estar dirigido a concretar las metas del plan curricular y, al mismo tiempo, proponer acciones que trasciendan su cargo pedagógico hasta convertirse en un gestor del cambio en la vida del alumno. De esa manera, el docente estará capacitado y motivado para buscar y desarrollar nuevas habilidades de enseñanza que le permitan transmitir los valores de compañerismo, trabajo en equipo, empatía, comunicación y solidaridad.

La educación es un derecho fundamental; sin embargo, alcanzar su máxima calidad implica atravesar una problemática intrincada, tanto en su proceso como en sus resultados, debido a que depende de una gran cantidad de recursos de carácter material, pero sobre todo del trabajo del profesorado. Por lo mismo, el desempeño docente es un factor clave que define la excelencia del servicio pedagógico en cuanto a la generación de ambientes apropiados

para la construcción de conocimientos significativos, el correcto empleo de los recursos, la gestión eficiente del tiempo de interacción en el aula, entre otros aspectos. En consecuencia, una formación continua y la especialización de los docentes, junto a una supervisión de la ejecución curricular por parte del área directiva, permitirá responder a la actual demanda educativa.

2.1. Bases conceptuales del desempeño docente

La función docente es una de las actividades más importantes dentro de la sociedad. Y aun cuando su compromiso profesional no siempre fue visto como un aspecto clave del aprendizaje, hoy se piensa que el fracaso o éxito del sistema educativo depende, en gran parte, de su dedicación y desempeño. En el reto de asegurar una educación justa y equilibrada, el papel del profesor resulta el eje base de una instrucción significativa e integral, por lo que su buen rendimiento es intrínseco a la excelencia académica. Esto ha llevado a que diversas organizaciones internacionales estudien el desempeño docente con el fin de optimizarlo (Castillo-Vega *et al.*, 2022) a través de programas de supervisión y capacitación para una mejora continua.

La literatura especializada coincide acerca de la relevancia que tiene el desempeño docente en la educación. De hecho, el discurso de la Unesco (2018) destaca que es un factor determinante del aprendizaje; sin embargo, no ocurre lo mismo cuando se busca definir sus principales características. Algunos autores prefieren minimizar su influencia en el espacio educativo y más bien resaltan su papel dentro de los mecanismos administrativos. Ambos enfoques destacan, no obstante, la necesidad de integrar las acciones sustantivas del profesor, como sus habilidades, emociones y salud mental y física, con un marco institucional que considere el entorno académico en el que se desenvuelve.

De acuerdo con Sigüenza (2023), existen diferentes posturas respecto al concepto de desempeño docente. Por ejemplo, remite a la tarea que el profesor cumple bajo determinadas circunstancias sociales, históricas e institucionales que tienen una significación considerable para las comunidades. Este desempeño, que se lleva a cabo en distintos niveles y contextos siguiendo múltiples variables, en algunos casos pueden terminar por modificar el accionar del pro-

fesorado. Por otra parte, el rendimiento en el ámbito académico sugiere el despliegue de capacidades pedagógicas, emocionales, de responsabilidad laboral y de relaciones interpersonales entre los agentes educativos, la institución y la sociedad.

Podría afirmarse, al respecto, que el desempeño a nivel académico configura una compleja red de actividades, de las cuales el quehacer pedagógico ocupa una singular trascendencia porque integra dentro del aula aspectos institucionales, administrativos, profesionales y del contexto. En ese sentido, puede entenderse que el desempeño docente es la manera como se logran los objetivos académicos a través de lo que se sabe; es decir, por medio de su despliegue profesional, por lo mismo, las competencias de los profesores establecen la necesidad de conocer aspectos propios de la pedagogía y la didáctica; pero también implica trabajar sobre sus motivaciones y estado físico-mental.

Básicamente, el desempeño docente comprende un proceso por medio del cual se puede evaluar en qué medida se alcanzaron los objetivos educativos propuestos. Este es un trabajo que se sostiene en la experticia del profesor, en la aplicación de diferentes capacidades y en el dominio de los conocimientos necesarios para concretar las metas pedagógicas. Al respecto, Valcazar (2020) señala que esta cadena de acciones se divide en distintas áreas, entre las que se encuentran la planificación de las actividades de aprendizaje y su completa ejecución en manos de los educadores, la posterior evaluación de la práctica pedagógica y de lo aprendido en el aula, y el compromiso permanente con el proyecto educativo institucional.

En este punto, se debe indicar que toda actividad humana debe ser evaluada en sus diversas dimensiones con el fin de medir su alcance y rendimiento. No obstante, cuando se trata de un ámbito tan sensible como el académico, dicha evaluación debe orientarse a reconocer el cumplimiento de objetivos y a verificar si se están siguiendo altos estándares de calidad. En ese contexto, cuando los estudiantes se encuentran desmotivados, sin ganas de participar, con actitudes de indisciplina y de resistencia al aprendizaje, el desafío del profesor consiste en despertar en ellos el interés y la motivación por descubrir nuevos

conocimientos a partir de su propia voluntad (Chacón, 2019) y no solo como una obligación.

Desde esa perspectiva, el desempeño docente está asociado a diversos elementos académicos. Entre estos destacan las innovaciones pedagógicas, la creatividad, el trabajo colaborativo, la gestión de datos y otros que guardan relación directa con la formación integral del maestro. En el marco de un buen rendimiento pedagógico, los lineamientos educativos deben orientarse a tecnificar y profesionalizar la función docente, revalorando la experiencia didáctica junto con reforzamientos y retroalimentaciones oportunas. De ese modo, la participación directa del profesor tendrá una injerencia determinante en el éxito de los aprendizajes, pues le va a permitir identificar oportunidades y aspectos por mejorar cuando se presenten factores que puedan conducir al fracaso escolar.

La coherencia en la calidad educativa no solo pasa por la buena voluntad de sus gestores principales, conlleva también optimizar las metodologías de enseñanza y la gestión de los recursos tecnológicos y financieros, aplicar las teorías didácticas según el contexto y los propósitos de estudio, y fortalecer la relación con la comunidad (García *et al.*, 2018). Por consiguiente, la excelencia del aprendizaje es intrínseco al desempeño docente, toda vez que dentro del aula se requiere de la personalidad y liderazgo de un maestro que, bien capacitado y con las herramientas correspondientes, puede impartir a los estudiantes los saberes necesarios para que alcancen el rendimiento académico esperado (Anchundia-Delgado, 2019).

Las instituciones educativas depositan en las competencias del profesor la responsabilidad de lograr resultados académicos positivos en los ámbitos curricular, pedagógico, metódico y administrativo. Frente a los múltiples enfoques y programas didácticos que buscan revolucionar la práctica de la enseñanza, el educador debe ser capaz de reflexionar críticamente sobre su trabajo diario, a fin de buscar la mejora continua y evitar influir negativamente en el aprendizaje del alumno que tiene bajos niveles de rendimiento (Agreda y Pérez, 2020). La sociedad contemporánea requiere de profesores proactivos aptos para el diseño de estrategias didácticas que involucren activamente al estudiante.

Por lo expuesto, se entiende que el docente tiene la responsabilidad de mantenerse informado respecto a los últimos avances en ciencia y tecnología, fuentes exclusivas de la gestión educativa que proporcionan los insumos convenientes para que los educandos adquieran las habilidades y condiciones necesarias para una adecuada autonomía social (Puente *et al.*, 2018). Con la acelerada transformación del mundo actual, resulta esencial contar con un gestor responsable decidido a superarse partiendo de la solidez de sus conocimientos (Esquerre y Pérez, 2021). El éxito educativo se sustenta, por lo tanto, en el desempeño docente, en las aptitudes del profesor, en su desarrollo profesional y personal, así como en todos los aspectos inherentes a su labor dentro y fuera del aula.

2.2. Factores que influyen en el desempeño docente

El desarrollo de las naciones se sostiene en la disminución de las desigualdades y en el crecimiento económico. Al respecto, la educación aparece como un pilar fundamental en la construcción de sociedades más justas y sostenibles. En ese marco, la enseñanza se concibe como un proceso continuo cuyo propósito final es preparar a las personas para que comprendan su realidad y la transformen en busca del progreso. Entendida así, aparece la necesidad de explicar los factores del sistema educativo que le permiten a una institución académica alcanzar resultados positivos de valor añadido en comparación con otras en condiciones similares.

Las reformas educativas de las últimas décadas resaltan con claridad el rol de los docentes como agentes indispensables del proceso de enseñanza, así como la injerencia que tienen en la transformación social. En ese sentido, promover modificaciones sustanciales en la educación solo es posible cuando se cuenta con profesores conscientes de lo que significa su labor educativa. La calidad de la educación depende tanto de su buen desempeño como de otros elementos internos y externos. En la actividad docente influyen de forma colaborativa el maestro, las escuelas, el contexto y el Gobierno.

Diferentes estudios destacan que la función educativa presenta múltiples complejidades debido a su permanente interacción con variables de distinta

índole, las cuales confluyen para generar escenarios favorables que conducen al fortalecimiento de la calidad académica. En ese contexto, los resultados formativos muestran el impacto que tienen los factores educativos en los ámbitos académico, social y afectivo del estudiante. Entre estos factores, sostienen Buchanan *et al.* (2020), están las capacidades personales del profesor, que determinan casi siempre el éxito o fracaso en el aula. Además, estas características disponen de evidencia suficiente para definir medidas que eleven la calidad educativa.

Al ser la docencia una práctica que se apoya en las interrelaciones personales, resulta evidente que ciertos rasgos de la personalidad del profesor aportan al desarrollo y al fortalecimiento de un autoconcepto positivo del educando. Así, valores docentes como la apertura a la experiencia, la flexibilidad ante los cambios y la buena disposición frente a metodologías novedosas les permiten a los estudiantes interactuar sin temores, procurando ambientes de trabajo satisfactorios fundados en su carácter amable, empático, y comprensivo (Zuluaga, 2021). Cabe mencionar que las cualidades éticas y personales de los docentes no son universales y dependen del perfil de cada grupo de estudiantes, el tipo de curso, entre otros.

La docencia, como proceso organizado, intencional y sistemático, demanda del profesor el pleno conocimiento de los principios que rigen la enseñanza. Quiroz y Franco (2019) son tajantes respecto a la preparación y actualización docente para formar las dimensiones clave del ser humano. Ello implica el dominio de su especialidad, las estrategias, las técnicas y los recursos psicopedagógicos que propicien la interacción didáctica y los aprendizajes significativos. Resulta evidente entonces el papel prioritario que adquieren la formación y actualización del profesor en sus habilidades pedagógicas, ya que le permiten comprender con mayor profundidad los procesos, necesidades y metas de aprendizaje del alumno para conducirlo adecuadamente a la consecución de logros.

Por otro lado, la formación de muchos profesores parte del método de ensayo y error, razón por la que recurren casi siempre a la retroalimentación como recurso principal para que el estudiante identifique sus aciertos y errores,

e incluso para que efectúe su propia autoevaluación. Teniendo en cuenta lo anterior, resulta esencial que el maestro no solo maneje determinados contenidos, sino que también posea las habilidades para distinguir los aspectos cruciales de cada materia, prever posibles casos de confusión y determinar las metodologías más pertinentes para superar los conflictos. Por otra parte, el educador debe hacer un uso eficiente de su tiempo para reforzar los saberes previos del alumno y, a la vez, adaptar la enseñanza a sus características e intereses individuales.

Otro factor importante en el buen desempeño docente trata sobre el desgaste profesional, el cual provoca conductas inadecuadas hacia su trabajo y una falta de compromiso que, a la larga, se traducen en un problema de interrelación debido a la poca empatía del maestro con el estudiante, manteniéndose ajeno a sus demandas o trances académicos. Surge, por tanto, la necesidad de trabajar en el bienestar docente promoviendo programas formativos que fomenten aptitudes sociales y comunicativas de impacto positivo en sus redes laborales y personales (Yeh y Barrington, 2023). El éxito académico, debe entenderse, depende de una sólida relación maestro-alumno basada en el respeto, la cordialidad y la disposición, entre otros valores.

Algunos autores concluyen también que factores institucionales relacionados con la disponibilidad de los materiales didácticos y la infraestructura adecuada influyen de manera positiva en el desempeño docente y el aprendizaje del estudiante. Por ello, los recursos deben ser inclusivos y de acuerdo al contexto y los factores de la región de origen. En tal sentido, la importancia de que los centros educativos establezcan un diálogo transparente y eficaz propicia una red de colaboración no solo entre los miembros de las instituciones, sino también con las familias y la comunidad (García, 2018). De esa forma, se promueve una gestión conjunta de la educación.

Finalmente, otro factor importante en el desempeño docente es el nivel de apoyo administrativo que brinda la institución educativa al profesor. Si no cuenta con respaldo pedagógico, organizacional, socioemocional, de materiales y mobiliario, de sistemas de comunicación, entre otros, su ejercicio profesional se ve afectado y lo expone a verse limitado en su labor. Por esa razón, el apoyo administrativo, entendido como un aspecto laboral que mejora la satisfacción,

el compromiso y la interacción de los docentes con el supervisor (Williams y Rodríguez, 2021), ayuda a confrontar los desafíos del aula al brindar recursos, orientación y retroalimentación constructiva.

2.3. Competencias del docente universitario para un buen desempeño en las aulas

La educación superior constituye un rico bien cultural y científico para la humanidad. Por consiguiente, elevar su calidad no solo garantiza impartir a los educandos las aptitudes y los conocimientos esenciales para responder a los retos de una sociedad globalizada y digital. También contribuye a que los futuros ciudadanos tengan un porvenir con mayores posibilidades, en especial aquellos que viven en situación de vulnerabilidad. Sin embargo, promover en la universidad el intercambio de conocimientos, la investigación y la innovación depende en gran medida de la eficiencia de los docentes, de ahí la exigencia institucional por conocer su aporte real en la consecución de los propósitos académicos.

La progresiva comprensión de la influencia que tiene la función pedagógica en la formación integral del educando hace que las políticas educativas prioricen la identificación y el fortalecimiento de las destrezas didácticas que respalden un sólido desempeño del docente (Escribano, 2018). En ese contexto, los agentes educativos deben disponer de las herramientas técnicas y socioemocionales que les permitan interactuar con los demás de forma efectiva y afectiva. Esto se logra a partir de los fundamentos de Mayer y Salovey, así como de la inteligencia emocional de Goleman, quienes plantean una educación integradora que fusione lo intelectual con lo emocional.

El docente que aspire a ser guía, mediador y facilitador del crecimiento holístico de los estudiantes tiene que reunir determinadas cualidades que lo lleven a convertirse en el líder de los grupos de estudio. En primera instancia podrían señalarse las habilidades conductuales individuales y motivacionales, cuya particular injerencia en el desempeño del profesor ha promovido resultados notables en la interacción personal y emocional que este entabla con el educando (Gómez *et al.*, 2019). Las habilidades conductuales individuales in-

cluyen la empatía, la asertividad y la escucha activa, que permiten comprender los requerimientos de los alumnos para adaptar el enfoque de enseñanza y brindar apoyo emocional (Álvarez, 2020).

Por su parte, las habilidades motivacionales procuran inspirar y despertar el interés del estudiantado en los procesos de aprendizaje para fomentar la autoestima y creatividad de los jóvenes, con el objetivo de establecer metas claras, potenciar el logro y gestionar mejor el comportamiento. Al respecto, Salazar *et al.* (2018) sostienen que por medio del liderazgo se encaminan las acciones de los grupos humanos hacia un propósito específico, anticipando posibles escenarios desfavorables para poner en práctica medidas que busquen derribar los obstáculos que se presenten. En ese sentido, un líder debe poseer las siguientes características para crear un ambiente positivo y estimular la participación activa.

- ***Comunicación eficaz.*** Es la capacidad de escuchar opiniones ajenas y entenderlas. Permite además hacer preguntas y expresar emociones e ideas de manera efectiva, fortaleciendo la motivación de los individuos y promoviendo el trabajo de equipo.
- ***Dirección de personas.*** Consiste en guiar a los demás y comunicar oportunamente los pendientes que son prioritarios para lograr las metas institucionales. A la vez, busca mantener el equilibrio de la organización en el largo plazo.
- ***Gestión del cambio y desarrollo de la organización.*** Reconoce los inconvenientes más complejos para ejecutar medidas que permitan solventarlos y así garantizar la permanente competitividad institucional.
- ***Trabajo en equipo.*** Alude a la capacidad de motivar e involucrar a los demás en el desarrollo responsable de las labores, procurando la colaboración mutua en pos de alcanzar objetivos que benefician al conjunto.

En líneas generales, las principales características de un líder remiten a su visión estratégica para proponer desafíos, planificar y administrar recursos; impulsar el progreso de los individuos; comunicar y motivar, así como administrar problemas (Girón, 2018). Así pues, las habilidades conductuales y motivacionales son fundamentales para generar ambientes de aprendizaje enriquecedores

que conduzcan al éxito académico y personal de los estudiantes. Por otra parte, establecer metas pedagógicas y darles una retroalimentación oportuna implica depende de un conjunto de facultades laborales que les aportan valor a los procesos operativos de las instituciones educativas.

Este tipo de habilidades comprenden aspectos ligados al dominio de los contenidos educativos que imparten los profesores, la aplicación de novedosas estrategias de aprendizaje, planificaciones efectivas y evaluaciones pertinentes del progreso de los alumnos (Sánchez y Jara, 2018). Sobre este particular, Valles-Montero *et al.* (2020) sostienen que el docente debe contar con un perfil que incluya determinados talentos como las capacidades cognitivas, que le permitan elevar la calidad didáctica a través del fomento de la creatividad. Al respecto, el pensamiento estratégico, analítico, creativo e inteligente orientan al maestro hacia nuevas maneras de despertar el conocimiento y aprovecharlo al máximo en la planeación académica.

En paralelo, las destrezas organizativas, gerenciales y de planificación de la institución posibilitan un mejor manejo de los recursos disponibles para que el profesor pueda organizar espacios de aprendizaje ricos en contenidos, útiles para que los estudiantes transfieran lo aprendido a nuevos contextos. Desde esa perspectiva, una buena gestión de los proyectos planificados coadyuva a concretar la excelencia del proceso educativo. A través de las capacidades administrativas mencionadas, los agentes pedagógicos pueden clarificar metas de mejoramiento, aportar racionalidad a los criterios curriculares a mediano o largo plazo, y articular acciones innovadoras en la formación del educando.

La gestión educativa se convierte, por tanto, en un instrumento innovador que le concede carácter, dirección, sentido e integración al accionar pedagógico. En tal sentido, apuntan Navarro *et al.* (2021) se procuran acuerdos, retos, intenciones y criterios comunes de carácter didáctico, organizativo y orientador para organizar el trabajo. Esta colaboración coordinada va a propender a que las acciones en la escuela no acaben en la didáctica; por el contrario, van a proyectarse fuera del aula, de modo que vaya más allá de promover la enseñanza y el aprendizaje, propone facilitarlos y apoyarlos.

2.4. Evaluación del desempeño docente: criterios e instrumentos

La búsqueda de una educación de calidad es un objetivo bastante complejo que desafía continuamente a todos los sistemas pedagógicos, ya que abarca una serie de directrices, prácticas y actores que deben articularse en procesos configurados desde una perspectiva social y en un contexto especial. Si bien alcanzar ese tipo de educación es motivada por la presión del actual mercado laboral, adoptar nuevas destrezas asociadas con las tecnologías de la información y comunicación (TIC) no garantiza mayores cambios en la labor pedagógica ni en la efectividad de los aprendizajes que exige el currículo (Arreola, 2019). Por ese motivo, es indispensable la preparación continua del docente y, al mismo tiempo, la evaluación formativa de su desempeño.

La evaluación del rendimiento profesional implica el análisis de los enfoques y los criterios utilizados para alcanzar los objetivos propuestos, así como el impacto de dichas acciones en un período determinado. Este tipo de diagnóstico permite a la persona evaluada reconocer sus fortalezas y debilidades, además de identificar aspectos que requieren la implementación de planes de mejora, los cuales pueden reflejarse posteriormente en sus prácticas didácticas y profesionales, generando resultados positivos. En este sentido, la evaluación constituye un proceso sistemático de seguimiento de la labor docente, que se sustenta en juicios valorativos orientados a valorar la idoneidad pedagógica y ética, y a fomentar acciones dirigidas al fortalecimiento y progreso de la unidad académica.

Existen múltiples tipos de evaluación que se aplican según el propósito que se busca y la información que se quiera obtener de la persona evaluada. No obstante, en opinión de Querales *et al.* (2022), esto solo es posible cuando existe una percepción objetiva de los actores. En esa línea, la Unesco aboga por el diseño de pautas y herramientas que, además de propiciar una evaluación integral de las habilidades docentes, se resalten la autoevaluación y retroalimentación de los estudiantes y colegas (Chacón-Viquez, 2021). Vista de ese modo, la evaluación docente se convierte en un indicador clave basado en la heteroevaluación y la coevaluación, y la autoevaluación como la más relevante.

Entre las herramientas más empleadas para proporcionar referencias sobre el esfuerzo pedagógico están la observación directa en el aula, la revisión de los planes de lecciones, las encuestas a los educandos y profesores, las pautas de valoración del compromiso docente, las evaluaciones 360° y el análisis de la participación en actividades educativas. Existen también modelos evaluativos que han sido utilizados repetidas veces en las universidades durante las últimas décadas para identificar las áreas de fortaleza y oportunidades de mejora en el quehacer diario del profesor. A criterio de Pacheco *et al.* (2018), destacan estos cuatro esquemas de medición:

- ***Evaluación por pares.*** El desempeño es apreciado por docentes que cuentan con una instrucción y experiencia similares al del colega evaluado. Para ello, suelen constituirse grupos de tres o cinco pares de expertos en el campo disciplinar, junto con profesores de otras entidades, con el fin de proporcionarle mayor objetividad al proceso. Si bien los perfiles académicos involucrados son parecidos, existe una desventaja para los maestros invitados, pues desconocen el contexto institucional y, por tanto, podrían tener una comprensión restringida de las condiciones de evaluación.
- ***Modelo de autoevaluación.*** Los docentes evaluados asumen el rol de evaluadores y juzgan su propio desempeño siguiendo guías narrativas, escalas o cuestionarios. En este modelo, de acuerdo con Flores *et al.* (2021), la autoevaluación conduce a una profunda reflexión sobre las metodologías y los resultados con el objetivo de realizar ajustes en las áreas más débiles e identificar las fortalezas. Se asume que estos docentes son los más indicados para comprender su realidad académica y determinar cada uno de los aspectos que inciden en su rendimiento laboral, lo cual promueve una responsabilidad profesional adaptada a las exigencias de la educación de hoy.
- ***Desempeño docente mediante la opinión de los estudiantes.*** Es el modelo más usado en las universidades, debido que proporciona los juicios de los beneficiarios de la docencia, junto con múltiples evidencias del desempeño del profesor en reducidos tiempos.

Para ello, se aplican cuestionarios que reúnen las acciones didácticas esperadas por la institución, aunque presenta la limitante de que el alumno solo puede medir lo que ocurre en clases, sin la posibilidad de juzgar tareas externas al campus universitario y que son parte de la interacción entre docentes y alumnos.

- ***Desempeño docente mediante portafolios.*** Es una herramienta de evaluación que integra diferentes evidencias didácticas y reflexiones, organizadas a partir de pautas establecidas por los encargados del proceso. Al ser una estrategia integral, aporta mayor evidencia cuantitativa y cualitativa de los saberes, actuaciones y reflexiones de los profesores durante su desempeño o sus logros, según cada situación, e incorporando la experiencia pedagógica (Aragón *et al.* 2019). Este modelo exige que los docentes acopien testimonios y experiencias, en tanto que las instituciones deben establecer los periodos de evaluación y grupos de pares que juzgarán el contenido del portafolio.

Es importante subrayar las repercusiones negativas que podrían producirse al intentar incorporar un proceso de evaluación docente (como el rechazo, la indiferencia o la confrontación) si se incurre en el error de prescindir de la participación de los profesores en la preparación del proceso, así como en las consideraciones y mecanismos de evaluación. También puede producirse una descontextualización de las bases, los fines y los instrumentos a usar, y que desde la perspectiva del maestro se puede entender como una falta de reconocimiento a su desempeño. Es crucial, por lo tanto, socializar sus impresiones acerca de la evaluación y su incidencia en su compromiso profesional.

2.5. Retos del docente universitario ante los desafíos del mundo globalizado

La avalancha tecnológica ha revolucionado la educación superior en los últimos años. Los cambios observados en los modos de enseñar y aprender han generado nuevos retos para el sistema universitario y sus docentes, pues ahora, además de dominar los contenidos de su especialidad, deben desarrollar destrezas digitales y metodologías efectivas para mantener la motivación y el

compromiso de los estudiantes. El crecimiento anual del tráfico de datos en el globo se estima en 23 % (Lorenzo, 2024). Este abundante flujo de información revela no solo el fácil acceso a temáticas instantáneas y actualizadas, sino también la manera en que se adquiere, comparte y distribuye el saber hoy en día.

A criterio de Vargas-Murillo (2019), este avance refleja la necesidad de una formación docente integral, actualizada e innovadora –en consonancia con el progreso digital– para facilitar el curso pedagógico, científico, interactivo y significativo. En ese sentido, las universidades están enfocadas en realizar las modificaciones curriculares pertinentes, procurando incorporar metodologías académicas que respondan a los requerimientos de instrucción de una población más diversa y compleja. De ese modo, se promueven las condiciones ideales para la formación de aprendices autónomos, con habilidades reflexivas y aptitudes críticas, capaces de afrontar con éxito un mundo en permanente evolución.

En estos tiempos, más que solo al conocimiento, se pone atención a las personas, las verdaderas responsables de procesar la información, interpretarla, contrastarla, crearla y utilizarla. Ante esta situación, es prioritario reorientar la educación hacia un saber hacer con los contenidos destacando su utilidad y practicidad. Por ello, el profesor debe aplicar una gestión del conocimiento que le permita al estudiante aprender por sí mismo, apropiarse de los contenidos y transformarlos en experiencia. Se trata, por lo mismo, de una habilidad de carácter individual y colectivo, a través de la cual se promueve un entorno de colaboración que mejora la eficiencia del grupo.

La gestión del conocimiento en la operativa universitaria es una variable de competitividad clave, pues genera ventajas indispensables para destacar en el sector educativo (Hakiman *et al.*, 2019). Su estudio y mejora contribuyen a llevar a cabo una gestión interna eficiente, estimulan la creatividad e innovación mediante la transferencia de contenidos novedosos, fortalecen la interacción y el intercambio de experiencias entre profesores, investigadores y estudiantes, y promueven una constante actualización de habilidades. Así pues, su influencia en la toma de decisiones es muy significativa, por cuanto permite alcanzar un nivel superior de calidad que distingue a la organización en su labor formadora.

En el contexto académico actual, la figura del buen profesor va más allá de los atributos básicos que se le solía reconocer. Hoy la tolerancia se ha convertido en un valor indispensable en la pedagogía para hacer frente a la diversidad que caracteriza al campus universitario. Se busca con ello promover una educación inclusiva en la que cada alumno pueda expresar libremente sus opiniones y desarrollar sus potencialidades. En tal sentido, el profesor debe poner en práctica actitudes como el respeto y la paciencia para identificar y comprender el comportamiento, las expectativas, las condiciones y la procedencia de sus estudiantes para ayudarlos a concretar sus aspiraciones e intereses académicos.

CAPÍTULO III

GESTIÓN EDUCATIVA Y DESEMPEÑO DOCENTE EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO

La vida moderna y los acelerados cambios que impone vienen modificando el tradicional vínculo que existía entre la escuela, la familia y la comunidad. Estas transformaciones también se evidencian en la gestión educativa, la cual carece de un trabajo colaborativo que impide desarrollar estrategias en las que todos puedan participar y participar de los beneficios. Hoy en día, la gestión en las universidades se concibe como una función netamente administrativa que, apoyada en un estricto respeto normativo, mantiene modelos de enseñanza por repetición que exhiben una estructura cerrada, centralizada y piramidal. Desde esta perspectiva, resulta urgente establecer mecanismos exigentes que impulsen la creación de programas de aprendizaje significativo y sostenido, en los cuales intervengan la totalidad de actores educativos.

En ese contexto, la gestión educativa se define como un conjunto de prácticas fundamentales destinadas a potenciar las competencias de los estudiantes. Con ese propósito, los equipos directivos de las instituciones universitarias procuran tomar decisiones para el mejoramiento de la enseñanza superior, desde el ingreso de los alumnos hasta su graduación. Para asegurar un correcto aprendizaje, los agentes educativos deben impulsar las condiciones, entornos y procesos necesarios para llevar a cabo una formación conforme a las metas y objetivos que establecen los estándares académicos internacionales. En ese sentido, toda gestión educativa debe proponer acciones y alcanzar resultados que aseguren el aprendizaje de los estudiantes a través de la autoevaluación y de replanteamientos constantes.

Optimizar la gestión educativa a nivel universitario requiere de una perspectiva integral que comprenda un liderazgo efectivo y la implementación de tecnologías que se adapten al contexto local. Ello implica la administración eficiente de los recursos humanos, materiales y económicos destinados a la ca-

pacitación y desarrollo de los estudiantes. En ese proceso, es crucial consolidar una cultura de liderazgo compartido que promueva la participación de la comunidad educativa en las decisiones académicas. De igual manera, los propósitos de la gestión formativa se deben alinear con las demandas culturales, sociales y económicas de la localidad, apoyándose para ello en la adquisición y aplicación de tecnologías educativas que faciliten el acceso inmediato a recursos didácticos personalizados y actualizados, además de formar alianzas con otros centros educativos y el sector privado para potenciar los esfuerzos institucionales.

3.1. La gestión educativa como mejora del desempeño docente universitario

Las constantes innovaciones y los millones de datos hacen que las instituciones replanteen constantemente sus proyecciones. La educación no es ajena a esta inestabilidad, por eso los sistemas educativos se ven afectados en su propósito de satisfacer las necesidades formativas de los estudiantes. Para dar respuestas pedagógicas precisas y oportunas, las instituciones encargadas de brindar educación han debido poner mayor atención a la gestión educativa, considerada por Jurado (2018) como un conjunto de acciones administrativas integradas que se ubican entre la planificación y los propósitos concretos que aquellas buscan en un determinado plazo.

La gestión moderna en la educación precisa de la totalidad de esfuerzos de los actores académicos; esto es, desde la dirección de la institución hasta los equipos de gestión para generar un clima armonioso en el que la enseñanza y el aprendizaje respondan a las diversas particularidades de los estudiantes. Al respecto, los centros de formación superior presentan múltiples requerimientos que exigen la sociedad, el Estado y la propia comunidad universitaria a medida que la educación terciaria enfrenta nuevos desafíos ligados con la internacionalización, el desarrollo emprendedor, la inclusión y la tecnología (Bernate y Vargas, 2020). Estos últimos frenan la reestructuración del sistema educacional y su liderazgo

Precisamente, para hacer frente a los cambios que atraviesa la educación, la gestión educativa se ve en la necesidad de adoptar formas de trabajo

más novedosas y dejar atrás los enfoques tradicionales. Este es un proceso que implica transformar las prácticas docentes y volver a definir la relación entre profesores, estudiantes y padres de familia, así como con la administración y los directivos. En ese sentido, se debe comprender que la gestión de la docencia superior va más allá de las metodologías, la investigación y la extensión universitaria, ya que se enmarca en una dimensión organizacional que abarca distintas áreas y procesos. Al respecto, Villegas y Valderrama (2021) hablan de macroprocesos vinculados con acciones y roles directos y de apoyo delegados a los profesores universitarios.

En ese contexto, es preciso reconocer que la gestión educativa es fundamental para mejorar el rendimiento de los docentes, ya que actúa como motor y mediador que los inspira y motiva. Así, la gestión educativa y el rendimiento docente son dos ideas que se relacionan estrechamente; juntos conciben una función dinámica que excede los parámetros instructivos o administrativos pues está destinada a generar la prosperidad académica, siempre que los líderes puedan convertir los aportes en mejoras significativas. De otro lado, el desempeño docente está influenciado por varios factores, donde la calidad es un aspecto crítico en las oportunidades de desarrollo profesional de los educadores.

Con relación a lo anterior, resulta esencial brindar al maestro una capacitación y apoyo continuos a través de una gestión eficaz, con el objetivo de garantizar ambientes de aprendizaje positivos que promuevan la participación y eleven el rendimiento de los estudiantes. De la misma opinión son Chen-Quezada *et al.* (2020), quienes pronostican el éxito de las gestiones pedagógicas y el cumplimiento de sus metas si el equipo docente adopta como principios el involucramiento, la actitud y la innovación frente al cambio. Gestionar la didáctica universitaria significa, por lo tanto, orientar el desarrollo profesional del docente, la trayectoria de los alumnos, la innovación y la malla curricular hacia los más altos estándares de calidad.

Los actuales planteamientos sobre los alcances de los estudios superiores se fundamentan en lógicas de reconfiguración profunda de la didáctica universitaria, las cuales promuevan aprendizajes basados en la obtención de habilidades genéricas, transversales y específicas con titulaciones ceñidas a un perfil

profesional integral. Dicho énfasis, según Herrera (2021), resulta indispensable en el contexto educativo actual, que está en la búsqueda permanente de indicadores vinculados con la efectividad, eficacia y eficiencia, aspectos clave para asegurar aprendizajes pertinentes y proporcionales al entorno y la realidad social, económica y cultural que vive cada estudiante.

Una gestión pedagógica eficiente proporciona directrices gerenciales claras que favorecen la autonomía del docente en el aula. De esta manera, destacan Mayorga *et al.* (2023), se mejora su rendimiento operativo y las labores administrativas y académicas. No obstante, es necesario indicar que la responsabilidad del profesor incluye el diseño de actividades extracurriculares debido a su importancia en el desarrollo socioemocional del estudiante. De ahí que las capacidades didácticas deban ser potenciadas y dirigidas hacia una formación holística de alumnos que se comprometan con el bien común, capaces de aprender con autonomía, estrategias de indagación y utilizando fuentes confiables.

Si bien la planificación es parte del contexto institucional universitario público y privado, los centros superiores deben enfrentar injerencias y contratiempos internos y externos que suelen trastocar lo planificado. Frente a ello, resulta primordial fomentar una cultura de la excelencia que impulse el perfeccionamiento de la administración y la gestión del capital humano en las universidades. Con ese objetivo, es imprescindible diseñar políticas y programas enfocados en el profesor universitario, y que se encuentren sustentados en indicadores de competencia y de utilidad a las funciones que desempeña en la educación superior, bajo parámetros de eficacia, uniformidad y objetividad.

En ese sentido, un buen desempeño docente contribuye a fortalecer la gestión de la educación. Por ello, es necesario reestructurar los trabajos, la preparación docente y sus responsabilidades en las esferas de la investigación, docencia y gestión universitaria (Medina-Gómez *et al.*, 2020). Generar un marco de actuación y proporcionar los recursos indispensables para que los docentes intervengan adecuadamente afianza su compromiso profesional y lo impulsa a motivar, guiar y evaluar el progreso de los discentes (Korshunov *et al.*, 2021) en un ambiente propicio para el aprendizaje.

Finalmente, resulta evidente la creciente heterogeneidad y diversidad que se observa actualmente en los campus universitarios, lo cual fuerza al establecimiento de dispositivos de acreditación y de sistemas de evaluación que cubran determinados indicadores de calidad institucional. Considerando esta necesidad, la gestión de la docencia universitaria se ve envuelta hoy en diversos debates sobre la definición de las cuestiones clave que inciden en la evaluación del desempeño docente. En consecuencia, es fundamental determinar qué herramientas se ajustan a las demandas del docente universitario, así como los modelos educativos que deben ser parte de la planificación estratégica y del sistema de gestión universitaria.

3.2. Importancia de las políticas educativas en la gestión universitaria

A través de la educación, las personas se desarrollan plenamente como seres humanos y contribuyen a construir una sociedad más justa, democrática y próspera, razón por la que adquiere relevancia social y se convierte en prioridad en las agendas de trabajo de todos los Estados. Es, por lo tanto, responsabilidad de los Gobiernos mejorar los sistemas educativos y mantener la vigencia del derecho a educarse, velando porque todo ciudadano tenga las mismas oportunidades de aprendizaje y de acceso a una educación de calidad. Al respecto, The United Nations Economic Commission for Latin America and the Caribbean [ECLAC] (2019) destaca su relevancia en la Agenda 2030 como un objetivo de inclusión, equidad y calidad académica duradera y absoluta.

Al ser la sociedad y la educación dos conceptos que se complementan y vinculan entre sí, los Gobiernos están en la obligación de involucrarse y promover estrategias y políticas educativas que reduzcan la desigualdad, impulsen la inclusión social y fomenten la movilidad social. Una adecuada regulación en materia educativa permite intervenir y optimizar las metodologías pedagógicas de tal manera que guarden armonía con la realidad social, política, económica y cultural de cada país. Dicho de otro modo, estas metodologías deben modificarse de acuerdo al progreso tecnológico y educativo de cada nación de forma gradual, coherente y consistente.

Los desafíos de la globalización y la participación democrática obligan a generar políticas educativas articuladas con la gestión pedagógica. Es sustancial, por consiguiente, comprender que toda directriz macro remite a un camino ideológico que concentra reformas, misiones, bases y propuestas consensuadas. La formulación de políticas debe sortear, no obstante, las múltiples barreras de orden burocrático que frenan las mejoras. Por ello, resultará siempre valioso recurrir al diálogo político y al ideario apoyado en el intercambio cooperativo para comenzar a establecer una educación democrática (Castagnola *et al.*, 2021), un objetivo que requiere del encuentro y crecimiento conjunto de todos los gestores educativos.

Así pues, las políticas de educación deben conducir a solucionar dificultades, tanto de naturaleza general como específica, relacionadas con el área. Bajo esta perspectiva, los gestores, conocedores del contexto, proponen un quehacer didáctico de acuerdo con las características de la realidad del aula. En un marco de calidad, inclusión y amplia representatividad, es prioritario promover una gestión adelantada que responda a los retos actuales de la educación. De hecho, Trathemberg (2019) subraya cómo la virtualidad se ha convertido en un objetivo complejo, pero actual, que implica una profunda reflexión sobre la injerencia del avance tecnológico y sus consecuencias en los procesos pedagógicos del nuevo siglo.

Ajustar las pautas educativas a modelos más humanos y holísticos implica no vulnerar el derecho a educarse sin ningún tipo de distinguos, así como la sujeción a cuestiones didácticas, sociales y curriculares que, además, son parte de los preceptos de diferentes legislaciones. El estudio de las experiencias de aprendizaje en el globo, especialmente de Asia, Europa y Norteamérica, habla del progreso de la educación superior en estas zonas, aparte de la reducción horizontal de las brechas educativas y sociales a partir de la unión y el debate entre expertos pedagógicos comprometidos en proyectos académicos de distintos plazos (International Institute for Higher Education in Latin America and the Caribbean [IESALC], 2020).

En ese contexto, aun cuando los Gobiernos tienen la prioridad en la instauración de lineamientos educativos que promuevan el desarrollo local, será

en las instituciones educativas donde se forjen los agentes de cambio que impulsen la construcción de sociedades más prósperas y dinámicas. De esa forma, estos agentes estarán capacitados para participar de un proceso transformador y coherente que oriente la adecuada organización, evaluación y retroalimentación del aprendizaje. En ese marco, la planificación se convierte en un punto sustancial cuando se formulan con claridad las políticas educativas y el diseño curricular para ponerlos en práctica.

Tabla 2. *Razones que hacen fracasar las políticas educativas*

Brecha entre diseño e implementación	Se suele invertir grandes recursos en el desarrollo de las políticas, pero su ejecución termina siendo una etapa secundaria desligada del objetivo central. En esas condiciones, los elementos clave como la capacitación y el apoyo a quienes la implementan se reduce por la carencia de recursos. En ese sentido, las intervenciones simples pueden ser mucho más efectivas a gran escala.
Resistencia al cambio	Los gestores académicos pueden expresar cierto rechazo ante los cambios organizacionales debido al desconocimiento, temor o intereses contrapuestos, aun cuando las directrices beneficien a los docentes. Esta resistencia provee, a los encargados, de evidencias sobre las cuales trabajar para conducir estas fuerzas de oposición de forma constructiva (Córica, 2020).
Recursos y capacidades	La escasez de recursos financieros, humanos y de apoyo institucional puede obstaculizar la implementación de políticas para asegurar una educación de calidad y el desarrollo integral de los estudiantes.
Reacciones políticas	Las reformas educativas pueden enfrentar oposición o cambios de apoyo político cuando existe una polarización ideológica que complica el diálogo, lo cual demora o revierte su implementación. Cuando esto sucede, el debate de las alternativas tiende a transformarse en una transacción de cifras y porcentajes que trastoca el sentido verdadero de los propósitos pedagógicos.
Importancia del contexto	El éxito de una política educativa depende mucho del contexto. Por tal razón, lo que funciona en un lugar podría carecer del mismo impacto en un sitio diferente; aun así, esto no significa que no se pueda aprender de otros casos.
Sesgo de selección en pilotos	Las intervenciones educativas suelen pilotearse en lugares donde es probable que su aplicación tenga mejores resultados. Por lo tanto, su pertinencia solo se justificaría en determinados contextos, pues ante realidades con características o condiciones distintas.

Nota. Adaptado de Rivas y Evans (2025)

El concepto de planificación educativa –parte primigenia de la gestión de la educación– ha sido concebido a partir del análisis racional de las alternativas pedagógicas con el fin de lograr las metas trazadas (Wahyu Syifa y Nusantara, 2021). Por eso, reviste singular importancia identificar los problemas más complejos que entorpecen el cumplimiento de estos propósitos por medio de un balance preciso de las condiciones y sucesos concurrentes, así como de las variables que conforman la política educativa. En otras palabras, una tarea planificadora prevé estratégicamente la demanda institucional considerando el qué hacer, además de cómo, con qué y para qué, aparte de quién debe hacerlo y cuándo (Carriazo *et al*, 2020).

Algunas experiencias educativas muestran que definir la estructura de la educación desde arriba hacia abajo –y desde afuera hacia adentro– puede producir importantes transformaciones, en especial cuando la gestión pasa a ser gestionada por entidades locales mejor capacitadas para analizar las posibilidades y las barreras existentes en su realidad educativa. Los centros de enseñanza, por lo tanto, adaptan la enseñanza teórica a la realidad y experiencias de vida de cada alumno (Núñez-Lira *et al.*, 2020), asegurándose de que tengan un propósito práctico y benefician a la sociedad. En suma, las políticas educativas están vinculadas a la tradición y al contexto del entorno para lograr la realización personal.

3.3. Tendencias globales en la gestión educativa y el desempeño docente universitario

La educación es un derecho esencial asociado con el buen vivir. Sin embargo, se requiere de un análisis minucioso para evaluar la calidad de esta, ya que abarca diferentes elementos que trascienden la eficacia, la eficiencia y la acreditación, pues también precisa del colectivo educativo para una mejora sostenida del trabajo pedagógico. Con el reto de cumplir con los altos estándares educativos que hoy exige la sociedad global, la tendencia es apelar a una gestión integral y coherente que articule los temas administrativos, pedagógicos y comunitarios (Andrade, 2019). Así, la toma de decisiones en el sector se orienta a la capacitación y el perfeccionamiento docente para dotar a los profesores de los recursos que aseguren la calidad educativa.

Conseguir una verdadera instrucción holística de los estudiantes está en el centro del debate académico y profesional debido a su influencia directa en el progreso de las naciones. Así, la calidad académica vista desde una gestión con perspectiva socioformativa se encarga de dar seguimiento, cumplimiento y evaluar los objetivos institucionales considerando todo el tramo formativo que recorre el educando. Ahora bien, si la gestión educativa procura intervenir en las fases de planeación, organización, ejecución, evaluación y control, es esencial que desde un inicio se contemple la prospectiva educativa y su respuesta a las exigencias del presente y el futuro.

En este punto, aun si la gestión educativa se define bajo el marco político, filosófico y pragmático del Gobierno de turno, darle un enfoque integral adquiere más sentido cuando el objetivo es mejorar la situación pedagógica habitual. Esto, además, conduce a elevar la calidad de la educación en las escuelas, a mejorar permanentemente la plana docente y a fomentar un mayor involucramiento en los problemas de la comunidad. Al respecto, Barba y Delgado (2021) destacan la gran capacidad de dicho enfoque para propiciar un aprendizaje integral y fortalecer la resiliencia de las entidades educativas en contextos inseguros. Aunque se trata de reformas globales y sistemáticas, es crucial tener en cuenta las cinco tendencias más significativas en la educación terciaria:

Autonomía

Las universidades cumplen con la importante función social de instruir en ciencias y humanidades a los futuros profesionales que van a promover el desarrollo del país. Si bien su destacada labor no las exonera de irregularidades, faltas éticas o actos de corrupción, la necesidad de un ente que las supervise y evalúe no implica que dependan de un poder extraño a ellas. A diferencia de la educación dogmática de la escuela, la enseñanza universitaria es liberal y renovadora, pues se nutre de la investigación científica y del pensamiento crítico en un entorno de libertad. En tal sentido, la autonomía es consustancial a la tarea universitaria, sin que existan condicionamientos externos para señalar sus propios ideales educativos.

Para que la universidad evolucione, ha de contar con una amplia libertad intelectual y administrativa que favorezca su desarrollo científico y genere so-

luciones propias en favor de la comunidad académica, las familias y el entorno social. Es la autonomía, precisamente, junto con los principios de autogobierno democrático y la meritocracia, los elementos que definen la razón de ser de la universidad. En este punto, se debe destacar que, entre las organizaciones que alberga la sociedad, no hay otra igual a ella (Barriga y Escalante, 2022). Una gestión académica autónoma implica contar con las oportunidades y capacidades necesarias para realizar proyectos educativos propios, con libertad para actuar, pero con un pleno control del proceso.

Virtualidad

La educación virtual, señala López (2022), se ha establecido como un concepto fundamental y de rápido crecimiento en el léxico pedagógico actual, especialmente en el nivel superior, donde se han transformado paradigmas tecnológicos y se han afianzado las relaciones existentes entre las TIC y los procesos educativos. Hoy, diferentes factores evidencian que los estudiantes universitarios prefieren cursar sus estudios de manera virtual. Por consiguiente, las universidades se ven en la obligación de gestionar y fortalecer un campus digital operativo en la computadora. Sin embargo, aplicar un modelo de pedagogía analógica implica introducir a todo el sistema educativo en un enfoque pedagógico marcadamente futurista.

Montar la virtualidad en las aulas involucra una gestión permanente y una sólida formación en sistemas de metodología didáctica, diseño curricular, mecanismos de evaluación y dominio de programas que capten el interés de los nuevos estudiantes. Esto implica contar con una red propia de banda ancha y servidores de gran capacidad conectados a Internet, lo cual favorece el trabajo de investigación, la búsqueda de fuentes documentales y el uso de los gestores bibliográficos. Finalmente, una universidad virtual necesita capacitar y adaptar al docente a la enseñanza *online* desde el plan de estudios hasta las técnicas para digitalizar las cátedras.

Democracia

Investigaciones recientes reconocen que la participación ciudadana en determinados aspectos sociales, económicos y culturales son clave para el progreso (Rodríguez *et al.*, 2024). Esta idea conduce a pensar que la gestión

educativa no solo debe fomentar una educación para todos; también es responsable de impulsar la democratización basada en políticas de participación. En esa línea, los conceptos de participación, ciudadanía y educación cívica deberían articularse con la experiencia académica del discente (Guzmán-Utreras *et al.*, 2023) mediante espacios y procesos permanentes de participación concebidos desde la planificación, administración y vigilancia de las políticas y decisiones educativas.

La democratización implica reflexionar y evaluar cómo se promueve la convivencia y la participación del estudiante a lo largo del proceso académico (Llempën & Heredia, 2022). Al respecto, el fortalecimiento institucional debe sustentarse en la creación de ambientes cualitativos de trabajo, promovidos a partir de un enfoque multicultural e intercultural que incorpore términos y prácticas técnicas y administrativas que lleven a alcanzar una formación humanista de calidad. Bajo tales condiciones, será posible influir en los comportamientos propios de la sociedad global e incluir en el debate comunitario a las minorías sociales y a las poblaciones étnica y culturalmente diferenciadas, como los pueblos indígenas.

Calidad

La sociedad contemporánea se caracteriza por la generación constante y acelerada de contenidos científico-técnicos que, aplicados en los procesos productivos, impulsan un nuevo ordenamiento socioeconómico. La modernización global compromete al talento humano, puesto que hay una necesidad de adquirir capacidades y conocimientos sobre la tecnología; por ello, la gestión educativa debe ajustarse a las demandas actuales y a la búsqueda de la excelencia académica. En ese contexto, la calidad se convierte en una variable indispensable para evaluar el ingenio y la calificación de los profesionales en cada campo.

El reto de la gestión universitaria es garantizar la competitividad internacional mediante una formación de calidad que cubra los vacíos y las deficiencias metodológicas. Con ese fin, se planifican programas de capacitación docente y sistemas de evaluación que permitan medir y preservar la información adquirida. Si bien la falta de un modelo global ralentiza el diagnóstico del

quehacer pedagógico, las universidades deben concretar y clarificar un mecanismo basado en un marco general de evaluación de la tarea docente según el contexto nacional o regional (Sánchez *et al.*, 2019), además de introducir una cultura formativa y de calidad sobre los sistemas de evaluación.

Formación integral

La universidad se encuentra hoy en un estado de tensión que la ubica entre su misión de ser un espacio para la profesionalización y la posibilidad de reducirse al mercantilismo del conocimiento. Esto pone de manifiesto la necesidad de formar egresados especializados que puedan insertarse con éxito en el mercado laboral y, a la vez, sean capaces de contemplar la realidad y procurar el bienestar común. En este escenario, la universidad no puede mantenerse pasiva en su labor de promover la justicia y la equidad, afianzadas en valores éticos firmes y claros que orienten al futuro profesional a comprometerse a abordar con decisión los grandes dilemas éticos y científicos (Obispo, 2021).

Al ser el desarrollo humano la meta y el principal desafío de la educación, se hace necesario trascender la mera formación moral del estudiante universitario y promover su espíritu crítico en consonancia con los valores de la justicia y la solidaridad, sin los cuales no es posible la vida en sociedad. Con esta premisa se destaca la intencionalidad de la propuesta educativa, que busca enriquecer la dimensión espiritual, comunicativa, corporal, cognitiva, estética, ética, sociopolítica y afectiva del gestor más activo de la sociedad (Martínez *et al.*, 2021). Una educación con visión integradora apunta, en consecuencia, a potenciar los procesos de socialización del joven, fortaleciendo su destreza intelectual y sensibilidad artística.

3.4. Gestión universitaria en la era digital y su incidencia en la innovación docente

La última crisis sanitaria, y sus regulaciones excepcionales, aceleraron la implementación de una logística digital en el ámbito educativo, que hoy ha convertido al espacio virtual en una herramienta fundamental del aprendizaje debido a su capacidad de facilitar la comunicación y la interacción humana (Gómez *et al.*, 2020). La rápida proliferación de estas estructuras confirma su

carácter multifacético, el cual se ha adaptado fácilmente al trabajo pedagógico universitario configurando un mapa estratégico donde se trazan los principales centros de producción de conocimiento y sus diferentes conexiones (Nunes *et al.*, 2018). Su pertinencia es excepcional, sobre todo para las actividades de investigación.

Una vez superado el aislamiento social, muchas de las barreras físicas dejaron de ser gran obstáculo y ahora es posible integrar el aprendizaje virtual con estrategias presenciales e instructivas. Su aplicación para fortalecer el proceso de enseñanza beneficia principalmente el pensamiento reflexivo, debido a que no se limita a un solo contenido del curso. Ante esta nueva forma de aprender, la gestión universitaria contemporánea afronta distintos retos educativos que conllevan una gran autodisciplina, equipamiento electrónico, acceso a Internet, licencias de *software* y una constante capacitación del personal directivo, docente y administrativo.

La comunidad académica ha hecho un importante esfuerzo para reestructurar y adaptar los programas, estructuras, conexiones y plataformas de comunicación a casi cualquier medio digital, con el fin de que sean útiles en el proceso de enseñanza-aprendizaje y la gestión educativa (Prendes y Cerdán, 2021). Aunque es complicado reducir la incertidumbre que despiertan los sistemas electrónicos, los expertos resaltan sus ventajas por encima de sus complejidades y respaldan la idea de una migración tecnológica diligente pero estratégica. Esta, no obstante, se viene produciendo de forma ortodoxa y algo atropellada, sobre todo en las naciones emergentes, por la insuficiente preparación de los actores educativos.

La transformación que propone la gestión académica en términos tecnológicos se orienta a la implementación de soluciones digitales, basadas en el uso de servidores remotos en la nube, a causa de su flexibilidad, escalabilidad y agilidad operativa, condiciones que optimizan recursos y reducen costos. En numerosas instituciones se han reportado mejoras significativas en la comunicación institucional y las tareas burocráticas al aplicar estas tecnologías. De hecho, en el trabajo de Simbaña *et al.* (2025), se constata que las plataformas

digitales integradas aligeran en un 40 % aquellos procesos administrativos repetitivos, generando más tiempo útil y recursos para el oficio pedagógico.

Aun así, virtualizar la gestión educativa va más allá de la informatización de la enseñanza. Tal como señalan Corral *et al.* (2020), se trata de capacitar a toda la unidad pedagógica para que exista una interacción efectiva entre colegas, educandos, mecanismos comunicacionales e innovaciones. En esa línea, el trabajo colaborativo es especialmente relevante cuando se recurre a modalidades de aprendizaje híbridas, un escenario donde se fomenta el apoyo mutuo y la participación del estudiantado con el fin de liberar al profesor de una labor exclusivamente vertical y unidireccional. De esta manera, se superan las dificultades en el manejo de las herramientas tecnológicas y se mejora el intercambio de recursos educativos.

Por último, la gestión educativa debe poner especial atención a los distintos aspectos organizativos y pedagógicos, enfocándose en identificar los factores que causan resistencia e incluso rechazo al cambio, en especial en profesores que tienen más de veinte años de trayectoria. Al respecto, las experiencias con mentoría inversa han mostrado mayor eficacia en la adopción de tecnologías en el aula que las capacitaciones tradicionales, debido a la confianza, personalización y nivel de contexto, que se ajustan convenientemente a las principales necesidades de los docentes.

CAPÍTULO IV

INFLUENCIA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN EL DESEMPEÑO DOCENTE EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

La educación superior (ES) es la etapa educativa que forma profesionales en diferentes ámbitos. Por esta razón, desempeña un papel fundamental al crear conocimiento y formar el recurso humano necesario para el desarrollo económico, social y político de los países. Es decir, el gran propósito de la ES consiste en proporcionar al estudiantado todas las habilidades de formación profesional requeridas y que, además, tengan valor para el mercado laboral (García y Treviño 2020; May *et al.*, 2020). Este desarrollo de competencias laborales debe incluir, asimismo, la orientación al servicio, el pensamiento crítico, la inteligencia emocional, la creatividad, el manejo de personas, la coordinación, el juicio, la toma de decisiones, la negociación y la flexibilidad cognitiva (Álvarez-Armas, 2024).

En medio de esta realidad que exige una formación integral de los futuros profesionales, se encuentra una ES cuya gestión educativa ha experimentado cambios significativos a partir de la segunda mitad del siglo XX. Para Flores-Flores (2021), aspectos como el enfoque económico y de mercado ha llevado a las instituciones de ES a repensar y rediseñar sus paradigmas de organización y gestión. Los nuevos modelos de gestión involucran, entre otros aspectos, el monitoreo total del sistema para obtener un análisis multidimensional de los factores que influyen en los resultados de la formación estudiantil, donde destacan la profesionalidad del personal investigador y docente (Leontev *et al.*, 2018).

En este punto resulta necesario definir qué es gestión. Syafaruddin (2005) la conceptualiza como un proceso que busca regular y utilizar los recursos de la organización mediante la cooperación de sus miembros. Ello con el propósito de lograr de forma eficaz y eficiente los objetivos organizacionales. Para este autor, las funciones de gestión son las siguientes:

- Planificación. En esta fase se plantean los objetivos y la visión de la organización. Además, se formulan estrategias, estándares, la dirección y los objetivos para alcanzar los objetivos organizacionales.
- Organización. Esta segunda función se relaciona con la organización sistemática de los recursos humanos y físicos.
- Dirección. La dirección se enfoca en optimizar la eficacia y la eficiencia del rendimiento, desde la orientación laboral hasta la motivación y la explicación de las tareas rutinarias.
- Función de control. Se centra más en evaluar y valorar el desempeño realizado y el funcionamiento.

Los procesos de planificación, organización, ejecución o dirección y control, aplicados en las instituciones educativas, se orientan a lograr una verdadera calidad de los servicios, especialmente en la ES. Todo esto mediante una información completa y fiable sobre las actividades docentes, los mecanismos de evaluación interna y externa del rendimiento estudiantil, así como de las cualificaciones y actividades del profesorado (Leontev *et al.*, 2018). De acuerdo a las funciones de dirección y organización planteadas por Syafaruddin (2005), es posible evaluar un aspecto relevante del quehacer educativo: el desempeño docente.

La gestión educativa, según Sola *et al.* (2021), se guía de estos principios:

- División del trabajo. Facilita la coordinación, optimiza la supervisión, beneficia la especialización, reduce costos y enfatiza las relaciones interpersonales.
- Autoridad y responsabilidad (liderazgo). Implica delegar tareas a los subordinados, elaborar y distribuir las descripciones de puestos, evaluar el desempeño del personal, conceder recompensas y sanciones al personal y tomar decisiones.
- Participación comunitaria. Conlleva contribuir a la planificación, supervisión y control del currículo.
- Profesionalismo. Es la capacidad del docente para mejorar continuamente sus habilidades y desarrollar estrategias para el desempeño de su labor.

Para Carlucci et al. (2018), la docencia representa una de las actividades más importantes en la ES y, como tal, requiere un seguimiento y una mejora continua. No obstante, aun cuando muchas universidades enfatizan en la enseñanza e investigación como las funciones más importantes de los docentes, los objetivos formalmente establecidos a menudo no se traducen en sus estrategias y sistemas de recompensa. La evaluación del desempeño se orienta tradicionalmente a indicadores de investigación, volviéndose más profunda con el tiempo (Cadez et al., 2017; Gómez y Valdés 2019; Wang et al., 2024). Pese a esta situación, el desempeño docente debe ser evaluado, por lo que necesariamente debe existir un modelo de gestión educativa que así lo permita.

Otro aspecto presente en toda gestión educativa lo representa el liderazgo. En opinión de Wang *et al.* (2025), resulta esencial para alcanzar el éxito institucional y los resultados de rendimiento estudiantil. Un liderazgo eficaz fomenta una cultura académica positiva y mejora tanto el desempeño docente como el aprendizaje de los estudiantes. Al respecto, muchas teorías de liderazgo se han aplicado en el ámbito educativo, entre las cuales destacan el liderazgo transformacional, el distribuido y el pedagógico como los modelos de mayor impacto.

En función de lo planteado, se realiza un análisis sobre el rol de la gestión educativa en el desempeño docente en la ES a partir de la producción científica de revistas indexadas en la base de datos Scopus y SciELO (2015 - julio de 2025). Para lograr el objetivo planteado, se proponen las siguientes preguntas:

- ¿Cómo ha evolucionado la producción científica, referida a la gestión educativa en el desempeño docente en ES, en cuanto al año, idiomas, autores, revistas y países?
- ¿Cuáles son los aportes de la comunidad científica respecto al papel de la gestión educativa en el desempeño docente universitario?

4.1. Metodología

Se utilizó una revisión documental como metodología de estudio. Esta es una técnica de investigación cualitativa que facilita la recopilación y selección de la información obtenida mediante la lectura de libros, artículos, periódicos y, en general, documentos de diversa procedencia (Gómez, *et*

al., 2017; Morgan, 2021). El trabajo realizado busca analizar el papel de la gestión educativa en el desempeño docente en ES. Para ello, se examinan los descriptores, títulos, palabras clave y resúmenes de la producción científica entre 2015 y enero de 2025 en revistas indexadas en la base de datos Scopus, WoS y SciELO en el área temática de ES.

El proceso que se siguió para la búsqueda documental fue el siguiente: en primer lugar, se identificaron los descriptores “gestión educativa”, “desempeño docente”, “evaluación”, “práctica docente”, “educación superior”, “dirección” y “organización”. De igual manera, se valoraron los términos asociados a estos descriptores y a la temática analizada, generándose una variada lista de términos que facilitó la identificación de los textos a analizar. Seguidamente, se establecieron los criterios de inclusión y de exclusión para la búsqueda bibliográfica (Tabla 3).

Tabla 3. *Criterios de elegibilidad*

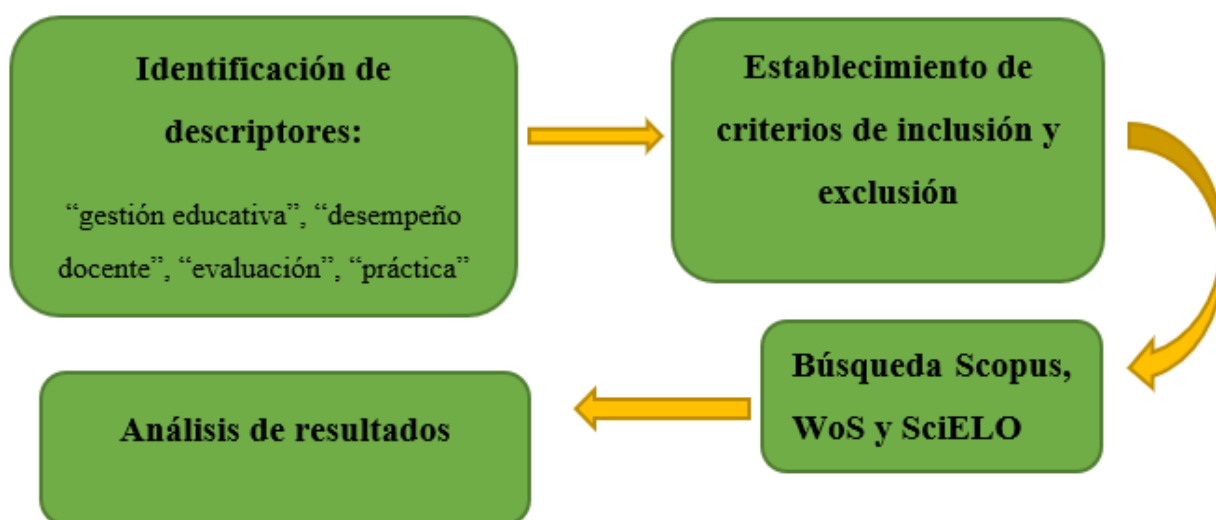
Criterios	Inclusión	Exclusión
Idioma	Español e inglés	Diferentes a inglés y español
Bases de datos	Scopus SciELO WoS	
Año de publicación	Entre 2015 y 2025	Antes del 2015
Información	Artículos o estudios que contuvieran en el título, resumen o palabras clave al menos uno de los descriptores seleccionados para la búsqueda bibliográfica, o cualquier término relacionado con estos descriptores establecidos.	Documentos que no fueran fuentes primarias, es decir, artículos o libros que no fueran originales (resúmenes de artículos, compilaciones o listas de bibliografías).
Temática	Estudios en el área educativa (ES)	Documentos que, por su temática, no pertenecieran al área de educación.

Nota. Elaboración propia

Una vez determinados los criterios de inclusión y exclusión, se llevó a cabo la búsqueda en Scopus, WoS y SciELO. Este proceso empezó en enero de 2025 y se realizó con el descriptor “gestión educativa” para efectuar una primera revisión documental. Se revisaron 65 artículos. Con el fin de lograr mejores resultados, se vincularon los descriptores “gestión educativa”, “gestión universitaria” y “desempeño docente”, obteniéndose 35 documentos. Con el total de estudios (n=100), se dio lectura a cada título, resumen y palabras clave, observándose que algunos estaban repetidos, por lo que se eliminaron. Finalmente, luego de aplicar los criterios señalados y la combinación de “gestión educativa” + “gestión universitaria” + “desempeño docente”, se consiguieron 13 artículos, que sirvieron de base para el estudio documental planteado.

El proceso de analizar los textos permitió dar respuesta a las preguntas planteadas. La Figura 1 muestra los pasos que siguió esta revisión documental.

Figura 1. *Procedimiento de la revisión documental*



Nota. Elaboración propia

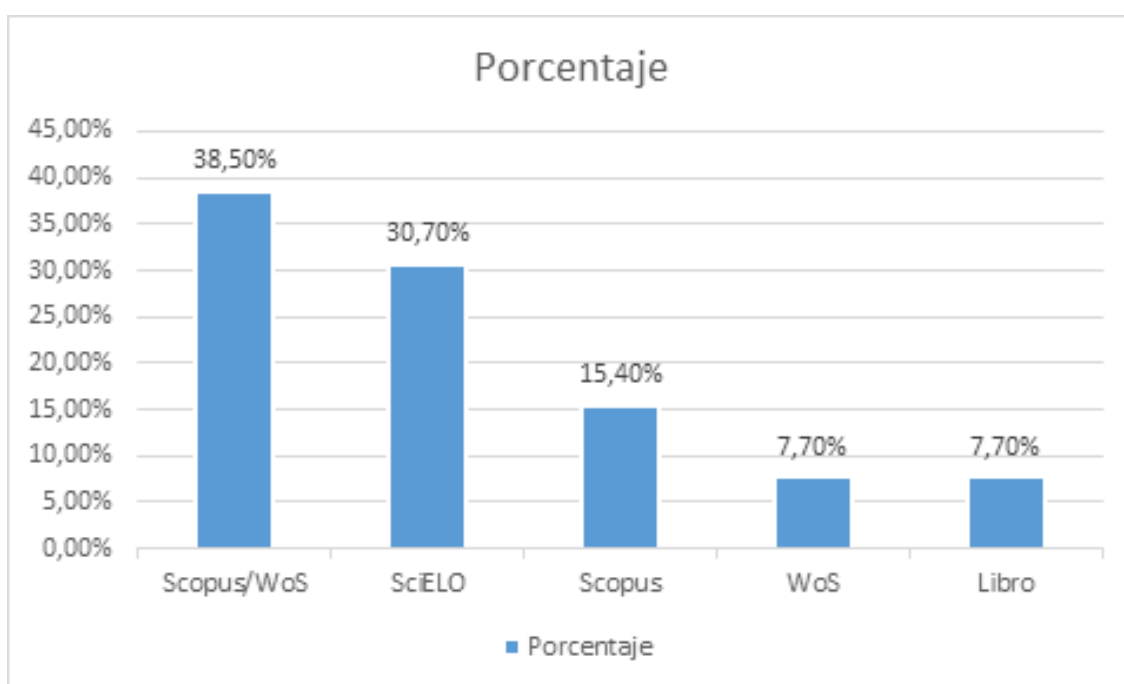
4.2. Resultados

Respecto a la primera pregunta de investigación, referida a la evolución de la literatura vinculada al tema examinado, se logró establecer que la fecha de publicación que predominó en los 13 artículos analizados fue el 2018, con tres estudios (23.07 %), el 2017, 2020 y 2025 con dos documentos cada uno (15.38 % c/u); el resto de los años (2015, 2016 y 2021) contaron con una publicación

en cada uno de ellos (7.69 %). Se debe señalar, igualmente, que el 23.07 % del total de documentos analizados se efectuó en el Perú, mientras que el resto estuvo distribuido entre Rusia, Portugal, Estados Unidos, Palestina, Alemania, Grecia y Finlandia.

Gran parte de los estudios relacionados con la gestión educativa y el desempeño docente en ES fueron publicados en revistas que presentaron doble indexación, esto es, en la base de datos Scopus y WoS. En este caso, fueron 5 documentos (38.5%) que presentaron dicha característica. Aparte, SciELO se posicionó en el segundo lugar con 4 estudios publicados, lo que representa el 30.7 % del total de estudios examinados. Asimismo, 2 de los estudios analizados fueron publicados en revistas indexadas por Scopus, 1 en WoS y el documento restante fue un libro (Figura 2).

Figura 2. *Bases de datos más utilizadas*



Nota. Elaboración propia

De los 13 estudios examinados, 12 fueron publicados como artículos de investigación o de revisión, mientras que el documento restante fue un libro. En tanto, el idioma más utilizado en dichas publicaciones fue el inglés con 7 estudios, lo que representa 53.84 % del total de estudios analizados; los 6 restantes (46.15 %) fueron documentos publicados en español. En relación con el

tipo de metodología, los estudios revisados muestran que el mayor porcentaje utilizó un enfoque cuantitativo (38.46 %), tres son revisiones (23.07 %) y tanto los estudios cualitativos, mixtos y análisis de casos cuentan con un solo estudio cada uno (7.69 % c/u). La Tabla 2 muestra las características más resaltantes de los 13 documentos examinados.

Tabla 4. *Características de los documentos examinados*

Autor(es)/ País	Metodología	Revista	Idioma	Base de datos
Leontev <i>et al.</i> (2018). Rusia	No explícita	European Research Studies Journal	Inglés	Scopus
Gómez y Moreira (2020). Portugal	Cualitativa	Innovations in Education and Teaching International	Inglés	Scopus/WoS
Chinta <i>et al.</i> (2016). Estados Unidos	Revisión de la literatura	International Journal of Educational Management	Inglés	Scopus/WoS
Aboramadan <i>et al.</i> (2020). Palestina	Cuantitativa	International Journal of Educational Management	Inglés	Scopus/WoS
Hladchenko (2015). Alemania	Análisis comparativo	International Journal of Educational Management	Inglés	Scopus/WoS
Thanassoulis <i>et al.</i> (2017). Grecia	Cuantitativa	Journal of the Operational Research Society	Inglés	Scopus/WoS
Kivistöet <i>et al.</i> (2017). Finlandia	Cuantitativa	Tertiary Education and Management	Inglés	Scopus
Bendezú <i>et al.</i> (2025)	Revisión sistemática	Revista Tribunal	Español	SciELO
Surco (2018). Perú	Cuantitativa	Revista Industrial Data	Español	SciELO
Cuentas (2018). Perú	Mixta	Educación	Español	SciELO
Martínez (2021). Perú	Cuantitativa	Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación	Español	SciELO
Aucca <i>et al</i> (2024). Perú	Revisión de la literatura	Revista de Climatología	Español	WoS
Soria (2025). Estados Unidos	Libro		Español	

Nota. Elaboración propia

4.3. Discusión

La gestión educativa en la ES se compone de una serie de procesos organizados (planificar, organizar, dirigir y controlar) cuyo objetivo es mejorar el desempeño de las instituciones para que alcancen sus metas pedagógicas y administrativas. Involucra, además, distintos procedimientos organizativos, administrativos, estratégicos y pedagógicos esenciales para conseguir una educación de calidad y un funcionamiento eficaz (Surco, 2018; Soria, 2025). Una adecuada gestión educativa busca utilizar de manera eficiente sus recursos, mejorar el proceso educativo, aumentar la satisfacción estudiantil y apoyar enfoques innovadores en la educación (Soria, 2025).

El trabajo realizado por Bendezú *et al.* (2025) analiza la gestión educativa en la ES desde una mirada más amplia y la concibe como gestión de la docencia universitaria. En este caso, la gestión educativa incluye tanto la práctica docente misma como la investigación, la extensión universitaria y la gestión institucional. Esta concepción evidencia cómo se involucra con diferentes áreas para englobar lo que finalmente los autores llaman gestión universitaria. En esta intervienen los macroprocesos, que a su vez se encuentran dentro de dos dimensiones (la directa y la de apoyo) asociadas con las actividades, roles o funciones del profesorado universitario. Es así como llegan a concluir que la gestión docente se vincula con la eficiencia, la eficacia y la efectividad (desempeño docente).

La gestión educativa en la ES representa un indicador esencial para el desarrollo de las universidades. Este tipo de gestión tiene que fundamentarse en su naturaleza estratégica para que las universidades puedan enfrentar de manera efectiva los retos del presente y del futuro. Resulta necesario, por consiguiente, entender el papel de la gestión educativa en la ES y la importancia de los modelos y enfoques que la orientan (Soria, 2025). Por ejemplo, el modelo de gestión educativa estratégica, el modelo integral de gestión educativa, el modelo de gestión pedagógica integradora y los modelos emergentes multidimensionales son algunos de ellos. Estos proporcionan marcos conceptuales para organizar, interpretar y mejorar los procesos institucionales.

les, valorando los objetivos académicos y los contextos socioculturales de las universidades.

Antes de los modelos propuestos por Soria (2025), Chinta *et al.* (2016) habían considerado los modelos de evaluación para instituciones de ES, los cuales se clasifican según diversos criterios, incluyendo los procedimientos y diseños de evaluación, los evaluadores y los objetivos de la evaluación. Al respecto, Bendezú *et al.* (2025) plantean que, para asegurar una verdadera calidad educativa, es necesario que exista un aseguramiento externo basado en modelos de evaluación y acreditación y la gestión interna de las instituciones. Sobre este tema, Martínez (2021) logró establecer una importante relación entre los procesos del seguimiento del desempeño docente y los principios implementados de un sistema de gestión de calidad.

Por otra parte, Aucca *et al.* (2024) hablan de gestión del talento humano (GTH), la cual es esencial para mejorar el desempeño docente universitario. La GTH cuenta con políticas y prácticas eficaces que al aplicarse correctamente pueden asegurar la presencia de docentes altamente calificados y comprometidos. Para ello, se requiere un minucioso proceso de selección de profesores con experiencia y amplios conocimientos, capacitación y desarrollo continuo. Este tipo de gestión también favorece la implementación de sistemas de evaluación y reconocimiento para incentivar un desempeño sobresaliente.

Por su parte, el trabajo de Aboramadan *et al.* (2020) se propuso examinar el impacto de las prácticas de gestión de recursos humanos en el compromiso organizacional, a fin de comprobar el efecto mediador del *engagement* laboral en la educación superior. De ese modo, lograron relacionar las prácticas de gestión de recursos humanos y las actitudes del personal y, en particular, el compromiso organizacional. Es así como los procesos de selección y reclutamiento en ES se asocian positivamente con dicho compromiso. Más aún, es posible incluso establecer una conexión con el desempeño docente.

Dentro del ámbito empresarial, la medición del desempeño no es un fin en sí misma, sino parte de un proceso que ayuda a guiar las decisiones y métodos de trabajo en las organizaciones. Las métricas de desempeño consiguen objetivos gerenciales; es decir, las se utilizan para evaluar, controlar, presupuestar,

motivar, promover, celebrar, aprender y mejorar. Las instituciones de ES están obligadas, según los organismos de acreditación, a realizarse un autoestudio para evaluar su papel en la sociedad como entidades eficaces de transferencia de conocimiento (Chinta *et al.*, 2016). Esto incluye la evaluación del desempeño docente como estrategia de la gestión educativa.

Kivistöet *et al.* (2017) estudiaron la gestión basada en el rendimiento (GPR) en ES. Lograron establecer que distintas naciones europeas han reformado sus sistemas de ES durante la última década priorizando la calidad, la eficiencia y la eficacia de las instituciones. Estas reformas buscan otorgar a la institución una mejor manera de medir el rendimiento y una serie de procedimientos sistemáticos de evaluación. No obstante, y pese al uso generalizado de la GPR en este continente, así como de la cantidad de investigación publicada sobre el tema, muy poco es lo que se sabe sobre su impacto en la docencia y la investigación. Además, este estudio revela que muchos de los indicadores de rendimiento en la ES miden el progreso o resultados finales relacionados con la docencia y la investigación en función de los créditos de estudio, el número de títulos otorgados, las publicaciones, la financiación competitiva para la investigación concedida, las citas, las patentes, el nivel de financiación competitiva/externa para la investigación o la satisfacción del alumnado.

Durante el mismo año, cuando Kivistöet *et al.* (2017) llevó a cabo su estudio, otros investigadores se enfocaron en analizar la gestión universitaria orientada a la satisfacción estudiantil. Estos fueron Thanassoulis *et al.* (2017), quienes establecieron que la satisfacción del alumnado con la enseñanza y el aprendizaje se encontraba entre los principales criterios para las clasificaciones de las instituciones universitarias. Por ello, estas instituciones utilizaban los cuestionarios de evaluación estudiantil de la docencia (SET) para evaluar y mejorar el desempeño docente de cada profesor.

Previo a estos estudios, Hladchenko (2015) propone el uso del Cuadro de Mando Integral en la ES, pues como sistema de gestión estratégica es capaz de convertir la misión y la estrategia de la ES en una serie de medidas de desempeño que sirven como marco para un sistema de medición y gestión estratégica. Cuentas (2018) asevera que contratar un personal idóneo se convierte en una

importante medida, ya que supone dotar a las instituciones de profesionales más competentes para una óptima inversión de capital humano.

Ahora bien, uno de los aspectos clave de la gestión educativa tiene que ver con la calidad del desempeño docente. Para Leontev *et al.* (2018), cuando se cuenta con profesores altamente calificados, es posible generar las mejores condiciones para que el estudiantado reciba una educación superior que se ajuste a sus preferencias y demandas. Además, dichos profesionales estarán en la capacidad de desempeñarse en un entorno abierto al conocimiento científico y a la libertad creativa.

Dentro de las funciones de la gestión educativa, se encuentra la evaluación del personal mediante un sistema de monitoreo. Esto se evidenció en el estudio de Leontev *et al.* (2018), el cual mostró que en los departamentos de la Facultad de Física y Tecnología de una universidad en Rusia se logró diferenciar el desempeño de los profesores. Igualmente, confirmó la hipótesis sobre la eficacia del monitoreo del desempeño del profesorado y los departamentos universitarios en función del sistema de indicadores establecido. Para estos autores, el proceso de seguimiento debería ser una estrategia bien pensada para implementar acciones de gestión y determinar cómo se encuentra la calidad de la educación en ese momento.

En el estudio de Gómez y Moreira (2020) realizado en Portugal, se estableció que el tema relacionado con la evaluación del desempeño docente (EDD) en la ES ha sido poco investigado. Sin embargo, se reconoce que la EDD debería determinar el progreso hacia la titularidad, los ascensos y el salario. Actualmente, la evaluación de los profesores por parte de los mismos estudiantes suele ser la principal fuente de información utilizada para evaluar el desempeño docente. De acuerdo a este estudio, el trabajo de Kivistöet *et al.* (2017) revela que el personal docente no le da la misma importancia a los incentivos financieros en comparación con otros factores motivacionales. Este estudio se distingue de otros porque, al parecer, la implementación de mecanismos de dirección y gestión basados en el rendimiento no generó gran impacto en la estructura motivacional del trabajo académico.

Por otra parte, ¿qué se pretende o cuáles son los objetivos de hacer un seguimiento del desempeño del profesorado universitario mediante una gestión educativa? Lo que se busca es promover el desarrollo profesional del personal investigador y docente, incrementar la actividad de innovación profesional de la universidad, fomentar la creatividad e impulsar la docencia y la investigación. Asimismo, el propósito del monitoreo es crear condiciones competitivas aumentando la motivación y el rendimiento, estimular a los docentes para mejorar el rendimiento general de la universidad y, finalmente, determinar en qué medida el rendimiento del profesorado influye en la eficacia y la calidad de la formación universitaria (Leontev *et al.*, 2018).

El monitoreo del desempeño docente requiere de principios que guíen su aplicación de manera efectiva. Estos deben caracterizarse por ser transparentes; es decir, debe existir un sistema claro de indicadores que permitan evaluar el desempeño de los profesores. Del mismo modo, deben sustentarse en la credibilidad, esto es, en la obtención de información imparcial sobre el desempeño de cada docente, basada en el sistema de indicadores propuesto. Finalmente, estos principios deben favorecer la amplitud y exhaustividad del sistema de indicadores. En otras palabras, la información utilizada para determinar el desempeño docente debe cubrir las principales áreas de actividad, basándose en informes estadísticos y otras fuentes (Leontev *et al.*, 2018).

4.4. Conclusiones

La revisión documental evidenció aspectos de suma importancia para lograr una verdadera calidad educativa en la ES. Distintos autores emplearon el concepto de gestión universitaria como equivalente de gestión educativa y establecieron su relevancia para alcanzar dicha calidad. En este sentido, el enfoque de gestión educativa resulta clave para mejorar el desempeño docente, ya que se formula en función de las necesidades de la universidad. Las estrategias implementadas mediante la gestión educativa para mejorar ese desempeño comienzan a partir de la planificación y la organización.

Resulta primordial diseñar un modelo de gestión educativa acorde a cada realidad o, por lo menos, que pueda adaptarse a las diferentes institucio-

nes de ES. Este modelo debe considerar que las instituciones universitarias se organizan en torno a una misión y que en función de ella se despliegan acciones que beneficiarán a las partes involucradas. En medio de todo este proceso, el desempeño docente actúa como un elemento esencial que debe ser incluido en cualquier modelo de gestión educativa.

En suma, las estrategias utilizadas para identificar el nivel de desempeño de los docentes universitarios deben incluir el monitoreo y/o evaluación como procesos fundamentales. Este monitoreo debe recopilar, sistematizar y analizar toda la información referida a la investigación y a la docencia, como también de las actividades administrativas ejecutadas por los profesores.

CAPÍTULO V

GESTIÓN EDUCATIVA Y DESEMPEÑO DOCENTE: ENFOQUES CONTEMPORÁNEOS

En la actualidad, el impacto de la modernidad se manifiesta muy significativamente en los sistemas educativos de las distintas naciones, en especial de los países emergentes. Ante tal situación, los Gobiernos buscan desarrollar líneas de carrera docente con modelos de evaluación del desempeño que promuevan su especialización permanente. Existe un consenso acerca de reconocer en la figura del profesor al principal gestor de cambio, responsable de dinamizar, impulsar, potenciar y facilitar la correcta operatividad de las instituciones académicas, coadyuvando con ello a concretar metodologías que mejoren la enseñanza y el aprendizaje, con una visión formativa integral del estudiante.

En ese sentido, el desempeño del profesorado se ha convertido en objeto de revisión, análisis y reflexión para la búsqueda objetiva de variables que orienten los esfuerzos para acrecentar la calidad educativa. Los centros educativos son los encargados de fomentar y garantizar las condiciones básicas para formar líderes académicos con una mirada progresista y un pensamiento estratégico que contribuya a la transformación que conduzca a la excelencia pedagógica. Las competencias profesionales del docente, en especial las que se refieren a la preparación y al desarrollo de las dinámicas de trabajo en el aula, son los principales vectores que respaldan una educación de calidad que considera la diversidad del alumno y su anhelo de aprender a desenvolverse en la sociedad.

Por otra parte, en muchas instituciones educativas la tarea de gestión comprende únicamente el cumplimiento de las actividades estratégicas que fomentan las capacidades intelectuales y técnicas del estudiante, en detrimento de la dimensión humanística, que comprende aspectos emocionales, sociales y éticos. Gestionar la institucionalidad de la educación implica, por tanto,

prestar atención a la singularidad del estudiante en función de los principios de equidad e inclusión. Por consiguiente, es crucial garantizar igualdad de oportunidades y acceso a educación de calidad aplicando tutorías académicas, apoyo psicopedagógico y acciones afirmativas que promuevan la participación y el éxito del alumnado, en especial de aquellos grupos vulnerables o en situación de desventaja.

5.1. El desempeño docente en la mejora de la calidad educativa

Desde sus orígenes, la educación siempre ha sido un ámbito estratégico de enorme interés para los pueblos y gobiernos del mundo. Por su intermedio, se descubren explicaciones y alternativas novedosas que conducen a un desarrollo sostenible. La práctica pedagógica, por ende, debe responder no solo a las demandas académicas tradicionales, sino también a las destrezas que serán indispensables en el futuro. Con ese propósito, la idoneidad y responsabilidad profesional de los docentes consolidan su papel protagónico en el proceso pedagógico, el cual desempeñan en colaboración con otros agentes educativos intercambiando iniciativas e impulsando cambios.

De esta forma, el docente, además de ostentar un cargo jerárquico, es un actor decisivo en la transformación y orientación de los estudiantes, responsable directo y activo del ejercicio del poder (Díaz *et al.*, 2019). Por ello, su desempeño en las aulas resulta esencial para estimular la curiosidad y el interés por aprender, motivando a los estudiantes a construir sus aprendizajes de manera consciente y autónoma. Es así como los alumnos pueden enfrentar el mundo de hoy y obtener las habilidades con las que puedan moldear el futuro. Consecuentemente, el desempeño docente guarda relación directa con la calidad educativa (García-Conislla, 2020), la cual se manifiesta en los logros intelectuales, sociales, morales y emocionales del alumnado.

Entendido como un ejercicio práctico que lleva a cabo el profesor en el marco de su labor pedagógica, el desempeño docente se evidencia mediante las destrezas y conocimientos puestos en marcha para cumplir con las obligaciones didácticas, legales, institucionales y sociales, entre otras vinculadas con la educación. Estas funciones se caracterizan por una planificación apropiada de las

estrategias académicas y su adecuación a los recursos, particularidades, ritmos y estilos de aprendizaje de los estudiantes. En ese sentido, destacan las habilidades sociales y de liderazgo del docente para preparar a los jóvenes a integrar los diferentes saberes en la vida cotidiana y la sociedad.

La importancia del desempeño docente se pone de manifiesto en su capacidad para diseñar espacios de aprendizaje colaborativos, en los cuales el discente pueda entender y resolver las complejidades del mundo globalizado. El despliegue de habilidades mostradas permite identificar vacíos en la preparación del maestro e indicadores clave que definen sus aptitudes, lo que contribuye a superar las barreras que limitan el logro de las metas académicas (Lalangui *et al.*, 2019). En este punto, se debe considerar que la mejora del aprendizaje puede resultar comprometida cuando las capacidades individuales, investigativas y didácticas del docente se ven afectadas; además, la efectividad de su desempeño se ve condicionada por la variación, complejidad e incertidumbre del contexto educativo.

Frente a los nuevos paradigmas de la inclusión educativa y los retos que plantea la interculturalidad en las aulas, es crucial que se fundamente en la capacidad del profesor para efectuar su labor en diferentes ámbitos y circunstancias. Por esta razón, el sistema educativo debe considerar, cuando sea necesario, la aplicación de una revisión o diagnóstico reflexivo de los vínculos del profesor con su contexto sociocultural o el aula, especialmente si este procedimiento puede identificar oportunidades que permitan alcanzar una calidad educativa óptima (Vega, 2019). Al respecto, si bien la evaluación no promete soluciones, sí facilita la apertura de nuevos caminos y líneas argumentales para el debate.

Los reportes sobre una precaria formación promedio de los profesores y la falta de calidad en áreas específicas son asuntos sensibles que frenan la excelencia educativa en los países y, en consecuencia, afectan el objetivo de reducir la pobreza y frenan la prosperidad. A esto se suma una gestión educativa centrada principalmente en aspectos administrativos que la alejan de su misión principal de optimizar la enseñanza (García y Campana, 2020), además de la existencia de una estructura jerárquica rígida y poco autónoma que

reprime la participación de los actores involucrados. Por ello, es necesario realizar ajustes y estrategias de evaluación que aporten a la mejora continua de todo el sistema educativo.

Las evaluaciones de los procesos educativos tienen el propósito de conocer y reflexionar sobre la práctica en las aulas y medios alternativos. Mediante este proceso es posible entender su manera de operar, verificar hacia dónde se dirige, establecer la situación del participante y formular algunas recomendaciones que permitan mejorar el desempeño docente. Se podría afirmar que este tipo de diagnóstico es un mecanismo estrechamente ligado a la calidad educativa. Aun así, no deja de ser un proceso complejo cuya implementación se ve condicionada por las condiciones regionales y el régimen político dominante; en consecuencia, su correcta interpretación y medición depende de un enfoque contextualizado (Gálvez y Milla, 2018).

Si bien el desempeño docente es un elemento determinante de la calidad académica, presenta una complejidad difícil de precisar, pues está supeditado a diferentes factores, como el apoyo técnico-pedagógico, la burocracia en los procesos educativos, el perfil de los estudiantes y la formación del profesor, entre otros. Para poder concertar convenientemente todos esos aspectos, las instituciones educativas deben desarrollar una planificación interna que les permita capitalizarlos hacia metas concretas. Por tanto, es indispensable contar con una gestión estratégica que alinee los recursos humanos y materiales para sortear las coyunturas y beneficiar a la comunidad académica en su conjunto.

Por último, la relación entre gestión educativa y desempeño docente es innegable. Así lo confirman Díaz-Canel *et al.* (2020), quienes destacan el impacto que tiene el planeamiento estratégico en la promoción de profesionales integrales, el aumento de la calidad de los servicios, la contribución a una operativa institucional oportuna y la superación de los trabajadores. Asimismo, es importante mencionar el uso de las TIC en la innovación y modernización de las actividades propias de la gestión, ya que optimizan la experiencia de aprendizaje integral. Para el logro de este objetivo, resulta prioritaria una gestión educativa estratégica y articulada a corto, mediano y largo plazo.

5.2. El liderazgo directivo entre la gestión educativa y la docencia universitaria

La influencia cultural que caracteriza el trabajo de las universidades adquiere una gran relevancia en un planeta globalizado. Con el advenimiento de las biotecnologías y tantas otras innovaciones, la capacidad de generar y usar el conocimiento se ha convertido en un recurso indispensable y determinante de la productividad de un país. La intensa actividad digital actual, caracterizada por el uso de tecnología compleja, implica un considerable dominio del saber científico, tanto para su uso en el ámbito laboral y la vida cotidiana como en los procesos de creación. Todo ello confirma el hecho indiscutible de que construir una sociedad sostenida en el conocimiento es el mayor desafío de las universidades de hoy.

En ese contexto, las universidades tienen la noble tarea de contribuir al desarrollo humano mediante la creación y divulgación de conocimientos avanzados, por lo que resulta fundamental reconocer aquellos factores que puedan afectar el cumplimiento de este propósito. Así, en un ambiente financiero y sociopolítico inestable, se requiere de soluciones de liderazgo promovidas desde la educación superior para concretar las promesas de progreso general (Pedraja-Rejas *et al.*, 2020). Esta articulación de mando y dirección se vuelve prioritaria cuando la sociedad se ve inmersa en un escenario financiero y sociopolítico volátil, donde aumenta la presión por rendir cuentas y adoptar modelos de negocio más justos.

El liderazgo es una fuerza que moviliza, afecta y orienta a otros hacia la consecución de las metas organizacionales. En opinión de Pedraja-Rejas *et al.* (2020), se trata de un elemento esencial que fomenta la satisfacción, el compromiso, la innovación, la sostenibilidad y la productividad, y que repercute en el desempeño laboral y financiero. Aunque existen diferentes tipologías de liderazgo, la complejidad del entorno educativo y de las mismas universidades exige potenciar un estilo centrado en el trabajo en equipo, la motivación y la colaboración con los empleados. De esta manera, será posible configurar altos

niveles de procedimientos para la enseñanza y el aprendizaje con resultados en plazos establecidos.

La naturaleza rotatoria del liderazgo institucional –sujeta a expectativas, planes y roles que cambian en la gerencia universitaria– es un aspecto que debe ser atendido debidamente por quienes ocupan puestos clave en la institución, muchos de ellos con amplia experiencia, aspiraciones e ideas. Es evidente, por tanto, la necesidad de formar líderes con un propósito claro para dirigir las universidades. Ahmad y Ahmad (2019) indican que, al intercambiar perspectivas sobre las características, estilos y fundamentos del liderazgo, la gobernanza y la diversidad de atributos fortalecerá la estabilidad de los cargos directivos, asumiendo una labor consciente del impacto significativo dentro y fuera de las universidades.

En un contexto académico altamente competitivo y cambiante como el actual, el líder tiene como misión orquestar la creación de planes estratégicos y promover una cultura adaptativa que sepa gestionar la tensión entre la marcha creativa y las operativas de rutina (Tsai *et al.*, 2019). De esta manera, la asignación de los recursos se realiza de acuerdo a las prioridades de las instituciones, a fin de gestionar favorablemente los requisitos y expectativas de la academia, el área administrativa, maestros, alumnos y actores internacionales y gubernamentales.

Avanzar con seguridad en medio de la complejidad que implica la globalización supone adoptar modelos de gestión que presten mayor atención a la colaboración, el liderazgo compartido y la toma de decisiones locales para sortear los obstáculos externos. Este tipo de liderazgo permite a las universidades ver más allá de las habilidades y logros individuales para concentrar sus esfuerzos en el desarrollo de ámbitos que favorezcan una visión colectiva del futuro. Al enfocarse precisamente en resultados colectivos y en las interconexiones, se establece una copropiedad sobre las metas y estrategias que promueven cambios metodológicos y curriculares duraderos.

Es importante enfatizar en el fortalecimiento del liderazgo institucional debido a la brecha que existe entre su práctica efectiva y la educación (Sepúlveda y Aparicio, 2019). La insuficiente capacidad de la directiva universitaria

para garantizar la mejora del sistema de aprendizaje y evaluación, así como una deficiente distribución de los recursos académicos, ha generado cierta ambigüedad en la gestión educativa y en el modo de liderar de los agentes educativos, en especial en los centros públicos y zonas alejadas. Por esa razón, la formación y profesionalización del directivo ocupa un lugar central en la agenda internacional por su enorme impacto en el éxito de la descentralización y liderazgo educativo.

Uno de los inconvenientes más comunes entre los directivos es la falta de objetividad y una limitada capacidad para solventar las problemáticas institucionales. Ello exige del sistema académico un liderazgo capacitado en este nivel, con profesionales que cuenten con amplia experiencia en la planificación, ejecución y supervisión de estrategias educativas, junto con habilidades de orientación pedagógica que aseguren una gestión académica adecuada. Córdova *et al.* (2021) agregan, al respecto, que la tarea administrativa de los directivos se basa en su elevado desempeño y compromiso, los cuales se evidencian en sus capacidades pedagógicas, pensamiento estratégico y crítico, habilidades sociales y trabajo en equipo.

En conclusión, el liderazgo institucional corresponde a la alta y media dirección de la universidad, cuyos gestores deben ser flexibles, adaptables, estratégicos y eficaces para materializar la visión y misión del centro de educación superior. Se destaca, igualmente, su capacidad para inspirar a otros, creando, apoyando y manteniendo entornos donde la creatividad promueva la excelencia formativa. Y es que, al margen de los criterios que definan la calidad, se asume que su aseguramiento es una tarea fundamental y compleja, pero sobre todo permanente, en sus funciones de evaluar, controlar, garantizar y mejorar la calidad de la educación superior (Noui, 2020).

5.3. Incidencia de la gestión universitaria y el desempeño docente en la educación

La pérdida de biodiversidad, los crecientes episodios de racismo y xenofobia, o la rápida revolución digital, son algunos de los retos globales más apremiantes y que requieren la formación de un ciudadano mejor informado,

crítico y empático; es decir, demanda exigencias formativas que le confieren al docente un papel de gran responsabilidad. Ahora, si bien la práctica pedagógica exhibe variadas competencias y recursos durante el aprendizaje y la transmisión de conocimientos (Salinas-González, 2020), es imprescindible una gestión que acompañe la identificación y el fortalecimiento de tales destrezas, a fin de que se establezcan los aspectos y variables que intervienen en la mejora del rendimiento docente.

Como ya se indicó, el desempeño es una cualidad profesional que posibilita un trabajo sobresaliente en el campo de la docencia, y que está conformada por diferentes funciones que, en conjunto, determinan la calidad de las tareas cumplidas. En ese sentido, para construir espacios organizacionales colaborativos e innovadores, la estructura universitaria debe ser lo suficientemente flexible y receptiva a los cambios internos y del entorno, con una directiva capaz de fomentar la modernidad educativa. De esa forma, la administración institucional asume el liderazgo para responder a las necesidades educativas sin alejarse de la cultura de la organización y, a la vez, asegurar un impacto positivo en el proceso de enseñanza.

Para alcanzar una gestión universitaria favorable, se precisa de un director consciente del contexto local, pero también versado en las metodologías de aprendizaje significativo. Sin embargo, en muchos casos los gestores presentan fortalezas en liderazgo educativo, pero muestran limitaciones para encarar la diversidad del aula, sobre todo en áreas con afluencia de inmigrantes. Esto ha originado un debate respecto al predominio de la gestión administrativa sobre la instruccional. De hecho, algunos directores se inclinan por la eficiencia burocrática en detrimento de una gestión basada en la asimilación y compensación como factores clave para un sólido proceso de cohesión social (Gómez-Hurtado *et al.*, 2018).

La capacitación directiva en la universidad del siglo XXI debe abordarse como un proceso continuo y sistemático, a través del cual el director adquiera el liderazgo, las actitudes y las habilidades para responder a los conflictos, trabajar en equipo y favorecer la colaboración (Valverde *et al.*, 2022). Bajo esa

lógica, los programas formativos deben concentrarse en rescatar las mejores prácticas para la consolidación de una institución de gran calidad, orientada a la formación integral, autónoma, democrática y virtual. En este punto, al existir una relación directa entre la calidad educativa terciaria y la formación integral de los directivos, es de suma importancia prepararlos para gestionar tanto el cambio como nuevas modalidades de estudio.

Una vez definidas las competencias técnicas y humanas del líder gestor, es posible hablar de lo que la institución y el profesorado pueden ofrecerles a los alumnos. Cuando la gestión educativa se proyecta a la obtención de resultados, se debe colocar en el primer plano del sistema a los responsables de la formación, quienes tienen la función de manejar todos los procesos, recursos y actividades necesarias para lograr los indicadores de aprendizaje esperados. Así, es crucial brindarle al educador una guía laboral y orientación profesional para una ejecución teórico-práctica de sus conocimientos, a fin de que puedan impulsar didácticas renovadas y superar los muros tecnológicos mediante el uso efectivo de las TIC.

A criterio de Quispe-Pareja (2020), el éxito de la gestión educativa se fundamenta en la correcta interacción, coexistencia y articulación de todos los miembros de una entidad académica, que se organiza a partir de reglas y principios, con espacios de participación y aprendizaje óptimos. Por ello, es primordial reconocer que la profesión docente es un accionar sistémico que precisa de una reflexión constante acerca del desempeño pedagógico. Esto será posible siempre que la gestión pedagógica definida por la organización educativa considere las etapas de planeación, organización, dirección y control. Solo así es posible dinamizar el proceso de gestión, innovarlo y propiciar su autoevaluación constante.

En suma, al ser la enseñanza un proceso multidimensional y complejo, requiere de profesores con conocimientos profundos sobre los componentes de la experiencia de aprendizaje, los cuales determinan su alto rendimiento. En ese contexto, el desempeño se presenta como una herramienta sustancial para el cumplimiento de metas. Hacer un análisis al respecto respalda la necesidad

de fortalecer la planificación, la formación continua, y las modalidades de enseñanza. De ese modo, una planificación educativa adecuada permite definir responsabilidades internas y fortalecer la coordinación y comunicación para tener un impacto productivo, integrando la motivación, la toma de decisiones y el liderazgo, elementos determinantes en el desempeño docente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abete, M. (2023, 3 de mayo). *La importancia del diagnóstico en el inicio del ciclo lectivo*. Gestión Educativa. <https://gestioneducativa.net/la-importancia-del-diagnostico-en-el-inicio-del-ciclo-lectivo/>

Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Dahleez, K. (2020). Human resources management practices and organizational commitment in higher education: The mediating role of work engagement. *International Journal of Educational Management*, 34(1), 154–174. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2019-0160>

Abram, L., Adrover, S., Andrione, D., Barrionuevo, B., Cadelago, V., Etchegorry, M., Hirmas, M., Giraudo, F., Guzmán, P., Morchio, M., Peccoud, L., Perfumo, S., Rossler, D., Salinas, M., Santamaría, J., Sajoza, J., Sisterna de Romero, G., Tita, A., Torres, M., ... Zambrano, E. (2020). *Estudios de prospectiva en educación. Gestión del proceso de innovación de las prácticas de enseñanza en instituciones educativas. Un estudio prospectivo a diez años* [Documento de trabajo, Universidad Católica de Córdoba]. https://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/2232/1/DT_Ferreyra_Maine_Abram.pdf

Agreda, A. y Pérez, M. (2020). Relación entre acompañamiento pedagógico y práctica reflexiva docente. *Revista de Educación*, 2(30), 219–232. <https://www.redalyc.org/journal/3845/384563756002/html/>

Ahmad, I. y Ahmad, S. (2019). The mediation effect of strategic planning on the relationship between business skills and firm's performance: evidence from medium enterprises in Punjab, Pakistan. *Opción*, 35(24), 746–778. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8155778>

Álvarez, E. (2020). Educación Emocional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 388–408. <https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787023/html/>

Álvarez-Armas, R. (2024). Desarrollo de competencias laborales en estudiantes universitarios. *Episteme Koinonía. Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes*, 7(13), 205–221. <https://doi.org/10.35381/e.k.v7i13.3214>

Anchundia-Delgado, I. (2019). Desempeño docente y su influencia en el aprendizaje del estudiante del bachillerato en Manta. *Dominio de las Ciencias*, 5(2), 819–835. <https://doi.org/10.23857/dc.v5i2.1128>

Andrade, D. (2019). *La gestión educativa con respecto al currículo de educación física escolar* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7029>

Apaza, M. y Rivera, J. (2022). La gestión educativa como factor de calidad en las instituciones educativas públicas. *Horizontes, Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 6(25), 1367–1374. <https://doi.org/10.33996/revis-tahorizontes.v6i25.418>

Aragón, J., Guzmán, I. y Marín, R. (2019). El portafolio en el proceso de evaluación del desempeño profesional docente. *Edetania, Estudios y Propuestas Socioeducativos*, 54, 17–36. <https://revistas.ucv.es/edetania/index.php/Edetania/article/view/424>

Arreola, C. (2019). La eficiencia en las prácticas pedagógicas docentes encaminadas al logro integral de aprendizajes. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, 6(12), 1–17. <https://www.pag.org.mx/index.php/PAG/article/view/849>

Aucca, J., Atajo, J. y Visa, S. (2024). La gestión del talento humano y su relevancia en el desempeño laboral del docente en educación superior. *Revista de Climatología. Edición Especial Ciencias Sociales*, 24, 1530–1537. DOI: <https://rclimatol.eu/2024/03/15/la-gestion-del-talento-humano-y-su-relevancia-en-el-desempeno-laboral-del-docente-en-educacion-superior/>

Azevedo, B., Pacheco, M., Fernandes, F. y Pereira, A. (2024). Dataset of mathematics learning and assessment of higher education students using the MathE platform. *Data in Brief*, 53, 110236. <https://doi.org/10.1016/J.DIB.2024.110236>

Barba, L. y Delgado, K. (2021). Gestión escolar y liderazgo del directivo: aporte para la calidad educativa. *Revista Electrónica Educare*, 25(1), 284–309. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v25i1.1462>

Barriga, C. y Escalante, M. (2022). Acerca de la autonomía universitaria. *IGobernanza*, 5(17), 259–265. <https://doi.org/10.47865/igob.vol5.n17.2022.178>

Bendezú, J., Huamani, R., Ortiz, J.C., & Bendezú, Á. (2025). Gestión del docente en la educación universitaria: Una revisión sistemática. *Revista Tribunal*, 5(10), 585–604. <https://doi.org/10.59659/revistatribunal.v5i10.127>

Bernate, J. y Vargas, J. (2020). Desafíos y tendencias del siglo XXI en la educación superior. *Revista de Ciencias Sociales*, 26, 141–154. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i0.34119>

- Buchanan, J., Harb, G. y Fitzgerald, T. (2020). Implementing a teaching performance assessment: an australian case study. *Australian Journal of Teacher Education*, 45(5), 73–90. <https://doi.org/10.14221/ajte.2020v45n5.5>
- Cadez, S., Dimovski, V., & Zaman Groff, M. (2017). Research, teaching and performance evaluation in academia: the salience of quality. *Studies in Higher Education*, 42(8), 1455–1473. <https://doi.org/10.1080/03075079.2015.1104659>
- Carlucci, D., Renna, P., Izzo, C., & Schiuma, G. (2018). Assessing teaching performance in higher education: a framework for continuous improvement. *Management Decision*, 57(2), 461–479. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2018-0488>
- Carrasco-Reyes, B., Burgos-Vera, O. y Lizama-Mendoza, V. (2021). Gestión por resultados de una institución educativa de jornada escolar completa, UGEL 01 RED 11 de Lima, 2019. 593 *Digital Publisher CEIT*, 6(2-1), 17–36. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2-1.466>
- Carriazo, C., Pérez, M. y Gaviria, K. (2020). Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación con calidad. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(3), 87–95. <https://www.redalyc.org/journal/279/27963600007/html/>
- Castagnola, G., Cárdenas, A., Sánchez, M. y Leiva, Z. (2021). Aprendizaje cooperativo en una universidad nacional peruana, 2021. *Universidad y Sociedad*, 13(6), 22–27. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2356>
- Castillo-Vega, J., Donaire, C., Manso, J. y Lagunes-Dominguez, A. (2022). Formación docente inicial desde una perspectiva comparada entre España, Chile y Paraguay. *RECIE, Revista Caribeña de Investigación Educativa*, 6(2), 1–14. <https://doi.org/10.32541/recie.2022.v6i2.pp1-14>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2023, 31 de marzo). *Prospectiva de la educación. Perspectivas e impactos agregados*. <https://www.gob.pe/institucion/ceplan/informes-publicaciones/4098644-prospectiva-de-la-educacion-perspectivas-e-impactos-agregados>
- Chacón, L. (2019). Calidad educativa: una mirada a la escuela y al maestro en Colombia. *Revista Educación y Ciudad*, 36, 35–49. <https://doi.org/10.36737/01230425.v1.n36.2019.2120>
- Chacón-Viquez, L. (2021). Percepciones y significados que otorga el profesorado universitario a la competencia docente en la educación superior: investigación fenomenológica-hermenéutica en San Pedro Sula, Honduras. *Praxis Educativa*, 25(2), 1–20. <https://doi.org/10.19137/praxiseducativa-2021-250215>

- Chen-Quesada, E., Cerdas-Montano, V. y Rosabal-Vitoria, S. (2020). Pedagogical management models: factors of participation, change, and innovation in costa rican educational centers. *Revista Electrónica Educare*, 24(2), 1-29. <https://doi.org/10.15359/ree.24-2.16>
- Chinta, R., Kebritchi, M., & Ellias, J. (2016). A conceptual framework for evaluating higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 30(6)989–1002. <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2015-0120>
- Córdova, E., Rojas, I. y Marín, S. (2021). El liderazgo directivo de las instituciones educativas: una revisión bibliográfica. *Conrado*, 17(80), 231–236. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1836>
- Córica, J. (2020). Resistencia docente al cambio: caracterización y estrategias para un problema no resuelto. *RIED, Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 23(2), 255–272. <https://doi.org/10.5944/ried.23.2.26578>
- Corral, E., Izurieta, L. y Macías, M. (2020). Gestion universitaria en post-pandemia: Implicaciones para una estrategia de gobierno electrónico. *Revista Electrónica Educare*, 24(3), 456–472. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v24i3.1403>
- Cortés, E. y Cerdán, L. (2018). Educación para innovar, innovación para educar. *Transatlántica de Educación*, 20 y 21, 5–16. https://www.libreria.educacion.gob.es/libro/transatlantica-de-educacion-no-20-y-21-educacion-para-innovar;-innovacion-para-educar_181689/
- Cuentas, S. (2018). La gestión del capital humano en una unidad académica de educación superior. *Educación*, XXVII(53), 57–72. <https://doi.org/10.18800/educacion.201802.004>
- Díaz, G., Neciosup, K., Núñez, M., Panquiez, S., Sulla, L. y Sanchez, L. (2019). El maestro, protagonista del cambio para la gestión de calidad educativa, en el Perú. *IGobernanza*, 2(7), 42–52. <https://www.igobernanza.org/index.php/igob/article/view/56>
- Díaz-Canel, M., Alarcón, R. y Saborido, J. (2020). Potencial humano, innovación y desarrollo en la planificación estratégica de la educación superior cubana 2012-2020. *Revista Cubana de Educación Superior*, 39(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142020000300001&lng=es&tlng=es
- Echeita, G. (2020). La Pandemia del Covid-19. ¿Una oportunidad para pensar en cómo hacer más inclusivos nuestros sistemas educativos? *RIEJS, Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, 9(1), 7–16. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7398144>

- Escribano, E. (2018). El desempeño del docente como factor asociado a la calidad educativa en América Latina. *Revista Educación*, 42(2), 738–752. <https://doi.org/10.15517/revedu.v42i2.27033>
- Esquerre, L. y Pérez, M. (2021). Retos del desempeño docente en el siglo XXI: una visión del caso peruano. *Revista Educación*, 45(2), 593–614. <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.43846>
- Euroinnova International Online Education. (2021, 21 de diciembre). *Qué es la planificación prospectiva*. <https://www.euroinnova.com/blog/que-es-la-planificacion-prospectiva>
- Feijoo, D. (2024). Evaluación de la gestión de la calidad educativa del Colegio de Bachillerato “Ciudad de Cuenca”. *Revista InveCom ISSN*, 4(1), 1–23. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8307068>
- Fernández, S., Martínez, L. y Ngono, R. (2019). Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones. *Tendencias*, 20(1), 254–279. <https://doi.org/10.22267/rtend.192001.108>
- Flores, N., Castelán, V. y Zamora, M. (2021). Evaluación del perfil del profesorado a partir de los atributos del desempeño docente. *Revista Innova Educación*, 3(3), 53–72. <https://doi.org/10.35622/j.rie.2021.03.003>
- Flores-Flores, H. (2021). La gestión educativa, disciplina con características propias. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 9(1), 00008. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i1.2832>
- Gálvez, E. y Milla, R. (2018). Evaluación del desempeño docente: preparación para el aprendizaje de los estudiantes en el marco de buen desempeño docente. *Propósitos y Representaciones*, 6(2), 407–452. <https://doi.org/10.20511/pyr2018.v6n2.236>
- García, C., & Treviño, A. (2020). Las competencias universitarias y el perfil de egreso. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 8(1). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322020000100003&lng=es&tlng=es.
- García, C. (2018). Una mirada al profesor actual, sus funciones y factores que influyen en su práctica docente. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 13(1), 307–316. [http://www.spentamexico.org/v13-n1/A19.13\(1\)307-316.pdf](http://www.spentamexico.org/v13-n1/A19.13(1)307-316.pdf)
- García, D. y Campana, A. (2020). Clima organizacional y desempeño docente en las unidades educativas “Fe y Alegría”, Guayaquil – Ecuador, 2019. *Ciencia y Educación*, 1(1), 36–43. <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0101202005>

García, F., Juaréz, S. y Salgado, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista Cubana Educación Superior*, 2, 206–216. <http://scielo.sld.cu/pdf/rces/v37n2/rces16218.pdf>

Garcia-Conislla, M. (2020). Relación entre la ejecución curricular y el desempeño docente. *Investigación Valdizana*, 14(2), 103–111. <https://doi.org/10.33554/riv.14.2.698>

Girón, L. (2018). *Habilidades directivas y desempeño laboral de docentes de la Universidad San Pedro-Filial Huacho, 2017* [Tesis de licenciatura, Universidad San Pedro]. https://core.ac.uk/outputs/231101615/?utm_source=pdf&utm_medium=banner&utm_campaign=pdf-decoration-v1

Gómez L. F., & Valdés, M. G. (2019). The Evaluation of Teacher Performance in Higher Education. *Propósitos y Representaciones*, 7(2), 479–515. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n2.255>

Gómez, C., Chaparro, Á., Felices, M. del M. y Cózar, R. (2020). Estrategias metodológicas y uso de recursos digitales para la enseñanza de la historia. Análisis de recuerdos y opiniones del profesorado en formación inicial. *Aula Abierta*, 49(1), 65–74. <https://doi.org/10.17811/rifie.49.1.2020.65-74>

Gómez, D., Carranza, Y. y Ramos, C. (2017). Revisión documental, una herramienta para el mejoramiento de las competencias de lectura y escritura en estudiantes universitarios. *Revista Chakiñan*, 1, 46–56. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2550-67222017000300046&lng=en&nrm=iso

Gómez, L., Muriel, L. y Londoño-Vásquez, D. (2019). El papel del docente para el logro de un aprendizaje significativo apoyado en las TIC. *Encuentros*, 17(02), 118–131. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=476661510011>

Gómez, T., & Moreira, M. (2020). Perceptions of teaching performance assessment in higher education: A study in Portugal. *Innovations in Education and Teaching International*, 261–271. <https://doi.org/10.1080/14703297.2020.1733632>

Gómez-Hurtado, I., González-Falcón, I. y Coronel, J. (2018). Perceptions of secondary school principals on management of cultural diversity in Spain. The challenge of educational leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(3), 441–456. <https://doi.org/10.1177/1741143216670651>

Guzmán-Utreras, E., Acuña, Y., Cáceres, C. y Domínguez, M. (2023). Cidadania, educação cívica e participação cidadã como significados emergentes nos estudantes do ensino secundário que participam em movimentos estudantis. *Revista Portuguesa de Educação*, 36(1), e23016. <https://doi.org/10.21814/rpe.24343>

- Hakiman, H., Munadi, M. y Ernawati, F. (2019). Design of knowledge management implementation in Islamic universities. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(1), 266–277. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7131>
- Herrera, G. (2021). *La gestión educativa y su relación con el desempeño docente en la Institución Educativa “Sagrado Corazón” de Arequipa, 2020* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Agustín]. <http://hdl.handle.net/20.500.12773/13198>
- Hladchenko, M. (2015). Balanced Scorecard – a strategic management system of the higher education institution. *International Journal of Educational Management*, 29(2), 167–176. <http://dx.doi.org/10.1108/IJEM-11-2013-0164>
- International Institute for Higher Education in Latin America and the Caribbean [IESALC]. (2020, 16 de noviembre). *Hacia el acceso universal a la educación superior: tendencias internacionales*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [Unesco]. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000375683>
- Jara, J. (2023, 3 de abril). *Enfoques de la educación postpandemia*. UTP Universidad Tecnológica del Perú. <https://www.postgradoutp.edu.pe/blog/a/enfoques-de-la-educacion-postpandemia/>
- Jurado, E. (2018). *Gestión escolar y el desarrollo psicomotriz e intelectual de los niños de la Institución educativa inicial N.º 107 - Huancavelica, 2018* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/31001>
- Kevans, M. (2020). Gestión educativa y calidad de la educación superior tecnológica en instituciones estatales de Lima Metropolitana. *Educación, Revista de la Facultad de Ciencias de la Educación*; 26(2), 147–162. <http://doi.org/10.33539/educacion.2020.v26n2.2229>
- Kivistö, J., Pekkola, E., & Lyytinen, A. (2017). The influence of performance-based management on teaching and research performance of Finnish senior academics. *Tert Educ Manag*, 23, 260–275. <https://doi.org/10.1080/13583883.2017.1328529>
- Korshunov, I., Chakhoyan, G., Tyunin, A. y Lyakhovetskaya, E. (2021). Modern types of consulting in the management system of an educational organisation. *Obrazovanie i Nauka*, 23(1), 73–101. <https://doi.org/10.17853/1994-5639-2021-1-73-101>

Lalangui, J., Valarezo, J. y Fernández, H. (2019). La evaluación del desempeño como factor influyente en la formación profesional del docente universitario. *Editorial UTMACH Conference Proceedings*, 3(1), 447–455. <https://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/18052/1/375-Texto%20del%20art%C3%ADculo-1129-1-10-20210922.pdf>

Leontev, M., Bondarenko, N., Shebzuhova, T., Butko, S., & Egorova, L. (2018). Improving the Efficiency of University Management: Teacher's Performance Monitoring as a Tool to Promote the Quality of Education. *European Research Studies Journal*, XXI(2), 527–540. https://www.um.edu.mt/library/oar/bitstream/123456789/33732/1/Improving_the_Efficiency_of_University_Management_2018.pdf

Llempën, L. y Heredia, F. (2022). Prospectiva de una ciudadanía democrática desde la escuela, una revisión literaria. *Conrado*, 18(84), 337–343. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1990-86442022000100337

López, F. (2022, 18 de abril). *La educación virtual y los desafíos en las universidades*. Disruptiva, Universidad Francisco Gavidia. <https://www.disruptiva.media/la-educacion-virtual-y-los-desafios-en-las-universidades/>

López, I. y López, M. (2019). El rol de la gestión directiva en los resultados educativos. *Revista Espacios*, 40(36), 1–13. <https://www.revistaespacios.com/a19v40n36/19403603.html>

Lorenzo, A. (2024, 5 de febrero). *El tráfico global de datos crece a ritmos anuales del 23%, hasta los 59 exabytes*. El Economista.es. <https://n9.cl/knnrn>

Ma, J. y Wen, Q. (2018). Understanding international students' in-class learning experiences in Chinese higher education institutions. *Higher Education Research & Development*, 37(6), 1186–1200. <https://doi.org/10.1080/07294360.2018.1477740>

Malpaso, R. y Lapa, G. (2022). Gestión educativa estratégica de calidad en una I.E. Pública de Ancash. *Horizontes, Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 6(25), 1742–1758. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i25.450>

Martínez, A., Alonso, A. y Pérez, E. (2021). La formación integral del estudiante universitario desde un enfoque sociocultural. *Revista Cubana de Educación Superior*, 40(2), 1–18. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142021000200001&lng=es&tlng=es

- Martínez, R. (2021). Implementación de Sistema de Gestión de Calidad y Seguimiento al desempeño docente en un Instituto peruano. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(19), 634–646. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i19.224>
- May, L. F., Abdurrahman, A., Hariri, H., Sowiyah, S., & Rahman, B. (2020). The influence of principal managerial competence on teacher performance at schools in Bandar Lampung. *Tadris: Jurnal Keguruan Dan Ilmu Tarbiyah*, 5(1), 121–130. <http://repository.lppm.unila.ac.id/22990/>
- Mayorga, M., Sánchez, K., Páliz, S. y Melo, D. (2023). Gestión educativa y desempeño docente en las escuelas de Ecuador. *Alfa Publicaciones*, 5(3), 19–29. <https://doi.org/10.33262/ap.v5i3.374>
- Medina-Gómez, Y., Quesada-Marzán, R. y Michels-Mighty, J. (2020). Propuesta de acciones a realizar para contribuir a una mejor preparación del claustro, con vista a mantener o cambiar para una categoría docente superior. *Santiago*, (152), 293–305. <https://santiago.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/view/5173>
- Meza, S., Chacaltana, R., Lopez, G., Ochoa, J. y Jurado, E. (2022). Influencia de la gestión educativa en la convivencia escolar de instituciones educativas–Huancavelica, Perú. *IGobernanza*, 5(17), 236–258. <https://doi.org/10.47865/igob.vol5.n17.2022.177>
- Morgan, H. (2022). Conducting a Qualitative Document Analysis. *The Qualitative Report*, 27(1), 64–77. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.5044>
- Navarro, S., Santos, O. y Teves, J. (2021). Proyecto educativo institucional en el marco de la calidad en la gestión educativa en una institución educativa. Ugel 03. Lima 2020. Estudio preliminar. *IGobernanza*, 4(15), 432–465. <https://doi.org/10.47865/igob.vol4.2021.145>
- Noui, R. (2020). Higher education between massification and quality. *Higher Education Evaluation and Development*, 14(2), 93–103. <https://doi.org/10.1108/HEED-04-2020-0008>
- Nunes, L., Malacarne, A., Silva, J., de Bortoli, R. y Kirst, F. (2018). The scientific collaboration networks in university management in Brazil. *Creative Education*, 9(9), 1469–1483. <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=86367>
- Núñez-Lira, L., Gallardo, D., Aliaga-Pacore, A. y Diaz-Dumont, J. (2020). Estrategias didácticas en el desarrollo del pensamiento crítico en estudiantes de educación básica. *Eleuthera*, 22(2), 31–50. <https://doi.org/10.17151/eleu.2020.22.2.3>

- Obispo, B. (2021). *La formación integral en el ámbito universitario: un estudio empírico sobre la importancia de los valores y las actitudes ético-profesionales* [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. <https://hdl.handle.net/20.500.14352/3405>
- Ortega-Morales, Y. (2021). Gestión de aprendizaje y práctica formativa de los maestros ecuatorianos. *Revista Innova Educación*, 3(3), 149–164. <https://doi.org/10.35622/j.rie.2021.03.010>
- Pacheco, M. L. del C., Ibarra, I., Iñiguez, M., Lee, H. y Sánchez, C. (2018). La evaluación del desempeño docente en la educación superior. *RDU, Revista Digital Universitaria*, 19(6), 1–11. <http://doi.org/10.22201/codeic.16076079e.2018.v19n6.a2>
- Pedraja-Rejas, L., Marchioni-Choque, I., Espinoza-Marchant, C. y Muñoz-Frítis, C. (2020). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. *Formación Universitaria*, 13(5), 3–14. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000500003>
- Plaza-Angulo, J. y López-Toro, A. (2024). The perception of transversal skills among students of business administration: Gender gap. Service-learning, gender and skills in higher education. *The International Journal of Management Education*, 22(2), 100970. <https://doi.org/10.1016/J.IJME.2024.100970>
- Prendes, M. y Cerdán, F. (2021). Tecnologías avanzadas para afrontar el reto de la innovación educativa. *RIED, Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 24(1), 35–53. <https://www.redalyc.org/journal/3314/331464460002/html/>
- Puente, L., Martínez, G. y Tamayo, J. (2018). El desempeño docente desde la Teoría de Educación Avanzada. *Panorama Cuba y Salud*, 13(1), 191–195. <https://revpanorama.sld.cu/index.php/panorama/article/view/939>
- Querales, D., Hurtado, F., Marte, R. y Aponte, S. (2022). La evaluación y su incidencia en la calidad educativa. *Revista del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, (55), 125–137. <https://revista.grupocieg.org/wp-content/uploads/2022/08/Ed.57-125-137-Querales-Dayana-Hurtado-Frank-Marte-Aponte-Scampola.pdf>
- Quiroz, C. y Franco, D. (2019). Relación entre la formación docente y el rendimiento académico de los estudiantes universitarios. *Educación*, 28(55), 166–181. <https://doi.org/10.18800/educacion.201902.008>

- Quispe-Pareja, M. (2020). La gestión pedagógica en la mejora del desempeño docente. *Investigación Valdizana*, 14(1), 7–14. <https://doi.org/10.33554/riv.14.1.601>
- Ramírez, M. (2020). Gestión educativa y práctica docente: reflexiones sobre la dimensión investigativa. *Ciencia y Educación*, 1(2), 48–64. <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0102202012>
- Ramírez-Sosa, M. y Peña-Estrada, C. (2022). B-learning para mejorar el proceso de enseñanza y aprendizaje. *Revista Docentes 2.0*, 15(2), 5–16. <https://doi.org/10.37843/rted.v15i2.309>
- Rivas, C. y Evans, D. (2025, 23 de mayo). *Política educativa y resultados: (casi) todo está en la implementación*. Inter-American Development Bank. <https://blogs.iadb.org/educacion/es/politica-educativa-y-resultados-casi-todo-esta-en-la-implementacion/>
- Rodríguez, D., Páez, Á., Román, D. y Rodríguez, E. (2024). Participación ciudadana, gobernanza democrática y derecho al desarrollo: una revisión sistemática. *Telos, Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 26(1), 198–214. <https://doi.org/10.36390/telos261.13>
- Rugel-Sono, J., Esteves-Fajardo, Z. y Tamariz-Núnjar, H. (2023). Influencia del clima institucional en el desempeño docente centrado en el perfil. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(16), 4–19. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i16.2512>
- Salazar, R., Bejarano, B. y Nuñez, Y. (2018). Las competencias gerenciales y el desempeño laboral: de las autoridades de las Instituciones Estatales de Educación Superior del Cantón Ambato. *Revista Publicando*, 5(1), 259–274. <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/1090>
- Salinas-González, N. (2020). Manejo de la inteligencia emocional en docentes universitarios. *Revista UniNorte de Medicina y Ciencias de la Salud*, 9, 8–1. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4110728>
- Sánchez, G. y Jara, X. (2018). Professional skills associated with teaching, setting positions of pre-service teachers. *Sophia Austral*, (22), 247–269. <https://dx.doi.org/10.4067/S0719-56052018000200247>
- Sánchez, I. (2022, 26 de julio). *Supply chain planning: los tres niveles de la planificación estratégica*. IECC, Escuela de Negocios, Supply Chain Management y Logística. <https://n9.cl/eepmy>

- Sánchez, L., García, G. y Gutiérrez, J. (2019). Alcances sobre la calidad educativa en las instituciones de educación superior universitaria. *IGobernanza*, 2(6), 31–59. <https://www.igobernanza.org/index.php/IGOB/article/view/45>
- Sánchez, M. y Delgado, J. (2020). Gestión educativa en el desarrollo del aprendizaje en las instituciones educativas. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1819–1838. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.196
- Sepúlveda, F. y Aparicio, C. (2019). Habilidades de liderazgo instruccional de directores y sus equipos de gestión de escuelas de la región del Biobío, Chile: fortalezas y desafíos. *Revista de Investigación Educativa*, 37(2), 487-503. <https://doi.org/10.6018/rie.37.2.329861>
- Sigüenza, R. (2023). El Desempeño docente: Bases Teóricas que Fundamentan los Elementos Para su Evaluación. *REDISED, Revista Diálogo Interdisciplinario sobre Educación*, 3(2), 126–137. <https://revistas.ues.edu.sv/index.php/redised/article/view/2488>
- Simbaña, J., Naula, S. y Cutiopala, F. (2025). La transformación digital de la gestión educativa: desafíos y oportunidades para una administración escolar eficiente. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 9(4), 6808. <https://revistas.ues.edu.sv/index.php/redised/article/view/24886816>. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i4.19283
- Sola, E., Baharuddin, & Idris, M. (2022). Implementation of Educational Management Principles to Improve Teachers' Performance SMKN 6 Bone South Sulawesi. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 619. DOI 10.2991/assehr.k.211219.011.
- Soria, N. (2025). *Gestión educativa en la Educación Superior*. Sophia Editions. <https://doi.org/10.64092/IBGA9354>
- Surco, D. (2018). Gestión Académica y Desempeño Docente, según los estudiantes de una universidad privada en Lima, Perú. *Industrial Data*, 21(1), 83–90. <https://www.redalyc.org/journal/816/81658059012/81658059012.pdf>
- Syafaruddin, M. (2005). *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*. Ciputat Press.
- Thanassoulis, E., Dey, P., Petridis, K., Goniadis, I., & Georgiou, A. (2017). Evaluating higher education teaching performance using combined analytic hierarchy process and data envelopment analysis. *Journal of the Operational Research Society*, 68(4), 431–445. <https://doi.org/10.1057/s41274-016-0165-4>

Tirado, M. y Heredia, F. (2022). Liderazgo transformacional en la gestión educativa: una revisión literaria. *Revista Conrado*, 18(85), 246–251. <https://n9.cl/7t8gm>

Trathemberg, L. (2019, 4 de marzo). *León Trahtemberg: El alumno vive en el siglo XXI y su profesor en el siglo XX* / Entrevistado por Maribel de Paz. El Comercio. <https://elcomercio.pe/luces/libros/leon-trahtemberg-alumno-vive-siglo-xxi-profesor-siglo-xx-educacion-impreso-noticia-613279-noticia/>

United Nations. (2022, 16 de setiembre). *Los niveles de aprendizaje alarmantemente bajos urgen a transformar la educación*. <https://news.un.org/es/story/2022/09/1514561>

United Nations Economic Commission for Latin America and the Caribbean [ECLAC]. (2019, 7 de enero). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe. Objetivos, metas e indicadores mundiales*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/40155-la-agenda-2030-objetivos-desarrollo-sostenible-oportunidad-america-latina-caribe>

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [Unesco]. (2018, 11 de abril). *¿Qué determina el buen desempeño de un docente?* <https://www.unesco.org/es/articles/que-determina-el-buen-desempeno-de-un-docente>

United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization [Unesco]. (2023, 9 de enero). *Gestión, monitoreo y evaluación de la educación*. <https://www.unesco.org/es/education-management>

Valcazar, G. (2020). Teaching performance and inclusive practice in higher education. *Desde El Sur*, 12(2), 437–452. <https://doi.org/10.21142/DES-1202-2020-0025>

Valles-Montero, K., del Valle-Giraldoth, D., Valles de Rojas, M. y Torres de Nava, L. (2020). Habilidades gerenciales aplicadas por docentes de aulas para el fortalecimiento de la enseñanza-aprendizaje en el nivel de secundaria de la unidad Educativa Ernesto Flores Fuenmayor del municipio Miranda, estado Zulia. *Panorama*, 14(27), 146–161. <https://doi.org/10.15765/pnrm.v14i27.1527>

Valverde, E., Cardoso, F., Rodríguez, S., Miranda, E. y Contreras, R. (2022). Competencias directivas para el monitoreo y acompañamiento pedagógico: en los docentes de las instituciones educativas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 4736–4751. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3777

- Vargas-Murillo, G. (2019). Competencias digitales y su integración con herramientas tecnológicas en educación superior. *Cuadernos Hospital de Clínicas*, 60(1), 88–94. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1652-67762019000100013&lng=es&tlng=es
- Vega, L. (2020). Gestión educativa y su relación con el desempeño docente. *Ciencia y Educación*, 1(2), 18–28. <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0102202008>
- Villegas, F. y Valderrama, C. (2021). Propuesta de un modelo de gestión para la docencia: experiencia de una universidad estatal chilena. *Hallazgos*, 18(35), 149–179. <https://doi.org/10.15332/2422409X.5800>
- Wahyu Syifa, I. y Nusantara, W. (2021). The Concept of Education Planning in an Islamic Framework. *Tsaqafah*, 17(1), 101–120. https://www.researchgate.net/publication/367827655_The_Concept_of_Education_Planning_in_an_Islamic_Framework
- Wang, J., Hussain, Y., Mao, Ch., & Jiang, F. (2025). Effective Educational Management Strategies: Enhancing Institutional Performance and Student Success. *Journal of Education, Humanities, and Social Research*, 2(2), 1–12. <https://doi.org/10.71222/yqw52v02>
- Wang, X-W., Zhang, Y-C., & Du, Q. (2024). Research into the impact of an imbalanced teaching-academic research evaluation system on the quality of higher education: based on the mediation effect of the sense of belonging to a university. *Front. Educ*, 9,1348452. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1348452>
- Williams, A. y Rodríguez, J. (2021). Clima escolar y apoyo administrativo como predictores de la satisfacción laboral del docente. *RIEE, Revista Internacional de Estudios en Educación*, 21(1), 31–43. <https://doi.org/10.37354/riee.2021.210>
- Yeh, C. y Barrington, R. (2023). Sustainable positive psychology interventions enhance primary teachers' wellbeing and beyond - A qualitative case study in England. *Teaching and Teacher Education*, 125, 104072. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tate.2023.104072>
- Zuluaga, A. (2021). Influencia de la personalidad docente en el aprendizaje de una lengua extranjera. *Poiésis*, (41), 116–128. <https://doi.org/10.21501/16920945.4179>

SOBRE LOS AUTORES

Cecilia Rios Perez

Universidad Nacional de la Amazonía Peruana

<https://orcid.org/0000-0002-9008-3190>

Jhosiveth Jheninfer Zambrano Curitima

Institución Educativa N° 60039

<https://orcid.org/0000-0003-0247-0244>

Ketty Alarcon Ramirez

Universidad Científica del Perú

<https://orcid.org/0000-0003-0542-3814>

Alexandra Padilla Tello

Institución Educativa N° 60119

<https://orcid.org/0000-0003-2111-961X>

Juliana Sánchez Babilonia

Universidad Nacional de la Amazonía Peruana

<https://orcid.org/0009-0000-7534-4658>

GESTIÓN EDUCATIVA Y SU IMPACTO EN LA MEJORA DEL DESEMPEÑO DOCENTE EN EDUCACIÓN SUPERIOR



www.arcoeditores.com
contato@arcoeditores.com
(55)99723-4952

