



Desarrollo de las habilidades directiva en las instituciones educativas

Development of management skills in educational institutions

Desenvolvimento de habilidades gerenciais em instituições educacionais

ARTÍCULO DE REVISIÓN



Julio Eduardo Moscol Lucero 
jemoscoll@ucvvirtual.edu.pe

Gustavo Alonso Mondragón Hernández 
mhernandezga@ucvvirtual.edu.pe

Víctor Augusto Gonzales Soto 
gsotova@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo. Chiclayo, Perú

Escanea en tu dispositivo móvil
o revisa este artículo en:

<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i32.735>

Artículo recibido 14 de noviembre 2022 | Aceptado 20 de marzo 2023 | Publicado 10 de enero 2024

RESUMEN

Este estudio se enfoca en la identificación y análisis de habilidades directivas en Instituciones de Educación Superior (IIEE) en respuesta a las demandas cambiantes del entorno actual. La gestión organizacional efectiva es esencial para abordar los cambios continuos, y la presencia de directivos con habilidades adecuadas es crucial para el éxito institucional. La investigación emplea un diseño descriptivo y bibliográfico, utilizando bases de datos como Scopus, WOS, SciELO y Latindex con operadores booleanos AND-OR y la técnica PRISMA. Los hallazgos de treinta artículos seleccionados revelan diversas propuestas que abordan habilidades directivas, destacando dimensiones y competencias específicas. Concluye que estas habilidades contribuyen significativamente a mejorar la capacidad competitiva y avanzar en la experiencia pedagógica, resultando en un proceso de enseñanza-aprendizaje más efectivo y beneficios directos para los estudiantes.

Palabras clave: Habilidades Directivas; Desarrollo de Habilidades; Educación; Directivos; Docentes; Instituciones Educativas

ABSTRACT

This study focuses on the identification and analysis of managerial skills in Institutions of Higher Education (IIEE) in response to the changing demands of today's environment. Effective organizational management is essential to address continuous change, and the presence of managers with adequate skills is crucial for institutional success. The research employs a descriptive and bibliographic design, using databases such as Scopus, WOS, SciELO and Latindex with Boolean AND-OR operators and the PRISMA technique. The findings of thirty selected articles reveal diverse proposals that address managerial skills, highlighting specific dimensions and competencies. It concludes that these skills contribute significantly to improve competitive capacity and advance the pedagogical experience, resulting in a more effective teaching-learning process and direct benefits for students.

Key words: Managerial Skills; Skills Development; Education; Managers; Teachers; Educational Institutions

RESUMO

Este estudo enfoca a identificação e a análise das habilidades gerenciais em instituições de ensino superior (IES) em resposta às demandas em constante mudança do ambiente atual. A gestão organizacional eficaz é essencial para lidar com as mudanças contínuas, e a presença de gerentes com habilidades adequadas é crucial para o sucesso institucional. A pesquisa emprega um projeto descritivo e bibliográfico, usando bancos de dados como Scopus, WOS, SciELO e Latindex com operadores booleanos AND-OR e a técnica PRISMA. Os resultados dos trinta artigos selecionados revelam diversas propostas que abordam as habilidades gerenciais, destacando dimensões e competências específicas. Conclui-se que essas habilidades contribuem significativamente para a melhoria da capacidade competitiva e para o avanço da experiência pedagógica, resultando em um processo de ensino-aprendizagem mais eficaz e em benefícios diretos para os alunos.

Palavras-chave: Habilidades gerenciais; Desenvolvimento de habilidades; Educação; Gestores; Professores; Instituições educacionais

INTRODUCCIÓN

En los albores del siglo XXI, el progreso y la adquisición de habilidades en diversas profesiones se han vuelto imperativos para las sociedades modernas. La gestión eficaz de las competencias directivas, según lo destacado por Díaz et al., (2018), se erige como un pilar fundamental para el logro de los objetivos planteados por las organizaciones. No obstante, la creciente demanda de habilidades gerenciales en ámbitos como liderazgo, manejo de conflictos, comunicación y trabajo en equipo ha generado tensiones en los entornos organizacionales (Ramírez, 2018).

El contexto global, marcado por la era del conocimiento, la globalización y la pandemia de COVID-19, ha impulsado cambios rápidos y continuos. En el ámbito educativo, la pandemia ha expuesto la vulnerabilidad del sector, exigiendo a las autoridades decisiones rápidas y estrategias innovadoras (Rubio, 2020). Este escenario resalta la importancia crítica de las habilidades de gestión, especialmente en el equipo directivo, como elemento central para el desarrollo institucional (Ascón et al., 2018).

En este sentido, la función directiva en el siglo XXI se ve desafiada a responder a las demandas cambiantes, promoviendo el progreso científico y tecnológico. Sin embargo, la pandemia ha acentuado aún más esta necesidad, obligando a los gestores a adaptarse y liderar en situaciones de incertidumbre, como en el caso de la educación a distancia (Ramírez, 2018). La calidad educativa se

ha convertido en un objetivo fundamental, incluso en medio de una epidemia.

Un estudio aborda la realidad de las instituciones educativas en América Latina, donde la falta de personal capacitado en habilidades gerenciales ha generado deficiencias en la gestión, liderazgo y comunicación (Johnson, 2018). Además, se revela la disparidad en la formación de administradores educativos en países latinoamericanos (López et al., 2019). Guatemala presenta el menor porcentaje de estudios culminados en el ámbito directivo (35.4%), mientras que otros países como México, Cuba, Argentina, Perú y Chile muestran niveles más elevados.

Mientras que, en Perú, Huerta (2020) señala que los directivos educativos exhiben un grado variable en la toma de decisiones, afectando la administración institucional y las capacidades gerenciales. La necesidad de elecciones justas se vuelve esencial, especialmente cuando el 53% de los directivos reporta un grado regular en la función de administración institucional. Los líderes educativos se enfrentan al desafío de capacitar y reorientar sus métodos de trabajo, especialmente en el escenario actual de educación remota, donde la supervisión y el apoyo a los docentes son cruciales (Pereda et al., 2018). La búsqueda continua de capacitación se presenta como un imperativo para mejorar las habilidades gerenciales y satisfacer las necesidades institucionales (Barrientos et al., 2018).

Por lo tanto, este estudio surge como una respuesta a la pregunta fundamental: ¿Cuál es el desarrollo de las habilidades directivas en el contexto educativo entre 2017 al 2022? A través de la identificación y análisis de propuestas sobre habilidades directivas, se revela la importancia de la independencia y cooperación en el desarrollo de estas habilidades, promoviendo el trabajo colegiado y la participación democrática para asegurar una educación de calidad en tiempos desafiantes.

METODOLOGÍA

La metodología empleada en este estudio se basó en el análisis de documentos mediante una revisión sistemática, con el propósito de explorar y comprender el avance científico del desarrollo de habilidades directivas en el contexto educativo entre 2017 y 2022.

Para llevar a cabo esta investigación, se recurrió a la búsqueda de información en publicaciones indexadas en bases de datos reconocidas, como Scopus, WOS, Scielo y Latindex. Este enfoque permitió identificar temas de investigación relevantes para alcanzar los objetivos planteados (Hernández y Mendoza, 2018). La revisión sistemática se guió por el

modelo PRISMA 2020, un protocolo diseñado para el control de datos en este tipo de estudios (Urrútia y Bonfill, 2013).

La búsqueda se realizó utilizando palabras clave específicas, como Habilidades Directivas, Educación, Directivos, Docentes e Instituciones Educativas, mediante el uso de operadores booleanos "AND" y "OR" para vincular términos relevantes (Avelar y Toro, 2018). La búsqueda inicial generó 853 documentos, de los cuales se seleccionó un conjunto de 60 documentos. Estos fueron evaluados bajo los lineamientos del modelo PRISMA 2020, y se llevó a cabo un muestreo de 30 artículos científicos, aplicando criterios de selección definidos.

La recopilación y registro de datos se realizaron mediante el programa Microsoft Excel, facilitando la organización de información pertinente para los objetivos del estudio, incluyendo título, nombre de la revista, autor, año, enlace o DOI. Se excluyeron tesis, informes de investigación y artículos duplicados. La Figura 1 presenta el diagrama PRISMA sobre la búsqueda y selección de información, adaptado de Ricce y Ricce (2021).

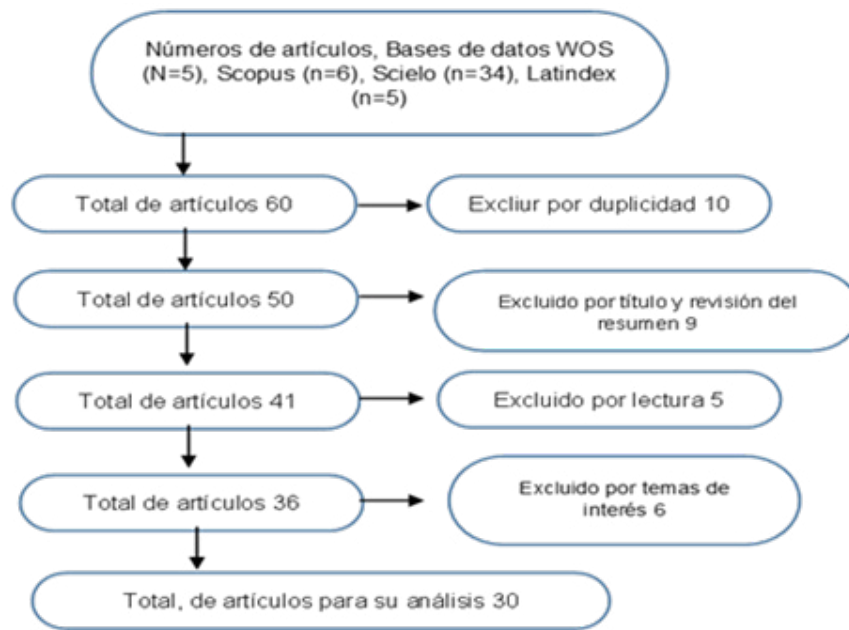


Figura 1. Diagrama Prisma sobre la búsqueda y selección de información. (Fuente: Adaptado (Ricke y Ricce, 2021).

DESARROLLO Y DISCUSIÓN

Se presenta los resultados luego de una minuciosa revisión, detalla interpretación y el análisis de las investigaciones, según la base de datos, los artículos incluidos al estudio están distribuidos de la siguiente forma: 10 están indexadas a EBSCO, 3 a Scopus y 5 a Scielo; y en el buscador especializado Google

académico fueron seleccionados 20 artículos, estos corresponden al 100%. En cuanto al proceso para ordenar los artículos, se elaboró la Tabla 1, la matriz de sistematización en la que se registró: autor(es) y año de publicación, tipo de adicción investigada, variable relacionada e instrumento aplicado.

Tabla 1. Número de publicaciones por año.

Año	Nº de artículo	%
2017	3	10
2018	8	26.67
2019	8	26.67
2020	2	6.67
2021	8	26.67
2022	1	3.32
Total	30	100

La información recopilada se organiza en la Tabla 1, que presenta el número de publicaciones por año. Este análisis temporal revela un interés continuo y creciente en el desarrollo de habilidades directivas en instituciones educativas. A partir del año 2018, se observa un aumento significativo en el número de artículos publicados, alcanzando su punto máximo en 2019 y manteniendo una cifra considerable en los años subsiguientes.

El estudio destaca la diversidad de palabras clave utilizadas en los diferentes trabajos

analizados, entre las cuales se encuentran términos recurrentes como "Habilidades Directivas", "Directivos", "Docentes", "Educación" e "Instituciones Educativas". Esta variedad de enfoques y términos clave subraya la complejidad y la integralidad del fenómeno de estudio, así como la riqueza de perspectivas que aportan los distintos investigadores (Tabla 2).

Tabla 2. Artículos, según base de datos.

Nº	Autor	Palabras clave	País	Indexada
1	Serrano, 2017	Directivo; Organizaciones; Competencias directivas; Virtudes; desarrollo profesional	Colombia	Scielo
2	Núñez y Díaz, 2017	Calidad de la educación, competencias profesionales, Competencias gerenciales.	Chile	Scielo
3	Ramírez, 2018	Habilidad directiva, Personales, Interpersonales, Grupal, Ejecución	México	Scielo
4	Pereda-Pérez et al. 2018	Sector público, género, habilidades directivas, entidad.	México	WOS
5	Pereda et al 2018	Inteligencia emocional, habilidades directivas, sector público.	España	Scielo
6	Barrientos et al. 2018	Competencias, directivos, instituciones participación, liderazgo.	Chile	Scielo
7	Chávez y Arias, 2018	Competencias directivas, empresarios arequipeños, administración de negocios, capital social	México	Latindex
8	Donawa y Gámez, 2018	Habilidades, gerenciales, cultura de innovación	Colombia	Scielo
9	Camacho, 2018	Competencias directivas; directivos.	Colombia	Scielo
10	Díaz et al. 2018	Planificación, organización, coordinación, ejecución, control.	Perú	Scielo
11	Sánchez, 2019	Método científico, epistemología, investigación cuantitativa, investigación cualitativa	Perú	Scielo

Nº	Autor	Palabras clave	País	Indexada
12	Ascón, J., García, M., y Lajara, A. (2019).	Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior (IES)	Cuba	Latindex
13	López, et al., 2019	Clima organizacional, convivencia, equipos directivos.	México	Scielo
14	Castellano et al. 2019	Competencias; directivos	España	Scielo
15	Huertas-Riveros et al. 2009	Análisis de las competencias directivas de una red de salud pública.	España	Scielo
16	Labrador, et al., 2019	Gestión de la capacitación y capacitación para una mejor gestión en el contexto socioeconómico cubano	Cuba	Scielo
17	Chen,-Quesada, Evelyn y Ruiz-Chavez, W. 2019	Gerencia; Administrador de la educación; gestión educativa.	Costa Rica	Scielo
18	Ascón, J., y García, M. (2021)	Metodología para el desarrollo de habilidades directivas esenciales desde la formación turística.	Cuba	Scielo
19	Vela-Quico et al. 2020	Competencias de directores, gestión escolar, liderazgo pedagógico.	Perú	Latindex
20	Huerta, 2020	Gestión educativa, instituciones educativas, directores, habilidades gerenciales	Perú	Latindex
21	Díaz et al 2021	Habilidad; director; institución educativa; COVID-19	Perú	Scielo
22	Coello et al. 2021	Habilidades directivas, resultados, institución educativa	México	Scielo
23	Cortez, 2021	Confianza; equipos de trabajo; competencias estratégicas, directivas	Perú	Scielo
24	Plasencia, J. y Hidalgo, I. 2021	Competencias directivas, gestión del cambio, institución educativa	Perú	Latindex
25	Paredes- Zempual et al. 2021	Clima organizacional; habilidades directivas; PyMes; SEM-PLS	México	Scielo
26	Arrascue et al., 2021	Gestión, Recurso de Personal, Administración,	Perú	Scopus
27	Pupo et al., 2021	Gestión de la calidad; liderazgo	México	Scielo
28	Ascón, J., García M., y Irene, P. (2018).	Las habilidades directivas en las instituciones de educación superior	Cuba	Scielo
29	Gil- díaz et al. 2022	Estilos de comunicación; habilidades directivas; organizaciones.	Paraguay	Scielo

La Tabla 2 proporciona un detallado panorama de los artículos seleccionados, presentando información crucial sobre los autores, palabras clave, país de origen y la base de datos en la que están indexados. Esta diversidad en la procedencia geográfica y las bases de datos refleja la amplitud

y la riqueza del espectro investigativo, así como la globalidad de los enfoques en el estudio del desarrollo de habilidades directivas. Dentro de este conjunto de artículos, se destaca la obra de Ascón et al., (2019) como una contribución relevante. Este trabajo resalta que el desarrollo de habilidades

directivas debe ser un proceso reflejo del trabajo inherente a los puestos de liderazgo, requiriendo una interacción profunda con subordinados y colaboradores. La importancia de las habilidades directivas se eleva, ya que constituyen la base del desarrollo profesional de los líderes, con aplicabilidad en diversos campos de conocimiento.

El análisis de la Tabla 2 sugiere que las investigaciones recopiladas abordan un amplio espectro de temas relacionados con las habilidades directivas, tales como competencias, liderazgo académico, gestión y estrategias, inteligencia emocional, entre otros. Este abordaje holístico permite una comprensión integral de las dinámicas y factores que impactan el desarrollo de habilidades directivas en el ámbito educativo.

Además, se observa la presencia de artículos que exploran temas emergentes y actuales, como la influencia de la pandemia de COVID-19 en las habilidades directivas, como lo refleja el trabajo de Díaz et al., (2021). Este enfoque demuestra la capacidad de la investigación para adaptarse a los desafíos contemporáneos y proporcionar conocimientos relevantes en contextos cambiantes.

Discusión

La incorporación de las habilidades directivas en el marco de la inteligencia emocional, como propuesto por Goleman (1995; 1998), destaca la importancia de aspectos como la autoconciencia,

la autorregulación, la motivación, la empatía y la comunicación interpersonal. Este enfoque, respaldado por varios estudios, sugiere que la inteligencia emocional de los gerentes es un predictor significativo del éxito organizacional (Pereda et al., 2018). Paralelamente, las habilidades directivas se comprenden como un conjunto integral de destrezas, actitudes y aptitudes que permiten a los gerentes influir en sus equipos para lograr metas y objetivos (Ramírez, 2018).

Las habilidades gerenciales, fundamentales para el desarrollo profesional, abarcan diversos aspectos, desde el estilo de liderazgo hasta la toma de decisiones y la adaptación al cambio (Paredes-Zempual et al., 2021). La dirección ejecutiva, el liderazgo y la gestión del cambio emergen como competencias críticas para los directores de instituciones educativas (Núñez y Díaz, 2017). Ascón et al., (2018) enfatizan la importancia de habilidades como la honestidad, la responsabilidad y el pensamiento crítico para los directores de jurisdicción.

El desarrollo de habilidades gerenciales, según Ascón et al., (2019) implica una profunda interacción con el entorno social, el clima organizacional y la capacitación. Este enfoque estructural destaca la relevancia de variables como la motivación, el rol del gerente y la adaptación al cambio en el ámbito universitario. La capacitación se presenta como un mecanismo esencial para

garantizar el desempeño efectivo y el logro de metas institucionales (Barrientos et al., 2018).

La identificación de competencias clave del gerente desde una perspectiva estratégica (Castellano et al., 2019) resalta la necesidad de alineación estratégica y fortalecimiento del sistema de gestión del conocimiento en las empresas. La confianza y las habilidades de liderazgo, según Cortez (2021) contribuyen al aumento de la confianza de los empleados y al desarrollo de la organización. Coello et al., (2021) proponen talleres de habilidades personales y estrategias empresariales como recomendaciones prácticas.

En el contexto educativo, la participación de los padres y la comunidad se ven influenciadas por habilidades sociales, empatía y un comportamiento dialógico por parte de los directivos (Barrientos et al., 2017). La formación académica, el mercado laboral y la aplicación efectiva de habilidades gerenciales se presentan como un ciclo continuo (Camacho, 2018).

Chávez y Arias (2018) enfatizan que el capital humano es vital para el logro de metas organizacionales. La importancia de las habilidades de comunicación, especialmente en entornos virtuales, se destaca como un elemento crucial para la coordinación eficiente entre gerentes y empleados (Díaz et al., 2018).

Sin embargo, se observa que las habilidades de liderazgo, según Huerta (2020) no son óptimas, y la resistencia al cambio prevalece entre los

gerentes (Johnson, 2018). El análisis refleja la necesidad de estudiar y aplicar estrategias para comprender mejor las implicaciones del desarrollo de habilidades gerenciales en la gestión educativa de instituciones. Estos hallazgos subrayan la complejidad y la multidimensionalidad del tema, destacando la necesidad de continuar investigando y aplicando enfoques innovadores para fortalecer las habilidades gerenciales en el ámbito educativo.

CONCLUSIÓN

La discusión revela que las habilidades directivas han evolucionado y se han integrado en el marco de la inteligencia emocional, reconociendo la importancia crucial de la autoconciencia y la empatía. Estas habilidades se posicionan como elementos esenciales para el éxito tanto a nivel organizacional como profesional de los directivos.

El énfasis en la diversidad de competencias necesarias resalta la complejidad del papel directivo en el ámbito educativo. Desde la dirección ejecutiva hasta la gestión del cambio, los directivos deben poseer una gama variada de habilidades para desempeñar sus roles de manera efectiva. Este enfoque holístico reconoce la naturaleza multifacética de la labor directiva en instituciones educativas.

La capacitación y la formación continuada emergen como aspectos críticos para el desarrollo de habilidades gerenciales en el contexto educativo. La identificación de

competencias clave desde una perspectiva estratégica y el fortalecimiento del sistema de gestión del conocimiento son elementos fundamentales propuestos por diversos autores. Esto sugiere que el aprendizaje y la adaptabilidad son pilares esenciales para el crecimiento de habilidades directivas en el ámbito educativo.

A pesar de los avances evidenciados en la investigación, se identifican desafíos persistentes en las habilidades de liderazgo y la resistencia al cambio entre los gerentes educativos. La conclusión general es que el desarrollo de habilidades directivas en el ámbito educativo es un proceso en constante evolución y multidimensional. La resistencia al cambio y los desafíos en el liderazgo indican áreas críticas que requieren atención continua y estrategias innovadoras.

Este estudio contribuye significativamente a la comprensión integral de las investigaciones sobre el desarrollo de habilidades directivas en el contexto educativo. Las conclusiones subrayan la necesidad de continuar investigando y aplicando enfoques innovadores para fortalecer las habilidades gerenciales en el ámbito educativo. Esta búsqueda constante de mejora es esencial para elevar la calidad y eficacia de la gestión institucional en el sector educativo, preparando a los directivos para enfrentar los retos cambiantes y dinámicos de la educación contemporánea.

CONFLICTO DE INTERESES. Los autores declaran que no existe conflicto de intereses para la publicación del presente artículo científico.

REFERENCIAS

- Arrascue, I. Podestá, L., Matzumura, J., Gutiérrez, H., y Ruiz, R. (2021). Habilidades gerenciales desde la percepción del personal en el hospital municipal los olivos. <https://acortar.link/kaVC4Q>
- Ascón, J., García M., y Irene, P. (2018). Las habilidades directivas en las instituciones de educación superior. *Revista científica ecociencia*. <https://acortar.link/wHE8RJ>
- Ascón, J., García, M., y Lajara, A. (2019). Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior (IES). *Revista Cubana de Educación Superior*. <https://acortar.link/o2z4mg>
- Ascón, J., y García, M. (2021). Metodología para el desarrollo de habilidades directivas esenciales desde la formación turística. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2021000100116
- Avelar, D. y Toro, E. (2018). PubMed: Clinical Queries, Terminología MeSH y Operadores Booleanos. *Revista de Medicina Clínica*, 2(3). <https://n9.cl/yplgwq>.
- Barrientos, V., Díaz, L., Ledesma, M. y Huamani, E., (2018). Capacitación de personal: Gestión de atención en Call Center de EsSalud. *Revista venezolana de Gerencia*. <https://acortar.link/NFABVA>
- Barrientos, Cl. Silva, P y Antúnez, S. (2017). Competencias directivas para promover la participación familias en las escuelas básicas. *Educación vol.25 no.49 Lima set. 2016*. <https://acortar.link/znfwoI>
- Camacho, M. (2018). Managerial Competencies of agro-industrial entrepreneurs. <https://acortar.link/e8JCYh>
- Chávez, L. y Arias, W. (2018). Importancia de las competencias directivas desde la percepción de los empresarios arequipeños. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201802.007>
- Chen-Quesada, E. y Ruiz-Chaves, W. (2019). Competences that enhance managerial capacity in managers for effective work with Administrative and Educational Boards in the

- Costa Rican education system. <http://dx.doi.org/10.22458/ie.v22i32.2964>
- Castellano, J., Valle, F., Machado, A. y García, N. (2019). Methodological considerations on the determination of directing competences as key factors of business success. <https://acortar.link/aux9JH>
- Código Ético de American Psychological Association APA (2017) Manual de APA 7ª Edición. <https://acortar.link/EBs7E2>
- Cortez, L. (2021) Competencias directivas y confianza en una empresa privada de servicios. <https://acortar.link/oHONPK>
- Coello, J., Jiménez, M. y Huilcapi, N. (2021) Habilidades directivas y su influencia en los resultados de una institución educativa. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i1.2868>
- Díaz, J., Cuadros, L., Tito, J. y Díaz, L. (2018) Habilidades Directivas en un contexto de emergencia sanitaria, COVID-19 en el Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*. <https://acortar.link/rAzzn4>
- Donawa, y Gámez, W. (2018) Absence of Managerial Skills for a Culture of University Innovation in Institutions of Colombia and Venezuela. <https://acortar.link/02J115>
- Gil-Díaz, L., Martínez-Prats, G. y Rodríguez, C. (2022) Estilos de comunicación: Una revisión teórica hacia las habilidades directivas en las organizaciones. <https://acortar.link/x8fC6E>
- Goleman, D. (1995-1998). *La inteligencia emocional*. <https://acortar.link/gbxPXB>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education, Año de edición: 2018, ISBN: 978-1-4562-6096-5, 714 p. <https://acortar.link/tR8UIb>
- Huerta, H. (2020). Management skills and decision-making on institutional management of Principals of public educational institutions from UGEL 07. *Revista Saber Servir*, 3(3), <http://revista.enap.edu.pe/article/view/3919>
- Huerta-Riveros, P. C., Leyton-Pavez, C. E., y Saldia-Barahona, H. (2009). Análisis de las competencias directivas de una red de salud pública. *Revista de Salud Pública*, 11(6), 979-987. <https://www.scielo.org/pdf/rsap/v11n6/v11n6a14.pdf>
- Johnson, L. (2018). Habilidades directivas como predictor de la gestión en el cambio organizacional. *Revista Espergesia*. Trujillo - Perú. <https://acortar.link/SHgUQA>
- Labrador, O., Bustio, A., Hernández, J. y Carvalhais, E. (2019) Gestión de la capacitación y capacitación para una mejor gestión en el contexto socioeconómico cubano. <https://acortar.link/pBlxFg>
- López, E., García, L., y Martínez, J. (2019). The directive management as an enhancer of the improvement of the organizational climate and coexistence in high school. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 9(18), 792–812. <https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.471>
- Muñoz, F., Luna, J. y López, O. (2021) El pensamiento creativo en el contexto educativo. *Revista Científica de la UCSA*, Vol.8 N° 3 diciembre. <https://acortar.link/JYzVIL>
- Núñez, N. y Díaz, D. (2017) Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. *Revista Estudios pedagógicos*. Chile. <https://acortar.link/FzViG3>
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L., Moreno-Freites, Z. (2021) Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. <https://acortar.link/b7idCi>
- Plasencia, J. y Hidalgo, I. (2021) Competencias directivas de la gestión del cambio en Institutos de Educación Superior Tecnológico Público. <https://doi.org/10.24265/iggp.2021.v8n2.02>
- Pereda-Pérez, F., López-Guzmán, T., y González, F. (2018). Habilidades directivas y diferencias de género en el sector público: El caso de Córdoba (España). *Revista Española de Ciencia Política*, 46), 199-230. <https://doi.org/10.21308/recp.46.09>

- Pereda, F., López-Guzmán, T, y Gonzales, F. (2018) La inteligencia emocional como habilidad directiva. Estudio aplicado en los municipios de la provincia de Córdoba. <https://acortar.link/4Bejhg>
- Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. México. Disponible en: <https://acortar.link/vAiOxz>
- Pupo, B., Cuz, Y. y Robert, M. (2021) Formación y mejora del liderazgo para perfeccionar el sistema de gestión de la calidad en empresa cubana. <https://acortar.link/kt0XXz>
- Ricce, C. y Ricce, C. R. (2021). Juegos didácticos en el aprendizaje de matemática. Horizontes. Revista de Investigación En Ciencias de La Educación, 5(18), 391–404. <https://acortar.link/CdQ5To>
- Rubio, T. (2020). La pandemia y la utopía: Hacia nuevos paradigmas educativos. El Cotidiano, 35 (221), 17-28. <https://acortar.link/R8DCGB>
- Ruiz, I. y Villavicencio, M. (2020). Resiliencia y demandas de política educativa durante la contingencia sanitaria. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos. <https://rlee.iberro.mx/index.php/rlee/article/view/98>
- Sánchez, F. (2019) Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y disensos. Rev. Digital. Investigación. vol.13 no.1 Lima. Ene/jun. <https://acortar.link/wWbRg>
- Serrano, G. (2017). Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. <https://acortar.link/yHV7ed>
- Vela-Quico, G., Vela-Quico, A., Cáceres-Coaquira, T., y Gamero-Torres, H. (2020) Pedagogical leadership in Arequipa-Peru: Management skills. Liderazgo pedagógico en Arequipa-Perú: Competencias directivas Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. 26, pp. 376-400, 2020 Universidad del Zulia. <https://acortar.link/WxEoxK>