

Gestión directiva y desempeño institucional: evidencia en el contexto peruano

Executive management and institutional performance: evidence in the Peruvian context

Recibido: 05/08/2025 - Aceptado: 03/11/2025

Carmen Rosa Buitron Bruno

<https://orcid.org/0000-0001-7673-5378>

cbuitronbr@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo. Lima, Perú

Williams Jose Escudero Cristobal

<https://orcid.org/0000-0002-4931-1040>

wescudero@ucvvirtual.edu.pe

Universidad César Vallejo. Lima, Perú

Resumen

La gestión directiva en las escuelas públicas resulta decisiva para garantizar la calidad educativa y la equidad. Esta revisión sistemática, desarrollada entre 2015 y 2025, siguió las directrices PRISMA y consideró las bases de datos Scopus, SciELO, ProQuest, Redalyc y Dialnet. De 70 registros iniciales, tras eliminar cuatro duplicados y aplicar los criterios de inclusión, se seleccionaron 25 estudios. Los hallazgos evidencian que una gestión directiva efectiva integra liderazgo pedagógico, ética, visión estratégica y participación comunitaria, y se fortalece mediante el desarrollo docente, un clima escolar colaborativo y la autonomía institucional. La efectividad no depende únicamente del director, sino también de políticas que promuevan el liderazgo pedagógico y la formación continua. La calidad educativa mejora cuando la gestión directiva alinea recursos, metas y procesos de monitoreo pedagógico; sin embargo, persisten barreras como la sobrecarga administrativa y la limitada adopción de prácticas de gestión basadas en evidencia. Se concluye que consolidar la gestión directiva desde un enfoque integral e innovador —centrado en el liderazgo pedagógico y la evaluación formativa— es fundamental para elevar los aprendizajes y reducir las brechas educativas. Esta síntesis ofrece orientaciones para el diseño de programas de desarrollo directivo y para la formulación de políticas que prioricen la escuela como unidad básica de mejora.

Palabras clave: gestión directiva, liderazgo pedagógico, calidad educativa.

Abstract

School leadership in public schools is crucial to ensuring educational quality and equity. This systematic review, conducted between 2015 and 2025, followed the PRISMA guidelines and considered the Scopus, SciELO, ProQuest, Redalyc, and Dialnet databases. Of the 70 initial records, 25 studies were selected after eliminating four duplicates and applying the inclusion criteria. The findings show that effective management integrates pedagogical leadership, ethics, strategic vision, and community participation, and is strengthened through teacher development, a collaborative school climate, and institutional autonomy. Effectiveness does not depend solely on the principal, but also on policies that promote pedagogical leadership and continuing education. Educational quality improves when school management aligns resources, goals, and pedagogical monitoring processes; however, barriers such as administrative overload and limited adoption of evidence-based management practices persist. It is concluded that consolidating administrative management from a comprehensive and innovative approach—focused on pedagogical leadership and formative assessment—is essential to raising learning outcomes and reducing educational gaps. This synthesis offers guidance for the design of administrative development programs and for the formulation of policies that prioritize the school as the basic unit of improvement.

Keywords: executive management, educational leadership, educational quality.

Introducción

A pesar de los cambios acelerados en el mundo, el ámbito educativo sigue enfrentando grandes desafíos. En este contexto, la atención se centra en el papel del directivo en su gestión para garantizar una educación de calidad, inclusiva y orientada a los aprendizajes (Hoyos-Rubio et al., 2023). La educación cumple una función esencial en el desarrollo económico, tecnológico y social, además de promover la paz y mejorar la calidad de vida. Por ello, ocupa un lugar prioritario en la Agenda 2030 y en las políticas de la CEPAL y la OCDE (Galavis, 2024).

En las escuelas latinoamericanas, la gestión directiva se valora por su eficiencia y los resultados de aprendizaje. Sin embargo, las estadísticas revelan una realidad preocupante: limitada toma de decisiones, postergación de prioridades, deficiente desempeño administrativo y escasa capacidad para implementar acciones pedagógicas, lo que afecta la calidad educativa (Pintag & Siang-Tay, 2021; Lucero-Tello et al., 2023). Según Anand et al. (2023), mejorar la calidad educativa exige fortalecer las competencias de gestión de los líderes escolares. Aunque analizaron diversas intervenciones, su efectividad fue restringida por baja aceptación, falta de incentivos y la compleja relación entre gestión y aprendizaje.

Wiyono et al. (2020) hallaron que la integridad de las instalaciones, la calidad del aprendizaje, el servicio administrativo y la competencia docente influyen positivamente en la gestión escolar y el rendimiento estudiantil, siendo este último más afectado por la supervisión directiva. Por su parte, Bujang et al. (2025) realizaron una revisión sistemática de 19 estudios sobre liderazgo ético en directivos escolares, identificando la integridad y la formación en valores como pilares para un liderazgo efectivo. Este estudio resalta la necesidad de enfoques innovadores que fortalezcan la ética en la gestión.

De igual modo, Juárez et al. (2025) señalaron como desafíos pospandemia el fortalecimiento del liderazgo, la inclusión, el liderazgo compartido y la superación de secuelas organizativas y pedagógicas. Estos retos exigen una gestión integral, flexible y transformadora. En esa línea, Soto et al. (2020) sostienen que la gestión educativa es un ámbito en constante evolución, influido por la administración tradicional y la nueva gestión pública.

Miranda-Calderón y Rosabal-Vitoria (2018) afirman que administración y gestión son conceptos complementarios: la primera comprende procesos organizativos orientados al logro de metas, mientras que la segunda implica acciones planificadas y proactivas para alcanzar resultados. Según el Ministerio de Educación (Minedu, 2021), la gestión escolar abarca procesos administrativos y estrategias de liderazgo dirigidas al desarrollo integral del estudiante y a garantizar su permanencia en la educación básica.

El director debe poseer competencias gerenciales y pedagógicas que incidan en el cambio docente. Enfrenta demandas constantes que requieren eficiencia, adaptación a reformas y respuesta al escrutinio social. Además, debe prevenir la deserción escolar, motivar al personal y alcanzar los objetivos institucionales (Orihuela et al., 2021; Lozano et al., 2017).

La efectividad institucional depende del entorno laboral, la interacción entre directivos y docentes, y la motivación del personal. Factores como la actitud positiva, las competencias de gestión, las condiciones laborales y la capacitación fortalecen la productividad y la excelencia académica. Los directores deben ejercer un liderazgo democrático y participativo que genere un clima organizacional favorable y eleve la calidad educativa.

La eficacia docente está influida por el ambiente laboral y las habilidades cognitivas y motivacionales. Una gestión directiva sólida permite identificar factores que inciden en el aprendizaje y promover la calidad educativa. No obstante, la colaboración y el clima laboral siguen siendo retos que demandan liderazgo efectivo para resolver conflictos y fomentar relaciones constructivas, favoreciendo escuelas organizadas y de alto rendimiento (Pintag & Siang-Tay, 2021).

La eficiencia administrativa es esencial para mejorar el aprendizaje. Aunque la evidencia sobre el impacto de la capacitación directiva es limitada, el metaanálisis de Anand et al. (2023) mostró efectos positivos, aunque moderados, con un alto potencial costo-beneficio. Sin embargo, la adopción de buenas prácticas sigue siendo baja, influida por el ambiente escolar y la colaboración docente-familiar. Además del rendimiento académico, la gestión debe promover el desarrollo socioemocional y el bienestar estudiantil mediante un liderazgo colaborativo.

La gestión educativa busca mejorar el aprendizaje y reducir desigualdades, constituyendo un valor público esencial. Su propósito es transformar la gestión directiva a través del liderazgo pedagógico, elemento crucial del éxito escolar, que abarca la administración operativa, la práctica pedagógica y el bienestar institucional.

La gestión escolar se organiza en cuatro dimensiones: estratégica, administrativa, pedagógica y comunitaria, que articulan las acciones necesarias para garantizar la calidad del servicio educativo. Aunque cada una tiene características propias, actúan de forma interconectada (Malpaso & Lapa, 2022; Apaza & Rivera, 2022; Medina, 2024; Minedu, 2021). Asimismo, Juárez-Tamayo et al. (2024) señalaron que los modelos de gestión escolar alineados con enfoques pedagógicos modernos promueven la eficiencia, la participación y la equidad

mediante el trabajo colaborativo y el uso estratégico de recursos. En esta línea, García-Cauchá (2021) define la gestión pública como el conjunto de acciones implementadas por el Estado mediante políticas orientadas al uso eficiente de recursos para satisfacer necesidades ciudadanas y fomentar el desarrollo nacional.

La gestión directiva desempeña un papel fundamental en la planificación de la política educativa. Este proceso exige que los directivos posean competencias que les permitan ejercer funciones administrativas y pedagógicas, movilizar a la comunidad educativa, gestionar recursos y afrontar las demandas del contexto escolar, respetando la diversidad y la identidad institucional.

El liderazgo es otra característica esencial del sistema educativo, pues impulsa el crecimiento profesional y el aprendizaje continuo, además de facilitar la comunicación entre docentes y directivos para aplicar coherentemente políticas y procedimientos (Pintag & Siong-Tay, 2021).

Asimismo, la gestión directiva debe ser participativa e involucrar a todos los miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones. Se debe promover una educación ética y cívica en escuelas que funcionen como espacios democráticos, donde no se mercantilice el trabajo docente y se afronten las limitaciones del contexto mediante una gestión creativa e innovadora (Tello & Pinto, 2015).

Según Anastasiou y Garametsi (2020), la eficacia de la gestión escolar depende de factores como las habilidades del director, el desempeño docente, la pertinencia curricular, el clima laboral, la eficiencia institucional y la colaboración de las familias. En este marco, el director debe administrar tiempo y recursos con eficiencia. La efectividad también está vinculada al cumplimiento presupuestal y a la ejecución de acciones académicas y técnicas alineadas con los planes de mejora institucional para alcanzar la excelencia educativa.

El rol del directivo trasciende el liderazgo pedagógico, pues incluye el mejoramiento continuo y la aplicación de políticas educativas. Además, el contexto social le asigna funciones adicionales, como interpretar y adaptar disposiciones políticas, aunque con márgenes limitados de acción, lo que restringe su capacidad para decidir y administrar recursos. También enfrenta presiones nacionales e institucionales derivadas de políticas gubernamentales y de las dinámicas escolares (Hernández-Gil et al., 2023; Torres, 2021; Catalán et al., 2020).

La optimización de la gestión directiva debe sustentarse en marcos normativos nacionales e internacionales. En el Perú destacan el Decreto Supremo N.º 006-2021-MINEDU y la Resolución Ministerial N.º 189-2021-MINEDU, que orientan la labor de los Comités de Gestión Escolar. Estos comités, liderados por la dirección, son responsables de implementar las prácticas definidas en los Compromisos de Gestión Escolar (Soto Builes et al., 2020; Minedu, 2021).

Para lograr una gestión efectiva, el director debe actuar con eficiencia, ejercer un liderazgo que garantice el desempeño del personal, resolver conflictos de manera asertiva y fomentar un ambiente colaborativo. También debe promover la participación activa de la comunidad educativa para generar aprendizajes significativos que contribuyan al logro del perfil de egreso (Pintag & Siong-Tay, 2021).

La eficacia escolar depende de múltiples factores que influyen en el rendimiento académico. Las escuelas eficaces resultan de la interacción entre liderazgo, expectativas docentes, cultura de cambio, innovación y progreso estudiantil. En este marco, el liderazgo escolar optimiza los recursos disponibles para alcanzar los objetivos institucionales y fortalecer la gestión educativa.

Los docentes también influyen significativamente en la efectividad escolar mediante innovaciones que mejoran la motivación y el rendimiento estudiantil (Donoso-Díaz & Benavides-Moreno, 2019; Anastasiou & Garametsi, 2020).

Aunque el Perú cuenta con marcos normativos como el Marco del Buen Desempeño Directivo y los Compromisos de Gestión Escolar, la práctica de muchos directivos sigue centrada en aspectos administrativos, dejando de lado las dimensiones pedagógica, estratégica y comunitaria (Ruelas, 2023). Persisten debilidades en la toma de decisiones, la resolución de problemas, el establecimiento de metas compartidas y la aplicación del liderazgo distribuido, factores que afectan la calidad educativa.

Si bien el Ministerio de Educación ha establecido lineamientos para orientar la labor directiva, las exigencias administrativas consumen gran parte del tiempo del director, limitando su accionar integral y estratégico (Apaza & Rivera, 2022; Ruelas, 2023).

En consecuencia, el presente trabajo busca responder a la interrogante: ¿Qué evidencia ofrece la literatura científica reciente sobre las conceptualizaciones, eficiencia, efectividad e importancia de la gestión directiva en instituciones educativas públicas?

De acuerdo con ello, el objetivo general es analizar las conceptualizaciones, eficiencia, efectividad e importancia de la gestión directiva en instituciones educativas públicas.

Metodología

Para la exploración de publicaciones científicas se aplicó la metodología PRISMA, utilizando bases de datos reconocidas como WorldWideScience, Scopus, SciELO, Dialnet, Redalyc, ProQuest, DOAJ, ResearchGate y MIAR. La búsqueda incluyó palabras clave relevantes —gestión, gestión educacional, gestión directiva, educación y administración de la educación— adaptadas al idioma de cada base de datos. Posteriormente, los resultados se filtraron conforme al periodo de tiempo establecido. Tras la búsqueda, se procedió a la lectura y evaluación de los artículos para determinar su inclusión en el estudio.

Esta estrategia, basada en un enfoque sistemático y de diseño cualitativo, permitió identificar estudios relevantes sobre gestión educativa desde la perspectiva directiva y administrativa. La metodología PRISMA garantizó un proceso exhaustivo y riguroso, optimizando la calidad y pertinencia de las fuentes seleccionadas (Juárez et al., 2025).

A. Proceso de revisión

Se recopilaron 70 artículos, cuyos títulos y resúmenes fueron revisados para una clasificación inicial. Se elaboraron tablas bibliográficas y de resumen para organizar los estudios y filtrar aquellos más afines al objetivo de investigación. Los artículos con alta relevancia fueron seleccionados para una revisión exhaustiva, lo que permitió un análisis profundo de sus contenidos y hallazgos. Este procedimiento facilitó la identificación de las contribuciones más significativas de la literatura reciente y sustentó el desarrollo del estudio.

B. Proceso de selección

Criterios de inclusión y exclusión.

Se incluyeron artículos científicos publicados en bases de datos indexadas en español o inglés entre 2015 y 2025, que se encontraran completos, contuvieran la mayoría de las palabras clave y aportaran información relevante para la investigación. Los estudios seleccionados abordaron la conceptualización y la importancia de la gestión directiva en instituciones educativas, ofreciendo perspectivas teóricas y prácticas sobre su impacto en la mejora institucional.

El proceso de exclusión se realizó en dos fases. En la primera, se eliminaron cuatro artículos duplicados en distintas bases de datos. En la segunda, se aplicaron criterios temáticos y de relevancia basados en los títulos y resúmenes, excluyendo artículos incompletos, no indexados o fuera del periodo de búsqueda. En total, se descartaron 41 artículos no vinculados directamente con el objetivo del estudio. Este proceso secuencial permitió seleccionar los trabajos más pertinentes para el análisis detallado.

Técnica de análisis

Para la recolección de datos se emplearon fichas de registro que sistematizaron la información de cada artículo, conformando una base de datos organizada. Cada ficha incluyó los siguientes campos:

1. Datos de identificación (autor, año, revista).
2. Resumen del estudio.
3. Objetivo general.
4. Tipo y diseño de investigación.
5. Palabras clave.
6. Técnicas estadísticas utilizadas.
7. Relevancia.
8. Resultados principales.
9. Conclusiones y aportes.

Este procedimiento favoreció la organización y el análisis comparativo de los estudios seleccionados, garantizando la transparencia y trazabilidad del proceso de revisión sistemática.

Resultados

Luego del proceso de búsqueda, se obtuvieron 70 artículos científicos publicados entre los años 2015 y 2025, distribuidos de la siguiente manera: SciELO (24), Dialnet (15), Scopus (10), Redalyc (6), ProQuest (6), WorldWideScience (3), DOAJ (3), ResearchGate (2) y MIAR (1).

Después del primer filtro de revisión, que consistió en eliminar los artículos duplicados, quedaron 66 estudios. Posteriormente, se aplicaron los criterios de inclusión y exclusión para determinar su relación con el

objetivo de la investigación, lo que permitió descartar 41 artículos. Finalmente, se obtuvo un total de 25 artículos orientados a la presente revisión sistemática.

Figura 1

Diagrama de flujo de selección de artículos.

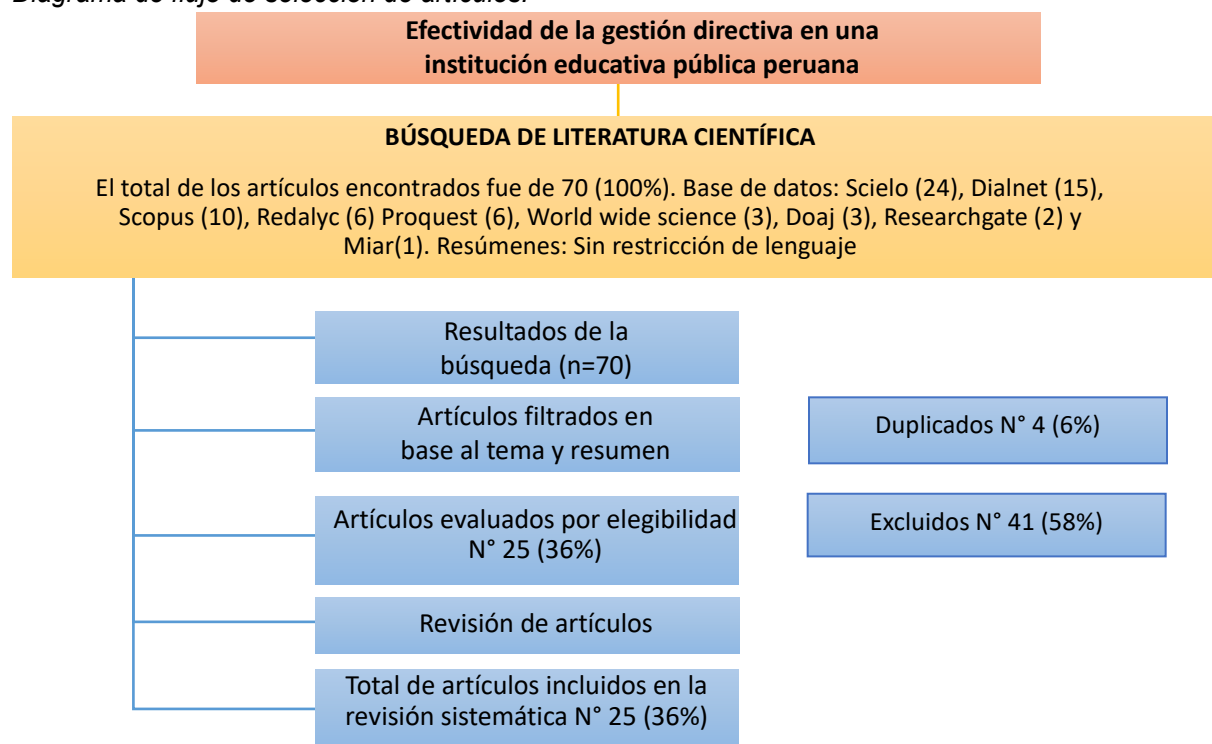
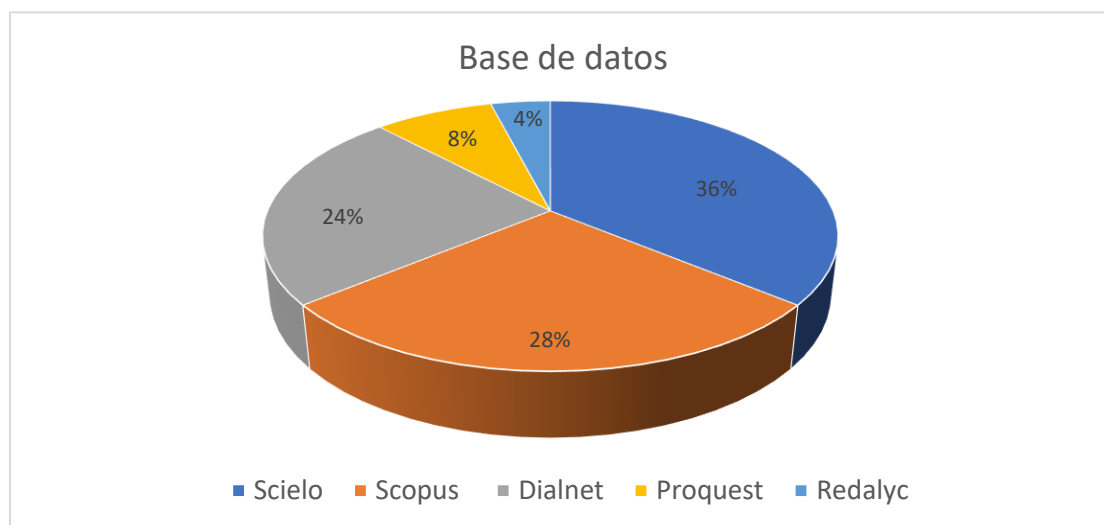


Figura 2

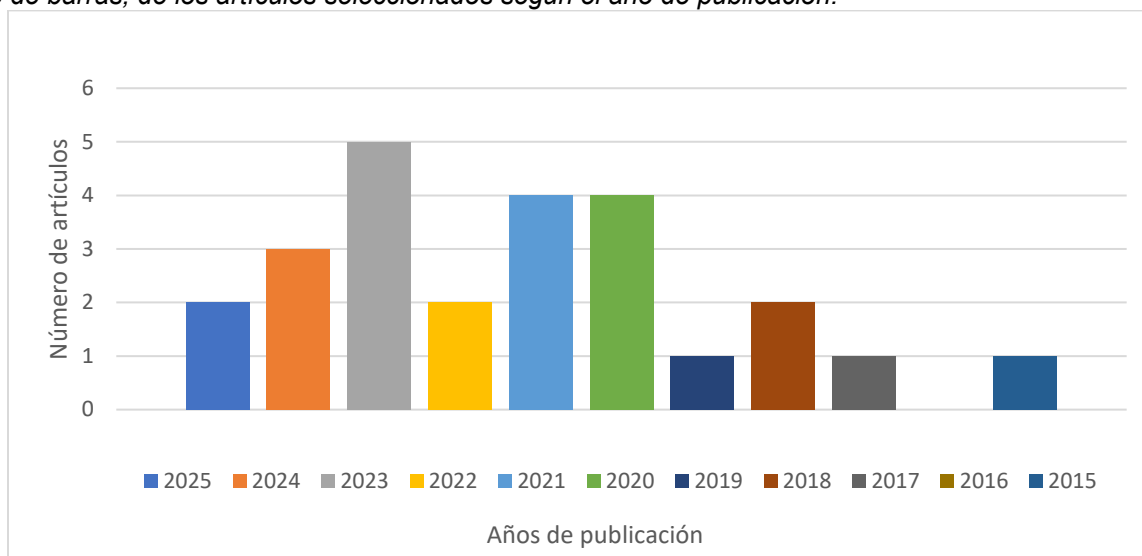
Gráfico circular, de los artículos científicos seleccionados según la base de datos.



Los 25 artículos seleccionados se distribuyeron así: Scielo (36%) 9, Scopus (25%) 7, Dialnet (24%) 6, Proquest (8%) 2 y Redalyc (4%) 1.

Figura 3

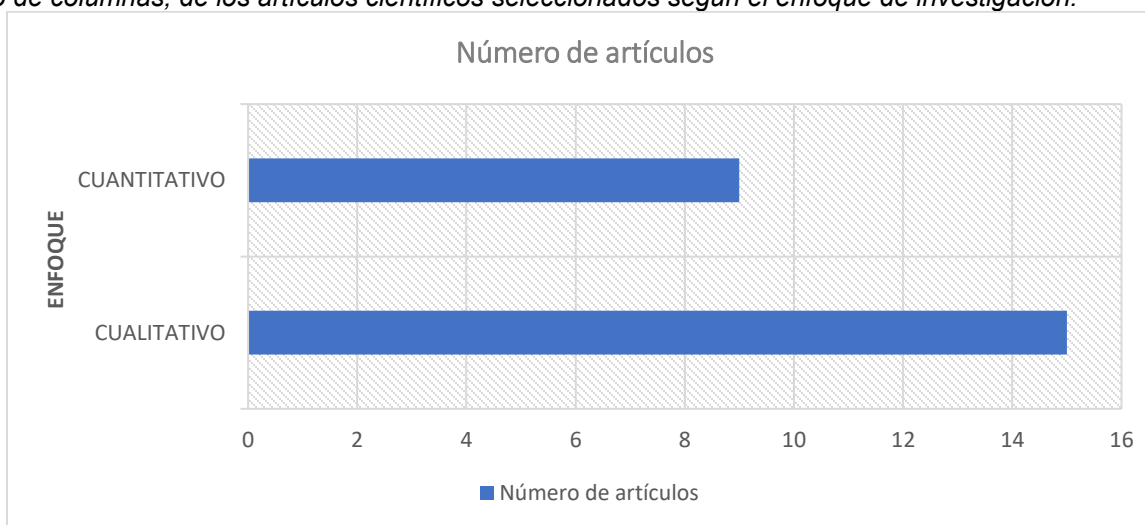
Gráfico de barras, de los artículos seleccionados según el año de publicación.



Los artículos científicos empleados fueron publicados en diferentes años fluctuando entre el 2015 al 2025 según se detalla.

Figura 4

Gráfico de columnas, de los artículos científicos seleccionados según el enfoque de investigación.



De los estudios, 15 emplearon enfoque cualitativo, 9 cuantitativo y 1 mixto, como se muestra a continuación.

Figura 5

Ubicación geográfica identificadas en artículos científicos.



Continente	País	N° de artículos
América del Sur	Perú	9
	Ecuador	2
	Colombia	3
	Chile	4
	Argentina	1
América Central	Costa Rica	1
América del Norte	Unites States	1
	México	1
Europa	Grecia	1
Asia	Indonesia	1
	Malasia	1

En cuanto a la ubicación geográfica, 22 artículos proceden del continente americano, 1 del continente europeo y 2 del continente asiático. La **Tabla 1** presenta las características de las fuentes seleccionadas, incluyendo base de datos, año de publicación, revista, título, autor(es), país y enfoque metodológico.

Tabla 1

Relación total de artículos científicos utilizados

Base de datos	Año	Revista	Título	Autor (es)	País	Enfoque
Scopus	2025	Internacional de Evaluación e Investigación en Educación	Fomento de la integridad en el liderazgo ético de los directores escolares: una revisión sistemática integral	Mackencidy y Bujang, Bity Salwana Alias, Azlin Norhaini Mansor	Malasia	Cualitativo
Scielo	2024	InveCom	Nuevos retos de la gestión directiva en las escuelas de América en la era post- pandemia	María Trinidad Juárez Paccotaípe Juan Pablo Lopez Choque Wilfredo Carcausto Calla	Perú	Cualitativo
Scielo	2024	Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación	Gestión escolar en instituciones educativas públicas en contextos de emergencia sanitaria.	Laura Álvarez Medina.	Perú	Cualitativo
Dialnet	2024	Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar	Influencia de la Gestión Directiva sobre el Desarrollo Docente y la Calidad Educativa	Solano Galavis, Katty Milena	Colombia	Cualitativo

Scielo	2024	Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía,	Modelos actuales de gestión pedagógica: Revisión sistemática	Nélyda Juárez-Tamayo Magda Patricia Ramos-Cevallos Matilde Esther Segovia-Avendaño	Perú	Cualitativo
Proquest	2023	Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud	Los desafíos de la dirección educativa en el fomento de habilidades científicas	Mg. Cristian Hernández-Gil Mg. Carol Jennifer Cardozo-Jiménez Mg. Laddy Tatiana Perdomo-Rojas	Colombia	Cualitativo
Dialnet	2023	. Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0	Gestión Escolar en las Instituciones del Nivel Inicial	Yolanda Amelia Hoyos-Rubio, Mónica Ysabel Ortega-Cabrejos Marleny Mabel Salazar-Caballero	Perú	Cuantitativo
Dialnet	2023	593 Digital Publisher CEIT	Gestión escolar y calidad educativa.	Joselyn Monserrath Lucero-Tello Carlos Alfredo Hernández-Dávila Wilma Lorena Gavilanes-López	Ecuador	Cualitativo
Scielo	2023	Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación	Gestión escolar de los directivos en instituciones educativas: Revisión sistemática	Ines Jihuallanca Ruelas	Perú	Cualitativo
Scopus	2023	Revista de economía de la educación	Mejora de la gestión escolar en países de ingresos bajos y medios: una revisión sistemática.	Gautam Anand Aishwarya Atluri Lee Crawford Todd Pugatch Ketki Sheth	Estados Unidos	Cualitativo
Scielo	2022	Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación	La gestión educativa como factor de calidad en las instituciones educativas públicas	Madlyn Susana Apaza Chávez Jorge Leoncio Rivera Muñoz	Perú	Cualitativo
Scielo	2022	Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación	Gestión educativa estratégica de calidad en una I.E. Pública de Ancash.	Rosana Claudia Malpaso Morales Gloria Lapa Huaman	Perú	Cuantitativo
Dialnet	2021	Revista De Estudios	La maestra como directora escolar:	Torres Bravo, Leyla	Chile	Cualitativo

		Socioeducativos . ReSed	gestión pedagógica y espacio público en Chile (1900-1927)			
Scielo	2021	Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación	Las competencias gerenciales en la gestión del cambio de docentes en la unidad de gestión local 01, Perú	Myriam Diana Orihuela Alvino Isabel Menacho Vargas Rubén Moisés Mauricio Avalos José Luis Camarena Mucha	Perú	Cuantitativo
Dialnet	2021	593 Digital Publisher CEIT	Análisis del modelo de gestión directiva en la efectividad laboral de los docentes en una institución fiscal	Leona Pintag-Pilatuña Patricia Jacqueline Siong - Tay-Gastón	Ecuador	Cualitativo
Scielo	2021	Revista Educación	Análisis del modelo de gestión escolar de escuelas públicas multigrado de San Ignacio, Perú.	García Caucha, Humberto	Perú	Cuantitativo
Scopus	2020	Revista de Investigación Educativa y Social	Opiniones de los docentes sobre las prioridades de una gestión escolar eficaz	S. Anastasiou V. Garametsi	Grecia	Cuantitativo
Proquest	2020	Innovar	El perfil de gestión del directivo docente de Antioquia y los enfoques de gestión administrativa	Norely Soto Builes Solbey Morillo Puente Gregorio Calderón-Hernández Héctor Darío Betancur	Colombia	Cuantitativo
Scopus	2020	Utopía y praxis latinoamericana : revista internacional de filosofía iberoamericana y teoría social	Efecto comparativo de la supervisión del director y la calidad de la gestión organizacional en la educación escolar	Bambang Budi Burhanuddin Maisyaroh	Indonesia	Cuantitativo
Scopus	2020	Fronteira: Journal of Social, Technological and Environmental Science,	Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA): Una Revisión Teórica para la Gestión Directiva y el Logro del Liderazgo	Juan Pablo Catalán Cueto Raquel Villalobos Lara Carolina Estrella Muñoz Urtubia	Chile	Cualitativo

			Pedagógico en las Escuelas del Siglo XXI			
Scopus	2019	Ensaio: Avaliação E Políticas Públicas Em Educação	La gestión de centros preescolares en la región del Maule (Chile): Visiones desde la práctica educativa	Benavides Moreno, N. Donoso Díaz, S. Araya, República Dominicana Iturrieta, Tennessee	Chile	Cualitativo
Scielo	2018	Revista Electrónica Educare	La gestión directiva en escuelas unidocentes y dirección 1: un desafío para alcanzar la equidad educativa en contextos rurales de Costa Rica	Luis Alfredo Miranda-Calderón Satya Rosabal-Vitoria	Costa Rica	Cuantitativo
Scielo	2018	Revista Brasileira De Educação	Prácticas de gestión de los equipos directivos de escuelas públicas chilenas	Sebastián Donoso-Díaz Nibaldo Benavides-Moreno	Chile	Cualitativo
Redalyc	2017	Indivisa. Boletín de Estudios e Investigación	La función directiva y el fortalecimiento de la autonomía de gestión. Un estudio en escuelas primarias del estado de Tlaxcala, México.	María Elza Eugenia Carrasco Lozano Adriana Carro Olvera Felipe Hernández Hernández	México	Cuantitativo
Scopus	2015	Roteiro	Gestión de la escuela y la educación en Latinoamérica: análisis de la realidad política	César Gerónimo Tello; María de Lourdes Pinto Almeida.	Argentina	Cualitativo

De los 25 artículos seleccionados, todos se vinculan con la gestión directiva, aunque el término se presenta con diferentes denominaciones: 10 estudios la abordan como gestión directiva, 8 como gestión escolar y 7 como gestión educativa. Autores como García-Cauchá (2021), Soto et al. (2020) y Miranda-Calderón & Rosabal-Vitoria (2018) conciben la gestión directiva como un conjunto de procesos y acciones orientadas al logro de aprendizajes, destacando su papel estratégico en la conducción institucional y la mejora continua de la calidad educativa.

Discusión

Los resultados de esta revisión sistemática permiten afirmar que la gestión directiva en las instituciones educativas públicas constituye un componente estratégico para la mejora de la calidad educativa. La evidencia empírica y teórica analizada demuestra que el liderazgo escolar efectivo se manifiesta cuando el directivo trasciende las tareas administrativas y ejerce un liderazgo pedagógico, ético, organizacional y comunitario. Este hallazgo responde a la pregunta de investigación, al evidenciar la evolución del concepto de gestión directiva desde una visión operativa hacia un enfoque integral e interdependiente.

La eficiencia de la gestión directiva se refleja en la capacidad del líder para administrar estratégicamente los recursos humanos, materiales y pedagógicos. No obstante, diversos estudios (Juárez-Tamayo et al., 2024; Lucero-Tello et al., 2024) señalan limitaciones asociadas a la sobrecarga administrativa, la escasa formación en liderazgo y la débil autonomía de gestión. En cuanto a la efectividad, esta se alcanza cuando las acciones directivas generan condiciones institucionales favorables para el aprendizaje (Anand et al., 2023; Pintag & Tay, 2021). No se mide únicamente por los logros académicos, sino también por la convivencia escolar, el bienestar socioemocional y el desarrollo profesional docente. Sin embargo, Wiyono et al. (2020) advierten que factores como la infraestructura, la calidad de los procesos pedagógicos y el desempeño docente afectan la efectividad directiva.

La gestión directiva adquiere relevancia por su capacidad para movilizar a la comunidad educativa hacia una visión compartida. El liderazgo ético (Bujang et al., 2025), inclusivo (Juárez et al., 2025) y democrático resulta esencial para afrontar desafíos contemporáneos como la pospandemia, la inequidad y la transformación digital en las escuelas públicas. La literatura revisada coincide en destacar el papel del liderazgo pedagógico y del trabajo colaborativo como componentes esenciales de las escuelas eficaces (Donoso-Díaz & Benavides-Moreno, 2019; Tello & Pinto, 2015). En consonancia, el Ministerio de Educación del Perú (MINEDU, 2021) plantea que el Marco del Buen Desempeño Directivo debe articular las dimensiones pedagógica, estratégica, administrativa y comunitaria, como confirman investigaciones recientes (Ruelas, 2023; Malpaso & Lapa, 2022).

Asimismo, se reafirma que, aunque los programas de mejora en gestión directiva generan efectos positivos, su implementación práctica sigue siendo limitada por la falta de condiciones institucionales y la baja aceptación de los cambios (Anand et al., 2023). Entre los aspectos más relevantes destaca el liderazgo pedagógico como eje de la gestión escolar. Diversos autores (Lozano et al., 2017; Catalán et al., 2020; Donoso-Díaz & Benavides-Moreno, 2019) sostienen que un liderazgo que promueva la colaboración, el trabajo en equipo y la autonomía docente fortalece la comunidad educativa. En este sentido, el liderazgo distribuido, que involucra a los docentes en la toma de decisiones, se muestra determinante para mejorar los resultados educativos (Juárez et al., 2025). Este enfoque contrasta con las estructuras jerárquicas y centralizadas en las que los directores asumen funciones principalmente administrativas, situación aún frecuente en el contexto peruano debido a políticas educativas altamente centralizadas.

Otro desafío recurrente es la capacitación continua de directivos y docentes. La falta de formación adecuada limita la toma de decisiones fundamentadas, la aplicación de metodologías innovadoras y la gestión eficiente de recursos. En este sentido, Miranda-Calderón y Rosabal-Vitoria (2018) y Carrasco Lozano et al. (2018) destacan la necesidad de implementar programas de formación continua contextualizados y acordes con las demandas actuales del sistema educativo. La supervisión educativa también cumple un papel clave al garantizar la adecuada gestión de recursos y el cumplimiento de las políticas públicas. No obstante, varios estudios señalan que esta función suele ejercerse de manera burocrática, sin atender las necesidades reales de las instituciones. Benavides-Moreno et al. (2019) y Wiyono et al. (2020) subrayan la importancia de orientar la supervisión hacia el acompañamiento y la retroalimentación continua, más que al control administrativo.

Finalmente, la integración de la comunidad educativa en los procesos de gestión y toma de decisiones se consolida como una estrategia efectiva para fortalecer el vínculo entre la escuela y su entorno. Tello y Pinto (2015) resaltan que la participación activa de las familias y otros actores sociales genera un ambiente escolar comprometido con los objetivos institucionales. Este aspecto resulta especialmente relevante en el contexto peruano, donde la limitada participación comunitaria representa un obstáculo para el éxito de las políticas educativas impulsadas por los directivos.

Conclusiones

1. Los estudios analizados evidencian que la gestión directiva en las instituciones educativas públicas peruanas enfrenta diversos desafíos y oportunidades que inciden directamente en su efectividad. Se identifican factores clave que deben atenderse para fortalecer la calidad educativa y optimizar la gestión escolar.
2. La gestión directiva no debe concebirse solo como una labor administrativa, sino como un proceso integral que articula recursos, personas y saberes en función del aprendizaje. Las investigaciones coinciden en que una gestión eficaz requiere liderazgo pedagógico, ético y participativo.
3. La eficiencia se vincula con la adecuada administración de los recursos humanos, materiales y técnicos, lo que impacta en el desempeño docente y estudiantil. Persisten, sin embargo, brechas en la formación de directivos, la coordinación de comités escolares y la gestión operativa.

4. Una gestión efectiva mejora el rendimiento académico, promueve un clima institucional favorable y asegura la continuidad del servicio educativo. Esta efectividad depende del liderazgo distribuido, la toma de decisiones colaborativas y la adaptación ante contextos adversos, como se evidenció tras la pandemia.
5. La gestión directiva es un factor decisivo para consolidar escuelas inclusivas, democráticas y orientadas a la excelencia. El liderazgo de los directores influye en la cultura escolar, la motivación docente y la participación de las familias, generando entornos propicios para el desarrollo integral del estudiante.
6. Una gestión efectiva exige fortalecer las políticas de formación continua, el apoyo institucional y la autonomía profesional. Su éxito no depende solo del directivo, sino de un ecosistema colaborativo que integre a docentes, familias y comunidad, fomentando la innovación y la equidad educativa.
7. La capacitación permanente es esencial para que directivos y docentes cuenten con herramientas de liderazgo y gestión que les permitan afrontar los desafíos del sistema educativo. La falta de formación limita el desempeño y la mejora sostenida de la calidad educativa.
8. Finalmente, es necesario replantear la supervisión educativa. Un modelo colaborativo y orientado a la retroalimentación resulta más eficaz que uno centrado en el control. Asimismo, se debe promover la autonomía directiva para permitir decisiones contextualizadas según las características de cada institución.

Referencias

- Anand, G., Atluri, A., Crawford, L., Pugatch, T., & Sheth, K. (2023). *Mejora de la gestión escolar en países de ingresos bajos y medios: Una revisión sistemática*. Revista de Economía de la Educación, 97, 102464. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2023.102464>
- Anastasiou, S., & Garametsi, V. (2020). *Opiniones de los docentes sobre las prioridades de una gestión escolar eficaz*. Journal of Educational and Social Research, 10(1), 1. <https://doi.org/10.36941/jesr-2020-0001>
- Apaza Chávez, M. S., & Rivera Muñoz, J. L. (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/revistahorizontes.v6i25.418>
- Benavides-Moreno, N., Donoso-Díaz, S., Araya, D. R., & Iturrieta, T. N. (2019). *La gestión de los centros de educación parvularia en la región del Maule (Chile): Visiones desde la práctica educativa*. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, 27(105), 881–903. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362019002702009>
- Bujang, M., Alias, B. S., & Mansor, A. N. (2025). *Fomento de la integridad en el liderazgo ético de directores escolares: Una revisión sistemática exhaustiva*. International Journal of Evaluation and Research in Education, 14(2), 1034–1043. <https://doi.org/10.11591/ijere.v14i2.30993>
- Catalán Cueto, J. P., Lara, R. V., & Urtubia, C. E. M. (2020). *Comunidades profesionales de aprendizaje: Una revisión teórica para la gestión directiva y el logro del liderazgo pedagógico en las escuelas del siglo XXI*. Fronteira: Journal of Social, Technological and Environmental Science, 9(3), 462–477. <https://doi.org/10.21664/2238-8869.2020v9i3.p462-477>
- Donoso-Díaz, S., & Benavides-Moreno, N. (2018). *Prácticas de gestión de los equipos directivos de escuelas públicas chilenas*. Revista Brasileira de Educação, 23, e230013. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782018230013>
- Galavis, K. M. S. (2024). *Influencia de la gestión directiva sobre el desarrollo docente y la calidad educativa*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8(1), 5227–5238. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.9855
- García-Cauchá, H. (2021). *Análisis del modelo de gestión escolar en instituciones educativas públicas multigrado de San Ignacio, Perú*. Revista Educación, 45(2). <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.40537>
- Hernández-Gil, C., Cardozo-Jiménez, C. J., & Perdomo-Rojas, L. T. (2023). *Los desafíos de la dirección educativa en el fomento de habilidades científicas*. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud, 21(2), 1–33. <https://doi.org/10.11600/rllcsnj.21.2.5191>
- Hoyos-Rubio, Y., Ortega-Cabrejos, M., & Salazar-Caballero, M. (2023). *Gestión escolar en las instituciones del nivel inicial*. Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0, 16(2), 143–152. <https://doi.org/10.37843/rted.v16i2.389>
- Juárez Paccotaípe, M. T., López Choque, J. P., & Carcausto Calla, W. (2024). *Nuevos retos de la gestión directiva en las escuelas de América en la era post-pandemia*. Revista InveCom, 5(3), 1–9. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14051807>
- Juárez-Tamayo, N., Ramos-Cevallos, M. P., & Segovia-Avenidaño, M. E. (2024). *Modelos actuales de gestión*

- pedagógica: Revisión sistemática. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9, 115–129. <https://doi.org/10.35381/r.k.v9i1.3557>
- Lozano, M. E. E. C., Olvera, A. C., & Hernández, F. H. (2017). *La función directiva y el fortalecimiento de la autonomía de gestión: Un estudio en escuelas primarias del estado de Tlaxcala, México*. *Indivisa, Boletín de Estudios e Investigación*, (17), 69–92. <https://doi.org/10.37382/indivisa.vi17.232>
- Lucero-Tello, J., Hernández-Dávila, C., Gavilanes-López, W., & Ruiz-López, P. (2024). *Gestión escolar y calidad educativa*. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(1–1), 123–135. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.1-1.2266>
- Malpaso Morales, R. C., & Lapa Huamán, G. (2022). *Gestión educativa estratégica de calidad en una I.E. pública de Áncash*. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 6(25), 1742–1758. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i25.450>
- Medina, L. Á. (2024). *Gestión escolar en instituciones educativas públicas en contextos de emergencia sanitaria*. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 8(32), 322–333. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i32.726>
- Ministerio de Educación del Perú. (2021). *Guía para la gestión escolar en instituciones educativas y programas educativos de educación básica*. Minedu. <https://observatorio.minedu.gob.pe/almacenamiento/2023/03/guia-gestion-escolar.pdf>
- Miranda-Calderón, L. A., & Rosabal-Vitoria, S. (2018). *La gestión directiva en escuelas unidocentes y dirección 1: Un desafío para alcanzar la equidad educativa en contextos rurales de Costa Rica*. *Revista Electrónica Educare*, 22(3), 198–227. <https://doi.org/10.15359/ree.22-3.10>
- Orihuela Alvino, M. D., Menacho Vargas, I., Mauricio Ávalos, R. M., & Camarena Mucha, J. L. (2021). *Las competencias gerenciales en la gestión del cambio de docentes en la unidad de gestión local 01, Perú*. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(19), 863–871. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i19.243>
- Pintag, L., & Siong-Tay, P. (2021). *Análisis del modelo de gestión directiva en la efectividad laboral de los docentes en una institución fiscal*. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(1), 47–58. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.1.419>
- Ruelas, I. J. (2023). *Gestión escolar de los directivos en instituciones educativas: Revisión sistemática*. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(30), 2160–2174. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i30.655>
- Soto, N., Morillo, S., Calderón-Hernández, G., & Betancur, H. (2020). *El perfil de gestión del directivo docente de Antioquia y los enfoques de gestión administrativa*. *Innovar*, 30(77), 123–136. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n77.87453>
- Tello, C. G., & De Almeida, M. D. L. P. (2015). *Gestión de la escuela y la educación en Latinoamérica: Análisis de la realidad política*. *Roteiro*, 40(1), 7–10. <https://doi.org/10.18593/r.v40i1.5913>
- Torres Bravo, L. (2021). *La maestra como directora escolar: Gestión pedagógica y espacio público en Chile (1900–1927)*. *Revista de Estudios Socioeducativos (ReSed)*, (9). https://doi.org/10.25267/Rev_estud_socioeducativos.2021.i9.09
- Wiyono, B. B., Burhanuddin, B., & Maisyaroh, M. (2020). *Efecto comparativo de la supervisión del director y la calidad de la gestión organizacional en la educación escolar*. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, (10), 368–380. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4155681>

Contribución de los autores

- **Conceptualización:** Carmen Rosa Buitrón Bruno y Williams José Escudero Cristóbal.
- **Curación de datos:** Carmen Rosa Buitrón Bruno.
- **Análisis formal:** Williams José Escudero Cristóbal.
- **Adquisición de fondos:** No aplica (indicar fuente en caso de existir).
- **Investigación:** Carmen Rosa Buitrón Bruno y Williams José Escudero Cristóbal.
- **Metodología:** Carmen Rosa Buitrón Bruno.
- **Dirección del proyecto:** Williams José Escudero Cristóbal.
- **Recursos:** Carmen Rosa Buitrón Bruno y Williams José Escudero Cristóbal.
- **Software:** Williams José Escudero Cristóbal.
- **Supervisión:** Williams José Escudero Cristóbal.
- **Validación:** Carmen Rosa Buitrón Bruno y Williams José Escudero Cristóbal.
- **Visualización:** Williams José Escudero Cristóbal.
- **Redacción – borrador original:** Carmen Rosa Buitrón Bruno.
- **Redacción – revisión y edición:** Carmen Rosa Buitrón Bruno y Williams José Escudero Cristóbal.