

## Influencia de las competencias directivas en el liderazgo educativo: un análisis cualitativo en centros de estudio de Ecuador, 2024

Influence of Managerial Competencies on Educational Leadership: A Qualitative Analysis in Educational Centers in Ecuador, 2024

Influência das Competências Diretivas na Liderança Educacional: Uma Análise Qualitativa em Centros de Estudo do Equador, 2024

Evelyn Yesenia Álava Ochoa, <https://orcid.org/0000-0002-7792-5226>

Universidad Cesar Vallejo, Piura, Perú

\*Autor para correspondencia: P7001225378@ucvvirtual.edu.pe

### RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue analizar la influencia de las competencias directivas en el liderazgo educativo y comprender las necesidades que emergen en los centros de estudio a partir de dichas competencias. Se aplicó un enfoque cualitativo con diseño no experimental, utilizando análisis comparativo sustentado en fuentes bibliográficas y documentales. El estudio se centró en cuatro dimensiones: conocimientos administrativos, liderazgo, habilidades comunicativas y valores éticos. Los resultados muestran que los directores requieren actitudes y competencias que les permitan resolver conflictos, fomentar la colaboración y trabajar en equipo, destacando la importancia de ejercer un liderazgo efectivo. Se evidenció que el modelo de gestión predominante es de carácter cooperativo e intrusivo; sin embargo, la supervisión y el acompañamiento son percibidos como mecanismos de control que limitan la autonomía y el desarrollo profesional. Estos hallazgos subrayan la necesidad de fortalecer las competencias directivas para consolidar un liderazgo educativo participativo y transformador.

**Palabras clave:** Conocimiento, competencia directiva, liderazgo.

### ABSTRACT

The objective of this research was to analyze the influence of managerial competencies on educational leadership and to understand the needs that emerge in educational centers based on these competencies. A qualitative approach with a non-experimental design was applied, using comparative analysis supported by bibliographic and documentary sources. The study focused on four dimensions: administrative knowledge, leadership, communication skills, and ethical values. The results show that directors require attitudes and competencies that enable them to resolve conflicts, foster collaboration, and work in teams, highlighting the importance of exercising effective leadership. It was found that the predominant management model is cooperative and intrusive; however, supervision and accompaniment are perceived as control mechanisms that limit autonomy and professional development. These findings underscore the need to strengthen managerial competencies to consolidate a participatory and transformative educational leadership.

**Keywords:** Knowledge, managerial competence, leadership.

### RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi analisar a influência das competências diretivas na liderança educacional e compreender as necessidades que emergem nos centros de estudo a partir dessas competências. Aplicou-se uma abordagem qualitativa com desenho não experimental, utilizando análise comparativa apoiada em fontes bibliográficas e documentais. O estudo concentrou-se em quatro dimensões: conhecimentos administrativos, liderança, habilidades comunicativas e valores éticos. Os resultados mostram que os diretores necessitam de atitudes e competências que lhes permitam resolver conflitos, fomentar a colaboração e trabalhar em equipe, destacando a importância de exercer uma liderança eficaz. Verificou-se que o modelo de gestão predominante é cooperativo e intrusivo; no entanto, a supervisão e o acompanhamento são percebidos como mecanismos de controle que limitam a autonomia e o desenvolvimento profissional. Esses achados ressaltam

a necesidad de fortalecer las competencias directivas para consolidar una liderazgo educacional participativa e transformadora.

**.Palabras-chave:** Conocimiento, competencia directiva, liderazgo.

Recibido: 22/3/2025    Aprobado: 22/4/2026

## Introducción

Las competencias directivas han adquirido una relevancia especial en el marco de las normativas educativas de la región. Este protagonismo se vincula principalmente con las directrices relativas a la competencia organizativa de las unidades académicas y a la autonomía en la toma de decisiones. En este contexto, el director ocupa un lugar central al momento de decidir, convirtiéndose en el principal responsable de los protocolos de gestión y de la administración institucional. Tradicionalmente, educadores, representantes legales y estudiantes lo percibían como un órgano sancionador; sin embargo, en la actualidad se reconoce que el ejercicio de la dirección exige un enfoque estratégico y el desarrollo de habilidades de gestión, las cuales constituyen requisitos fundamentales para el desempeño de los cargos directivos en las unidades educativas (Sakiz, 2020; Zulela *et al.*, 2022).

Diversos estudios señalan como signos de declive institucional la incapacidad de los profesores para motivar a los estudiantes en el aprendizaje, la insuficiencia de las escuelas para transmitir conocimientos y la falta de un entorno educativo que favorezca el desarrollo de habilidades básicas necesarias para mejorar el rendimiento académico (Corona *et al.*, 2019). En este sentido, la calidad de la educación, por su importancia y trascendencia, se encuentra condicionada en buena medida por las competencias, habilidades y destrezas que demuestran los directivos en el ejercicio de sus funciones (Mesías, 2023).

En consecuencia, América Latina tiene pocos resultados científicos sobre habilidades gerenciales y competencias directivas en instituciones educativas en comparación con otras regiones. A medida que los sistemas educativos continúan cambiando, es fundamental que los investigadores comprendan cómo estas competencias se transforman en herramientas para la integración en la gestión (Gonzales-Santos, 2021).

Se determina que los líderes de las unidades educativas deben poseer actitudes, así como, habilidades que les permitan promover el desarrollo institucional y demostrar capacidad para corregir aspectos negativos que atentan contra el cumplimiento de las políticas institucionales, especialmente los objetivos de la política educativa (Montero y Vázquez, 2021).

En el ámbito de las instituciones educativas, particularmente en las unidades educativas, la gestión administrativa suele percibir al director como una figura de autoridad cuyo liderazgo se ejerce en función de las circunstancias que debe resolver. Sin embargo, en muchos casos este liderazgo carece de planificación estratégica y se manifiesta de manera arbitraria, lo que genera tensiones dentro de la organización. Actualmente, el ambiente institucional se caracteriza por factores que propician discusiones, insatisfacción y hostilidad entre el personal administrativo y la dirección, repercutiendo negativamente en el rendimiento académico de los estudiantes.

La autonomía en la toma de decisiones constituye un elemento esencial, pues refleja la capacidad y el compromiso de una dirección oportuna capaz de perfeccionarse en torno a las características clave de la institución, dando lugar a un liderazgo transformacional. En este sentido, el presente estudio se justifica por su carácter práctico, ya que permite evaluar críticamente las decisiones adoptadas en los centros de formación y su impacto en la gestión educativa, considerando las relaciones mutuas entre directivos y personal administrativo.

La relevancia de este trabajo radica en el análisis de las competencias directivas como herramienta para impulsar cambios en las unidades educativas, abordando de manera integral los problemas del sistema en lugar de centrarse en aspectos aislados. Desde una perspectiva social, la percepción del liderazgo en la toma de decisiones implica la construcción de una comunidad formativa que promueva el crecimiento de los actores involucrados mediante un liderazgo académico sólido, capaz de fortalecer tanto las dimensiones cognitivas como las habilidades expresivas del personal administrativo.

En consecuencia, se plantea la interrogante central: ¿Cuál es la percepción de la influencia de la competencia directiva en los líderes educativos? Para abordar esta cuestión, la investigación se fundamenta en los aportes de Cárdena *et al.* (2017), quienes identifican cuatro dimensiones esenciales de la administración de calidad: conocimiento, liderazgo, habilidades comunicativas y valores. Cada una de estas dimensiones cuenta con indicadores específicos que permiten evaluar experiencias concretas en el ámbito institucional.

El objetivo general de la investigación es determinar la influencia de la competencia directiva en los líderes

educativos, considerando dichas dimensiones como ejes de análisis para comprender el impacto de la gestión directiva en el desarrollo académico y organizacional.

## Metodología

El trabajo se desarrolló bajo el marco de una investigación que, según McHugh et al. (2021), permite ampliar las fronteras del entendimiento con el propósito de atender una necesidad social vinculada a las competencias directivas en las unidades educativas. El enfoque adoptado fue cualitativo (Piña-Ferrer, 2023), lo que posibilitó explicar, describir y comprender la complejidad del fenómeno estudiado. Se aplicó un diseño no experimental (Ramos, 2021), que favoreció la participación de grupos y el seguimiento del objeto de estudio en su contexto natural. Asimismo, se realizó un análisis comparativo (Nohlen, 2020), orientado a sistematizar las variables a partir de información científica relacionada con las competencias directivas y sus dimensiones, con el fin de identificar diferencias y similitudes en un centro de formación académica.

El análisis documental (Martínez et al., 2023) constituyó un procedimiento clave para localizar, organizar y almacenar información relevante, funcionando como punto de partida para la construcción de preguntas de investigación. Este análisis permitió describir elementos inmersos en la reorganización de eventos fundamentales y en las reconstrucciones subjetivas que otorgaron significado a las acciones de los actores implicados. En el marco de la planificación analítica (Cardoni & Roselli, 2023), se buscó interpretar y reconstruir imaginarios académicos presentes en las instituciones educativas.

La investigación se sustentó en tres aspectos principales:

1. Comprensión de la innovación en la formación profesional de los gestores, mediante la percepción y la puesta en acción de procesos cognitivos, emocionales y sociales.
2. Recolección flexible de información, a través de entrevistas semiestructuradas que permitieron a los participantes reflexionar sobre sus propias condiciones y las de otros.
3. Captación de contenidos vinculados a capacidades, habilidades, destrezas y significados asociados al liderazgo administrativo, con énfasis en el lenguaje como herramienta fundamental en los procesos de formación y construcción de identidades.

La investigadora, al emplear métodos cualitativos, centró su atención en la comprensión e interpretación de los fenómenos, reconociendo las emociones como factores que guían las acciones y asumiendo una responsabilidad moral y política respecto a lo investigado.

La importancia del estudio radica en dos aspectos:

- En primer lugar, en su aporte a la identidad administrativa, al capturar la creación de significados mediante la reconstrucción imaginativa.
- En segundo lugar, en su potencial para el desarrollo de teorías, que contribuyan a fortalecer la gestión directiva y el liderazgo académico en las instituciones educativas.

## Resultados y discusión

Las investigaciones realizadas sobre las competencias directivas en el ámbito de la supervisión han arrojado diversos hallazgos que describen las particularidades de los directivos en la gestión y el comportamiento dentro de las organizaciones educativas. Se destaca la importancia del liderazgo en la implementación de programas de gestión administrativa y en la actuación adecuada dentro del trabajo en equipo, todo ello orientado a garantizar la calidad de la educación (Vázquez & Montero, 2021).

En relación con las dificultades que enfrenta la capacidad de gestión directiva en las instituciones educativas, Vela-Quico et al. (2020) señalan que los administradores no participaban en procesos de reflexión colectiva sobre la gestión académica y presentaban brechas de competencia específicas, especialmente en la elaboración de informes de gestión anuales, lo que evidenciaba un menor nivel de gestión educativa. De manera complementaria, Vasquez et al. (2021) observaron diferencias constantes entre administradores y docentes respecto al apoyo brindado a los educadores. Mientras los directores afirmaban adoptar un modelo colaborativo e interventor, los docentes percibían que el modelo aplicado era normativo y unidireccional.

Trujillo (2021) sostiene que este escenario constituye un espacio idóneo no solo para reflexionar sobre la existencia y el comportamiento actual de las escuelas, sino también para generar trayectorias individuales y colectivas que transformen la práctica educativa de las organizaciones. En la misma línea, Dume y Limonchi (2026) advierten que los directivos ponen excesivo énfasis en los métodos, mientras que la gestión administrativa concibe la asistencia como una estrategia de seguimiento y vigilancia que limita la innovación y la mejora del trabajo. Monge-Urquijo (2019) añade que, en muchos casos, el diseño y la orientación proporcionados por los

directivos se enfocan principalmente en el monitoreo del rendimiento administrativo.

Por su parte, Bedoya et al. (2020) puntualizan que la competencia directiva se relaciona con la práctica y la destreza necesarias para ejecutar tareas con éxito, integrando conocimientos, talento, cualidades personales y motivación. Sánchez *et al.* (2022) refuerzan esta idea al señalar que las competencias directivas constituyen un aspecto primordial de la gestión administrativa contemporánea, ya que pueden determinar los logros o fracasos de una organización. En consecuencia, los directores requieren capacitación constante para perfeccionar sus habilidades de liderazgo y toma de decisiones.

En el ámbito administrativo, Pahuachón (2023) subraya que las exigencias son cada vez más estrictas, pues se demanda la presencia de profesionales capacitados con facultades para tomar decisiones, trabajar en equipo, planificar, resolver problemas y asumir responsabilidades de manera ética y juiciosa. Finalmente, Dobrowolski *et al.* (2021) indican que las competencias gerenciales se entienden como un conjunto observable de conocimientos, capacidades y actitudes que permiten a los líderes de las unidades educativas desempeñar con éxito sus funciones en un entorno global.

Las investigaciones sobre las competencias directivas en el ámbito educativo han mostrado aportes significativos para comprender cómo los líderes influyen en la gestión y el comportamiento institucional. Cortez (2021) manifiesta que la teoría de la competencia sienta las bases para que las personas desarrollen capacidades que les permitan comprender las razones de su propio crecimiento y mejorar el rendimiento laboral, considerando las particularidades de los colaboradores como recursos estratégicos.

En cuanto a la dimensión orientada al conocimiento, Cárdena *et al.* (2017) señalan que esta se relaciona con la adquisición de saberes y el intercambio de bienes intelectuales. Se concibe como un servicio que ofrece a los empleados de una institución educativa diversas opciones acordes con sus capacidades y limitaciones potenciales. En este sentido, Díaz (2023) plantea que el derecho administrativo debe fortalecer su marco conceptual mediante normas que definan el comportamiento organizacional más allá de los estándares judiciales convencionales asociados al binomio lícito-ilícito.

La gestión administrativa, por su parte, enfrenta constantes cambios e innovaciones que requieren el desarrollo de competencias capaces de organizar y agrupar procedimientos de dirección, presentando de manera efectiva la situación actual de la institución (Vasquez *et al.*, 2021). En este contexto, la gestión del conocimiento se convierte en un proceso dinámico que fomenta el diálogo entre ideas, experiencias y saberes, evitando modelos rígidos y reconociendo el valor del conocimiento natural presente en los espacios informales (Madrid *et al.*, 2021). Garcés y Martínez (2021) destacan que el director ocupa un rol central en la innovación y en la conducción hábil del conocimiento generado, mientras que Copaz (2022) subraya que el conocimiento constituye el punto de partida para la formación del capital intelectual y la formulación de métodos, siendo esencial consolidarlo, transmitirlo y asimilarlo en programas de gestión más eficaces.

Peña et al. (2022) definen la gestión administrativa como la capacidad de encaminar las actividades de una organización mediante la coordinación de tareas, recursos y esfuerzos, lo que permite superar dificultades y alcanzar las metas trazadas. En relación con la dimensión liderazgo, Cárdena *et al.* (2017) sostienen que este constituye la clave de las instituciones educativas, pues implica planificar, organizar, dirigir y evaluar los procesos administrativos, enfrentando las dificultades propias de la consecución de objetivos.

El desarrollo del liderazgo constituye una estrategia empresarial de largo plazo orientada a preparar a los empleados para asumir funciones de gestión y liderazgo en el futuro. En este sentido, un programa de desarrollo gerencial implica la elaboración de un proyecto riguroso que define las destrezas y competencias que cada trabajador debe alcanzar para liderar con éxito (Borbor, 2023). El liderazgo es considerado la base de cualquier organización, independientemente de su tamaño o actividad, ya que los buenos líderes son fundamentales para guiar a los asociados y trabajar de manera conjunta en la consecución de las metas institucionales, en beneficio de los estudiantes (Gómez & Maciás, 2021).

Un líder comprometido con la búsqueda de soluciones, dispuesto a brindar apoyo a sus colaboradores y preocupado por su satisfacción, se convierte en un diferenciador competitivo frente a otras organizaciones. De esta manera, el directivo fomenta un mayor sentido de pertenencia, responsabilidad y compromiso hacia la institución, lo que repercute en una mayor efectividad y rendimiento laboral (López & Beltrán, 2020). En esta línea, Álvarez (2023) sostiene que el líder es responsable de mejorar la excelencia en la gestión administrativa y social mediante el desarrollo de métodos que integren de manera eficaz la ciencia aplicada, la administración, las técnicas y, sobre todo, el recurso humano.

Asimismo, el líder es quien construye un ambiente que favorece la generación de ideas innovadoras y su implementación en el trabajo, lo que se vincula directamente con el desarrollo de conductas creativas dentro de la organización (Norena-Chavez *et al.*, 2021). El liderazgo transformacional, por su parte, se centra en la

influencia que el líder ejerce sobre sus seguidores y en el impacto que tiene en las decisiones directivas. Este enfoque resulta clave para explorar la relación entre liderazgo y gestión, y cómo su integración contribuye al cumplimiento de los objetivos de la misión organizacional (Tapia & Antequera, 2020).

En cuanto a la tercera dimensión, las habilidades comunicativas, Cárdena *et al.* (2017) las definen como la capacidad de hablar, escuchar, comprender y escribir, elementos que reflejan una comunicación adecuada. Estas habilidades constituyen un conjunto de herramientas esenciales para el desempeño en diversas áreas del trabajo cotidiano, permitiendo interactuar, comprender y hacerse comprender, lo que convierte a la comunicación en un rasgo fundamental de la condición humana (Icaza, 2023). Morales *et al.* (2022) agregan que escuchar, hablar, leer y escribir son competencias que evidencian el desempeño de un directivo y su respuesta frente a distintos procesos de instrucción. El aprendizaje y el conocimiento deben ser estimulados mediante actividades que fortalezcan estas capacidades, no solo para cumplir con pruebas administrativas, sino también para comprender integralmente los aspectos de la vida académica y del entorno institucional. Las habilidades comunicativas son esenciales porque buscan perfeccionar el uso del lenguaje para mejorar la interlocución entre las personas, permitiendo comprender y construir la realidad, así como confirmar el mensaje. Se convierten en un recurso indispensable para el intercambio de ideas y la interacción social (Cuadros & Ogoji, 2024). En el ámbito educativo, estas habilidades incluyen la atención, la comunicación expresiva y la empatía, necesarias para guiar procesos formativos y demandar de los directores conocimientos basados en la confianza y el apoyo mutuo (Batista, 2022).

Sin embargo, Jadán y Zambrano (2019) advierten que las habilidades comunicativas no se limitan a mejorar componentes aislados de la comunicación, sino que deben impactar directamente en el desempeño social de los líderes. En este sentido, las tareas extracurriculares cumplen un rol importante al fomentar conexiones disciplinares y profesionales sólidas, sustentadas en relaciones emocionales entre estudiantes y formadores académicos. Bravo y Lázaro (2022) complementan esta visión al señalar que las habilidades comunicativas constituyen un conjunto de destrezas que permiten a los individuos participar adecuadamente en situaciones específicas. Una interacción comunicativa eficaz implica alcanzar objetivos de interlocución de manera socialmente aceptable.

Como cuarta dimensión, se destacan los valores, entendidos como principios éticos que deben guiar la labor del director: rectitud, compromiso, persistencia, fraternidad, respeto e integridad. Estos valores respaldan el desarrollo del razonamiento vinculado a la enseñanza y se relacionan con la ética como doctrina filosófica que analiza la conducta humana desde una perspectiva moral (Cárdena *et al.*, 2017). Trejo (2024) enfatiza que la ética provee el entorno moral y los valores que orientan las decisiones y actos de los directivos, mientras que la pedagogía aporta los instrumentos y métodos necesarios para el desarrollo académico. Ambas dimensiones son esenciales para el crecimiento integral y la preparación frente a las exigencias del trabajo y la sociedad.

Martínez (2021) subraya que los valores nunca pierden su poder ni significado, ya que reflejan en gran medida el comportamiento humano. Su relevancia es crucial en un contexto global marcado por divisiones sociales y crisis de carácter moral. En este sentido, Santos *et al.* (2021) sostienen que los valores humanos son el eje principal de la educación, por lo que resulta fundamental enseñarlos desde la infancia. Una formación basada en valores proporciona a los estudiantes firmeza, seguridad y claridad sobre cómo actuar, además de orientar sus aspiraciones en relación con las expectativas de los demás.

Los valores humanos determinan la manera en que las personas se comportan y conviven armónicamente en sus comunidades. Representan convicciones fundamentales sobre un patrón de conducta o un estado final de vida considerado superior frente a otros modos de actuación o condiciones de realidad opuestas (Naranjo G. *et al.*, 2020). Estos valores son cruciales para el progreso integral de los directores, ya que influyen directamente en sus decisiones, en su proceder ético y en la capacidad para enfrentar los obstáculos que se presentan en su trayectoria administrativa (Trejo, 2024).

En este mismo sentido, los valores humanos simbolizan creencias esenciales acerca de un determinado patrón de comportamiento o condición definitiva de la realidad, que se percibe como individual o colectivamente más elevado que otros modelos de actuación (Naranjo *et al.*, 2022). De esta manera, los valores se consolidan como principios rectores que orientan la práctica directiva y fortalecen la cohesión social dentro de las instituciones educativas.

Los hallazgos evidencian que el directivo se enfrenta constantemente a la tarea de aprendizaje y enseñanza a través de la competencia. Bedoya *et al.* (2020) sostienen que las capacidades del departamento de gestión están directamente relacionadas con las habilidades necesarias para realizar actividades con éxito, vinculadas estrechamente al conocimiento.

Las habilidades de gestión se muestran como esenciales para el desarrollo de las instituciones educativas. Cada

director debe demostrar actitud y destrezas para resolver problemas y disputas. En este sentido, Salehizadeh *et al.* (2020) destacan que el administrador, en su rol de líder, debe proyectar estrategias y contar con las capacidades necesarias para aplicarlas en concordancia con los objetivos académicos.

El liderazgo colaborativo aparece como un factor clave para mejorar la relación entre la dirección académica y el director, garantizando evaluaciones positivas y un desarrollo progresivo de la enseñanza. Barba y Delgado (2021) señalan que las habilidades directivas y el liderazgo de los directivos son determinantes para optimizar la calidad educativa, y que su desempeño no puede evaluarse de manera aislada.

No obstante, se observa un comportamiento inconsistente entre directivos y personal administrativo respecto al apoyo y la comunicación con los formadores académicos. Paredes *et al.* (2021) identifican que los procesos de comunicación bidireccional son fundamentales para transmitir mensajes de manera efectiva, alcanzar objetivos organizacionales y mejorar el clima institucional.

Asimismo, la competencia directiva y los valores éticos se han mostrado como elementos esenciales en las instituciones educativas. Naranjo *et al.* (2020) subrayan que el estado mental del directivo influye en la creación de condiciones de trabajo favorables y en la mejora de la gestión. Los valores, en este contexto, contienen elementos de juicio derivados de pensamientos personales sobre lo correcto, lo bueno o lo deseado, y poseen tanto contenido como motivación, lo que refuerza su papel en la práctica directiva.

## CONCLUSIONES

Los resultados aportan evidencia de que las dimensiones de conocimiento, liderazgo, habilidades comunicativas y valores constituyen pilares esenciales para el fortalecimiento de la gestión institucional. La integración de estas competencias por parte de los directivos se traduce en un mejor clima organizacional, en la optimización de los procesos administrativos y en un impacto positivo sobre el rendimiento académico. De este modo, se consolida un liderazgo transformacional capaz de responder a las demandas actuales de las instituciones educativas y de impulsar cambios significativos en la práctica directiva.

Asimismo, se concluye que la competencia directiva trasciende la aplicación de estrategias administrativas, al incorporar principios éticos y valores humanos que orientan la toma de decisiones y la convivencia institucional. El liderazgo educativo se configura, por tanto, como un proceso integral que combina conocimientos técnicos, habilidades sociales y compromiso moral, garantizando la construcción de comunidades académicas sólidas y preparadas para enfrentar los retos de la educación contemporánea.

## Referencias bibliográficas

- Alvarez, L. (2023). Digital leadership: The new management style. *Revista Científica Internacional*, 6(1), 61-72. <https://doi.org/https://doi.org/10.46734/revcientifica.v6i1.64>
- Barba, L., y Delgado, k. (2021). School management and management leadership: contribution to educational quality. *Revista Educare*, 25(1), 284-309. <https://doi.org/https://doi.org/10.46498/reduipb.v25i1.1462>
- Batista, K. (2022). The communicative ability of listening in the guiding function in of the teacher in basic secondary. *Revista Científica Multidisciplinaria*, 6(2), 193-202. <https://doi.org/https://doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v6.n2.2022.639>
- Bedoya, C., Murillo, G., y González, C. (2020). Managerial Skills for University Management in Colombia. *Educación y Educadores.*, 23(4), 685-708,. <https://doi.org/https://doi.org/10.5294/edu.2020.23.4.7>
- Borbor, B. (2023). Leadership plan to improve the academic environment. *Revista multidisciplinaria*, 28, pp. 9-17. <https://doi.org/https://doi.org/10.47460/uct.v28iSpecial.767>
- Bravo, G., y Lázaro, E. (2022). Development of communication skills in students with intellectual disabilities. *Revista Gognosis*, 8(EE1), 173–190. <https://doi.org/https://doi.org/10.33936/cognosis.v8iEE1.5218>
- Cárdena, ,. C., Farías, G. M., y Méndez, G. (2017). Is there a Relationship between Management and Educational Innovation? A Case Study at Higher Education Level. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 15(1), 19-35. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/pdf/551/55149730002.pdf>
- Cardoni, j., y Roselli, N. (2023). Proposal of an Analytical Model on Collaborative Learning Articles Published in The Last Five Years. *Propósitos y Representaciones*, 11(2), 26. <https://doi.org/https://doi.org/10.20511/pyr2023.v11n2.1828>
- Copaz, R. (2022). Analysis of the knowledge management concept: a view from latin America in the last five years. *REV.INV.&NEG.*, 15(25), 114-120. [https://doi.org/http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v15n25/v15n25\\_a10.pdf](https://doi.org/http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v15n25/v15n25_a10.pdf)
- Corona, L., Ramírez, G., y Sánchez, R. (2019). Competencias directivas para la organización y gestión de

organizaciones escolares. *Revistas.Bibdigital*.(26), 24. <https://doi.org/https://revistas.bibdigital.uccor.edu.ar/index.php/adiv/article/view/3985>

Cortez, L. (2021). Management Competencies and Trust in a Private Service Company. *Revista Industrial Data* , 1(24), 121-132. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.15381/idata.v24i1.17700>

Cuadros, E., y Ogosi, O. (2024). Communicative competencies in education. *Horizontes.*, 8(32), 417-430. <https://doi.org/https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i32.733>

Diáz, C. (2023). Scientific knowledge as a directive criterion of administrative action: a study of application methodology. *Revista de Derecho Público: Teoría y Método*, 7, pp. 111-149. [https://doi.org/https://doi.org/10.37417/RPD/vol\\_7\\_2023\\_1312](https://doi.org/https://doi.org/10.37417/RPD/vol_7_2023_1312)

Dume Villacís, M. H., & Limonchi Falen, E. W. (2026). Liderazgo directivo en la educación en América Latina: una revisión sistemática. *Santiago*, (167), 361–372. <https://santiago.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/view/29077>

Dobrowolski, Z., Drozdowski, G., y Gawlik, A. (2021). Managerial Effectiveness In the Perspective of Competencies Towards Uniformity in Family Business. *European Research Studies Journal*, 1(24), , 1420-1437. <https://doi.org/https://ersj.eu/journal/2123>

Garcés, J., y Martínez, J. (2021). Knowledge management in higher education institutions: Actors and objectives. *Dictamen Libre*(29), 51-57. <https://doi.org/https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.29.7856>

Gómez, N., y Maciás, N. (2021). Organizational leadership and its influence on the work performance of the employees of the Eloy Alfaro General Educational Unit Year 2021. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN.*, 6(11), 2-16. <https://doi.org/https://doi.org/10.46296/yc.v6i11edespnov.0240>

Gonzales-Santos, Z. (2021). The director and his relationship with the quality, innovation and learning committee . *Revista Identidad.*, 2(7), 11–16. <https://doi.org/https://doi.org/10.46276/rifce.v7i2.1277>

Icaza, S. (2023). Habilidades comunicativas de estudiantes universitarios. Caso universidad de Guayaquil. *Ciencia Latina . Revista Científica Multidisciplinaria*, 7(1), 888-907. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i1.4437](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4437)

Jadán, P., y Zambrano, A. (2019). Development of Communication Skills in Students of the Career of Social Communication. *Revista Luz*, vol. 18, (núm. 1). <https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/5891/589164355001/589164355001.pdf>

López, J., y Beltrán, J. (2020). Incidence of leadership style in workplace violence in SMEs in the Comuna Once of Medellín, Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia.*, 25(91), pp. 1205-1220. <https://doi.org/https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/33202/34865>

Madrid, E., Clemente, M., Infante, J., y Rivera, E. (2021). Knowledge management as a tool for the administrative management in the South Guasmo -Guayaquil. *INNOVA Research Journal*, 6(3), pp. 19-40. <https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v6.n3.1.2021.1847>

Martínez, J., Palacio, G., y Olivia, D. (2023). Guide for documentary review and analysis: proposal from the research approach. *Ra Ximhai*, 19(1), 57-83. <https://doi.org/DOI:10.35197/rx.19.01.2023.03.jm>

Martínez, O. (2021). The ethical values and agenda of development: some considerations for educational training. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*, 1(22), 21. <https://doi.org/https://doi.org/10.23913/ride.v11i22.900>

McHugh, M. M., Reen, J., Ryan, L., Tiana, D., y Whelan, J. (2021). ¿Para qué sirve? Investigación básica frente a investigación aplicada. *Scienceinschool.*, 4. [https://doi.org/www.scienceinschool.org/wp-content/uploads/2021/10/Issue55\\_BasicResearch.pdf](https://doi.org/www.scienceinschool.org/wp-content/uploads/2021/10/Issue55_BasicResearch.pdf)

Mesías, K. (2023). Competencies of the public manager in the educational quality of a Peruvian educational institution. *EduSol*, 82(23), 103-120. [https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-80912023000100103](https://doi.org/http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-80912023000100103)

Monge-Urquijo, P. L.-Á.-A. (2019). Analytical model related to beginning teachers' accompaniment process in Mexico. *Educación y Humanismo*, 37(21), 28–50. <https://doi.org/https://doi.org/10.17081/eduhum.21.37.3376>

Montero, R., y Vázquez, A. (2021). La autovaloración de las competencias de gestión. *Ciencia Latina Revista Científica*, 5, 338–364. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i1.229](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.229)

Morales, M. C., Aveiga, M., y Guerrón, S. (2022). The Development Of Communication Skills Of University Students In The Ecuadorian Context. *Revista Conrado*, 18(84), , 146-154. <https://doi.org/http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v18n84/1990-8644-rc-18-84-146.pdf>

Naranjo, G., Marcano, P., y Puya, A. (2022). Ethical and moral values, guidelines for the behavior of schoolchildren. *Revista científica Portal de la Ciencia*, 1(2), 93-104. <https://doi.org/DOI:10.51247/pdlc.v1i2.292>

Nohlen, D. (2020). EL MÉTODO COMPARATIVO. *Revista jurídica*, 41-57. <https://doi.org/DOI: https://tinyurl.com/y2lh7foq>

- Norena-Chavez, D., G. M., y Bustamante Zúñiga, D. R. (2021). Influencia de estilos de liderazgo en comportamiento innovador de alumnos de educación militar superior tecnológica. *Revista Científica General José María Córdova*, 19(36), 889-908. <https://doi.org/https://doi.org/10.21830/19006586.817>
- Pahuachón, O. (2023). Importancia de las competencias directivas. *Revista Gestión en el Tercer Milenio*, 26(51), 407-416. <https://doi.org/https://doi.org/10.15381/gtm.v26i51.25536>
- Paredes, D., Ibarra, L., y Moreno, Z. (2021). Management skills and organizational climate in small and medium enterprises. *Investigación administrativa*, 50(127), 69-89. <https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/4560/456065109006/>
- Peña, D., Sánchez, M., y Sancan, L. (2022). Administrative management and its impact on service quality. *RECIMUNDO*, 3(1), 120-131. [https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(suppl1\).junio.2022.120-13](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(suppl1).junio.2022.120-13)
- Piña-Ferrer, P. (2023). El enfoque cualitativo: Una alternativa compleja dentro del mundo de la. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 8(15), 3. <https://doi.org/https://doi.org/10.35381/r.k.v8i15.2440>
- Ramos, C. (2021). Experimental investigation designs. *CienciaAmérica*, 10(1), 7. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.33210/ca.v10i1.356>
- Sakiz, H. E. (2020). Teachers' perceptions of their school managers' skills and their own self-efficacy levels. *International Journal of Leadership in Education*, 5(23), 585-603. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/13603124.2018.1562094>
- Salehizadeh, S., Shabani, M., y Malmir, A. (2020). Professionalism: The Perceptions of Iranian English Teachers of Competence and Performance in Language Teaching (Research Paper). *Iranian Journal of English for Academic Purposes*, 9(1), 1-14. [https://doi.org/https://journalscmu.sinaweb.net/article\\_103041\\_8c24da139e4f9b1452b89756c951c054.pdf](https://doi.org/https://journalscmu.sinaweb.net/article_103041_8c24da139e4f9b1452b89756c951c054.pdf)
- Sánchez, A., Cruz, O., Sánchez, F., y Cueva, E. (2022). Management competencies in municipalities. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(99), 1183-1195. <https://doi.org/https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.99.21/rvgluz.27.99.21>
- Santos, S., Labañino, A., y Espinoza, E. (2021). Educational strategy for the formation of attitudinal values in Bachelor of Special Education students. *Revista Sociedad & Tecnología*, 3(4), 282-297. <https://doi.org/https://doi.org/10.51247/st.v4i3.137>
- Tapia, Z., y Antequera, J. (2020). Transformational leadership and its impact on managerial decision making in companies. *REVISTA AD-GNOSI*, 9(9), 119-134. <https://doi.org/DOI:10.21803/adgnosis.9.9.443>
- Trejo, R. (2024). Ethical and moral values Since they influence the Professional training University. A comprehensive edifying Perspective. *REVISTA BOLETÍN REDIPE*, 13(3), 154-169. <https://doi.org/https://orcid.org/0000-0003-0987-0283>
- Trujillo, M. (2021). Pedagogical accompaniment for the development of curriculum management. *Praxis Pedagógica*, 21(30), 247-267. <https://doi.org/https://doi.org/10.26620/uniminuto.praxis.21.30.2021.247-267>
- Vasquez, G., Parrales, D., y Morales, V. (2021). Administrative Process: Determining Factor In The Organizational Development Of Msmes. *Revista Pubicando*, 31(8), 258-278. <https://doi.org/https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2249>
- Vázquez, A., y Montero, R. (2021). The self-assessment of the management competences and the perception of the teachers. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 338-364. [https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i1.229](https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.229)
- Vela-Quico, G. C.-C., Vela-Quico, A., y Gamero-Torres, H. (2020). Pedagogical leadership in Arequipa-Peru: Management skills. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(2), 376-400. <https://doi.org/https://doi.org/10.31876/rcs.v26i0.34134>
- Zulela, M., Neolaka, A., Lasha, V., y Setiawan, B. (2022). How is the Education Character Implemented? The Case Study in Indonesian Elementary School. *Revista de Investigación Educativa y Social*, 1(12), 371-380. <https://doi.org/https://www.richtmann.org/journal/index.php/jesr/article/view/12805/12406>
- Declaración de conflicto de intereses:** La autora no presenta ningún conflicto de interés.
- Declaración de contribución de los autores/as utilizando la Taxonomía CRediT:**
- La autora trabajó en la totalidad de investigación, redacción y metodología del artículo
- Declaración de aprobación por el Comité de Ética:** La autora declara que la investigación fue aprobada por el Comité de Ética de la institución responsable, en tanto la misma implicó a seres humanos.
- Declaración de originalidad del manuscrito:**
- La autora confirma que este texto no ha sido publicado con anterioridad, ni ha sido enviado a otra revista para su publicación.