

Programa de habilidades directivas y gestión de recursos en una Institución Educativa. Perú

Roberth Manuel Rivas Manay^{1*}, Karina Fátima Díaz Abad², Mónica Ysabel Ortega Cabrejos¹,
Antenor Vásquez Muñoz²

¹ Escuela de Posgrado. Universidad César Vallejo. Perú.

² Universidad Señor de Sipán SAC. Perú.

*Autor para correspondencia: Roberth Manuel Rivas Manay, rmanayr@ucvvirtual.edu.pe

(Recibido: 24-12-2023. Publicado: 19-03-2024.)

DOI: 10.59427/rcli/2024/v24cs.1544-1550

Resumen

A partir de la observación de una realidad evidente en una Institución Educativa en la ciudad de Chiclayo-Perú, donde se identifica una gestión de recursos altamente pegados a las normas, tradicional y poco funcional, sin tomar en cuenta las necesidades de la comunidad educativa y con directivos carentes de los perfiles adecuados para la gestión, se planteó el objetivo de proponer un programa de habilidades directivas destinado a mejorar la gestión de recursos en dicha institución educativa. El estudio se enfocó en una muestra de 85 participantes, incluyendo 5 directivos, 7 jerárquicos y 73 docentes, quienes fueron parte del proceso investigativo a través de la aplicación de un instrumento de recolección de datos. Se adoptó un enfoque cuantitativo descriptivo propositivo con un diseño no experimental, permitiendo diagnosticar la gestión de recursos y, basándose en estudios teóricos, se formuló la propuesta correspondiente. La evaluación general del nivel de gestión de recursos de la institución educativa reveló un índice medio del 45,5%, siendo el resultado principal la creación de un programa de habilidades directivas para mejorar la gestión de recursos, el cual fue considerado muy adecuado según la validación de cinco expertos. En conclusión, se determinó que la implementación del programa propuesto tendrá un impacto beneficioso en la gestión de recursos de la institución educativa.

Palabras claves: *Gestión de recursos, habilidades directivas, gestión de personal, recursos financieros, recursos educativos.*

Abstract

Starting from the observation of an evident reality in an Educational Institution in the city of Chiclayo, Peru, where a resource management highly adherent to norms, traditional, and less functional is identified, without considering the needs of the educational community and with executives lacking the appropriate profiles for management, the objective was proposed to suggest a directive skills program aimed at improving resource management in said educational institution. The study focused on a sample of 85 participants, including 5 executives, 7 hierarchies, and 73 teachers, who were part of the research process through the application of a data collection instrument. A descriptive-propositional quantitative approach with a non-experimental design was adopted, allowing the diagnosis of resource management, and based on theoretical studies, the corresponding proposal was formulated. The overall evaluation of the level of resource management in the educational institution revealed a medium index of 45.5%, with the main result being the creation of a directive skills program to improve resource management, which was considered very suitable according to the validation of five experts. In conclusion, it was determined that the implementation of the proposed program will have a beneficial impact on the resource management of the educational institution.

Keywords: *Resource management, directive skills, personnel management, financial resources, educational resources.*

1. Introducción

En la actualidad, las instituciones educativas se encuentran inmersas en entornos diversos y se enfrentan a desafíos que requieren respuestas en contextos de gran complejidad. El paradigma reciente de la gestión escolar tiene como objetivo potenciar el rendimiento, aclarar el proceso de toma de decisiones y consolidar prácticas educativas fundamentales (Morales, 2018). En ese sentido la investigación está orientada al desarrollo de habilidades en la gestión de recursos, entendiéndose esta como el proceso de gestión para adquirir, asignar y estructurar recursos económicos, educativos y de gestión de personas necesarios para lograr los propósitos de aprendizaje y de desarrollo establecidos por una organización (MINEDUC, 2018). De acuerdo con lo expuesto por Ramírez (2018), las competencias gerenciales representan un conjunto de conocimientos y habilidades que los directivos adquieren al ejercer un liderazgo efectivo. Estos gerentes ejercen influencia sobre sus colaboradores, orientándolos hacia la ejecución adecuada de programas y la consecución de metas preestablecidas. El término habilidad gerencial, según este investigador, se define como el conjunto de conocimientos que posee un gerente competente, permitiéndole coordinar eficientemente sus responsabilidades, mejorar su interacción con los demás miembros de la comunidad y gestionar de manera óptima una institución con el fin de alcanzar un objetivo común.

Dadas las diferencias culturales, el contexto familiar y las experiencias personales, algunas personas han desarrollado estas habilidades de manera más innata. No obstante, se sostiene que todos estos comportamientos son aprendidos y susceptibles de ser completamente entrenados. En consecuencia, se parte de la premisa de que toda la humanidad se encuentra en un proceso constante de aprender, desaprender y reaprender comportamientos y conductas. Este constituye el principio esencial de la psicología del comportamiento. Las habilidades se catalogan como específicas cuando son requeridas para tareas particulares y como complementarias cuando se despliegan en situaciones de complejidad (Portillo-Torres, 2017). En este contexto, las habilidades gerenciales más específicas abarcan la aptitud para estructurar visiones estratégicas, concebir planes a largo plazo, comunicarlos y llevar a cabo su ejecución de manera eficaz entre los empleados (Vainieri et al., 2019). De acuerdo con las afirmaciones de Luján (2018), se destaca que los directivos son líderes con la capacidad de ajustarse a cambios, sentirse cómodos en sus interacciones con los demás, exhibir creatividad, mostrar empatía hacia sus empleados, comunicarse con confianza y establecer relaciones apropiadas con ellos. En consecuencia, las habilidades de gestión adquieren una importancia crucial para dirigir nuestra trayectoria profesional y aplicarlas de manera colaborativa con nuestros colegas. Asimismo, estas habilidades influyen en el desempeño de la supervisión al contribuir a la eficiencia y eficacia, y al mismo tiempo, fomentan relaciones de calidad entre todos los miembros del equipo. Crispín (2020) enfatiza la relevancia de las aptitudes de gestión para liderar de manera efectiva una organización, dado que la actuación del gerente puede influir en el éxito o el fracaso de la institución durante su mandato. Esto implica una participación activa y eficaz en la organización. En síntesis, según Vivar (2018), las habilidades directivas se definen como las capacidades para influir, involucrar, motivar y comprometer a los miembros de la organización, instándolos a actuar y asumir la responsabilidad de su rendimiento en busca de un objetivo común. En este sentido, es esencial capacitar y adquirir nuevos conocimientos y competencias (Švač y Cagánová, 2020).

A partir de las aportaciones literarias, se sostiene que las competencias directivas comprenden habilidades, capacidades y aptitudes necesarias para que el administrador educativo guíe tanto a sí mismo como al grupo de trabajo bajo su dirección. Estas competencias, según Ascón et al. (2019), son cruciales para orientarse en relación con su entorno inmediato y promover eficazmente el logro de los objetivos de la institución, siendo esenciales para alcanzar con éxito las metas de la institución (Rivera y Morales, 2019). La adquisición de habilidades necesarias para los gerentes constituye un tema de gran inquietud en las organizaciones, ya que estos líderes deben contar con una formación adecuada para desempeñar sus roles de manera eficaz y tomar decisiones resolutivas que aseguren la continuidad y el progreso constante de cada institución (Pereda-Pérez et al., 2018). Los directivos de instituciones educativas adquieren rápidamente la capacidad de desarrollar sus habilidades, enfrentan cada situación inherente a su cargo y buscan alternativas que les posibiliten encontrar soluciones clave para los desafíos del día a día (Tobón et al., 2020). En este contexto, durante la pandemia, los administradores educativos buscaron estrategias que les permitieran gestionar las instituciones educativas de manera efectiva y mantener la prestación del servicio educativo. A nivel internacional, se observa un contraste en las lógicas de dos sistemas educativos, como los de Chile y Cuba, que presentan restricciones en la gestión de recursos. Según el Banco Mundial (2023), en 2010, Cuba destinó el 12,8 % del PBI a la educación, mientras que Chile asignó el 4,18 %. La carencia de planificación y recursos afecta la eficacia educativa, siendo la planificación educativa crucial para la calidad del servicio (García, 2021).

En América Latina, resalta la falta de personal capacitado en habilidades gerenciales en las organizaciones escolares. A menudo, los directivos carecen de habilidades comunicativas e interpersonales, limitándose a imponer decisiones sin considerar sugerencias (Johnson, 2018). En México, se ha constatado que las organizaciones educativas descuidan la gestión, centrándose en la enseñanza-aprendizaje, generando una problemática recurrente entre los gerentes. Se destaca la importancia de que los administradores en este ámbito dominen habilidades técnicas, de personas, conceptuales y administrativas (Coello, et al. 2019). A nivel nacional, la gestión de procesos en los centros educativos busca optimizar el desempeño, pero se evidencian deficiencias en la gestión por parte de muchos directores, influyendo en la excelencia de los servicios educativos y el uso adecuado de recursos (Huerta, 2020).

En el ámbito local, se identifica un colegio cuyos líderes demuestran resistencia a implementar una gestión de recursos moderna, optando por un enfoque normativo, tradicional y funcional. Esto resulta en el incumplimiento de propósitos educativos, infraestructura inadecuada, escasez de materiales educativos y personal insuficiente, subrayando la necesidad de mejorar la fundamentación de la gestión educativa.

2. Metodología

Según el Reglamento de RENACYT del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC, 2021), se determina que el tipo de estudio realizado tuvo un propósito básico, ya que se orientó hacia la búsqueda de conocimientos más integrales mediante la comprensión de los elementos fundamentales de los fenómenos, eventos observables o relaciones establecidas por la entidad. En cuanto al carácter de la investigación, se clasifica como descriptiva propositiva, dado que el estudio culminó con sugerencias o alternativas basadas en un diagnóstico detallado del contexto estudiado y se guió por una estructura viable que abarcó antecedentes, metas, propósitos, fines, plan de acción, presupuesto y recomendaciones (Carhuancho et al., 2019). En lo que respecta a la naturaleza del estudio, se considera cuantitativo, ya que las conclusiones derivan del control representado por datos, los cuales fueron sometidos a análisis estadístico para su comprobación (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

En lo que respecta al diseño de la investigación, se caracterizó como no experimental, ya que a lo largo del desarrollo del estudio, la variable dependiente no fue objeto de manipulación y el mismo concluyó con la presentación de una propuesta, la cual recibió el respaldo de expertos (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). La población objeto de estudio consistió en 85 individuos, distribuidos entre 5 directivos, 7 jerárquicos y 73 docentes de ambos géneros, todos ellos empleados en una institución educativa ubicada en Chiclayo. Se optó por una población muestral, ya que comprendió la totalidad de directivos, jerárquicos y profesores dentro de la mencionada institución. En el estudio, se consideraron técnicas de tratamiento de datos, entre las cuales se empleó la técnica de gabinete. Esta se utilizó en la redacción de la introducción, así como en el desarrollo del fundamento teórico, donde se abordaron las teorías relacionadas con las variables y estudios previos. Por otro lado, la técnica de campo se aplicó para la obtención de los resultados relacionados con la variable dependiente, específicamente en el diagnóstico de la gestión de recursos. Para este propósito, se diseñó un cuestionario que permitió evaluar el grado de administración de recursos en una entidad educativa. Este cuestionario fue validado mediante el juicio de tres expertos especialistas en el tema de gestión de recursos, todos con el grado de Doctor inscrito en SUNEDU. Para determinar la validez de su contenido, se llevó a cabo el cálculo de la *V* de Aiken. Además, se realizó una prueba experimental del instrumento con el objetivo de evaluar su fiabilidad, a través del coeficiente Alfa de Cronbach.

En la ejecución del estudio, se adoptó un enfoque cuantitativo que implicó, en una primera etapa, diagnosticar la problemática relacionada con la gestión de recursos en un colegio en Chiclayo. La realización de este diagnóstico se efectuó a través de la aplicación de un cuestionario a directivos, supervisores y profesores. En una segunda fase, respaldada por el fundamento teórico, se formuló una propuesta como solución a la problemática identificada. Esta propuesta se fundamentó en una revisión bibliográfica exhaustiva de cada variable, y el programa propuesto fue respaldado por la aprobación de cinco especialistas con grado de Doctor y experiencia en el área.

Posteriormente, se procedió a la operacionalización de las variables, basándose en el marco teórico. Se diseñó un instrumento, un cuestionario (Hansen, 2018), para recopilar información y evaluar la variable dependiente con una población muestral de 85 individuos. La propuesta fue sometida a juicio de expertos y a una prueba piloto con 15 participantes que no estaban incluidos en la muestra seleccionada. Se evaluó la eficacia del instrumento mediante el cálculo de la *V* de Aiken y la confiabilidad mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach. Posteriormente, se llevó a cabo el análisis de la información recopilada para determinar la contrastación de los resultados. Finalmente, se establecieron las consideraciones finales del estudio. La propuesta, consistente en un programa de habilidades directivas, fue aprobada por cinco profesionales expertos en el tema con grado de doctor registrado en SUNEDU. Asimismo, se calculó la *V* de Aiken para demostrar la validez del contenido de la propuesta.

El tratamiento de datos comprendió el procesamiento de la información, considerando la variable dependiente en función de los resultados obtenidos con el instrumento de recolección de datos. Para llevar a cabo este proceso, se empleó la estadística descriptiva, generando tablas de frecuencia e histogramas que facilitaron el análisis e interpretación de los resultados. Con este propósito, se utilizaron herramientas de software para el tratamiento estadístico, como Microsoft Excel y SPSS. La presentación de los resultados se realizó mediante tablas y gráficos estadísticos, contribuyendo a una comprensión más clara de la gestión de recursos.

3. Resultados

Tomando como referencia el nivel de gestión de recursos en una institución educativa y los resultados del diagnóstico se han obtenido a partir de la aplicación de un formulario sobre la gestión de recursos a 85 sujetos que conformaron la población muestral correspondiente a directivos, jerárquicos y docentes de la institución educativa.

En la figura 1 se encontró del total de participantes el 45,9% se encuentran en el nivel medio en relación con la dimensión recursos educativos, mientras que solamente el 16,5% se encuentran en el nivel bajo con respecto a la misma dimensión.

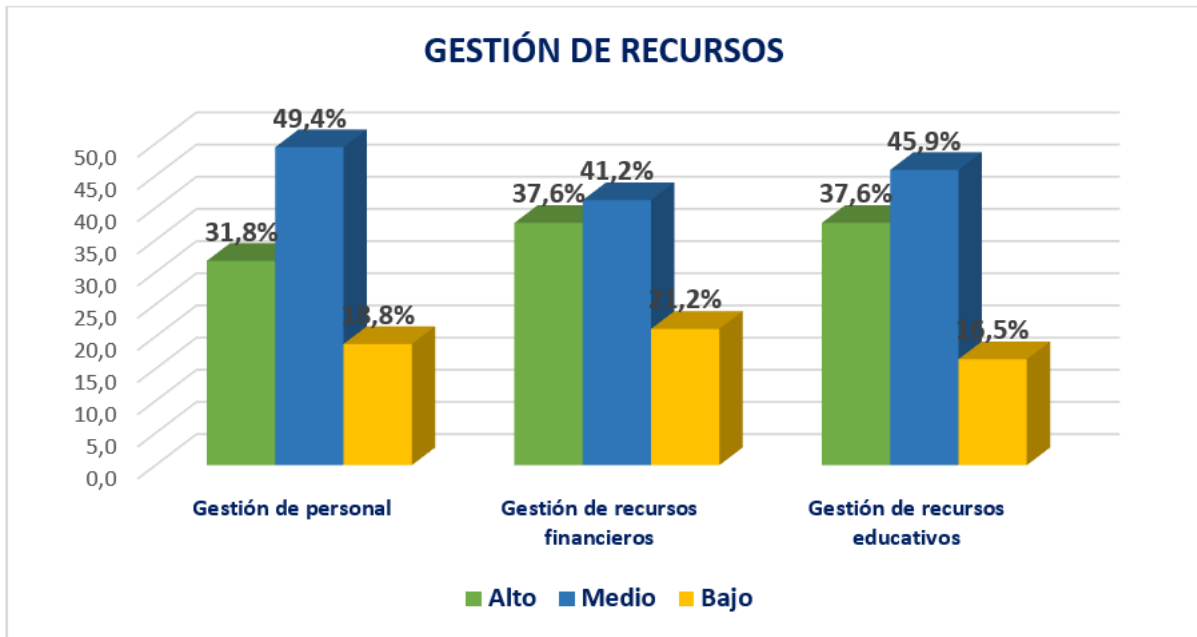


Figura 1: Resultados generales de la variable gestión de recursos.

En la figura 2 se encontró del total de participantes el 41,2% se encuentran en el nivel medio en relación con la dimensión gestión recursos financieros, mientras que solamente el 21,2% se encuentran en el nivel bajo con respecto a la misma dimensión.

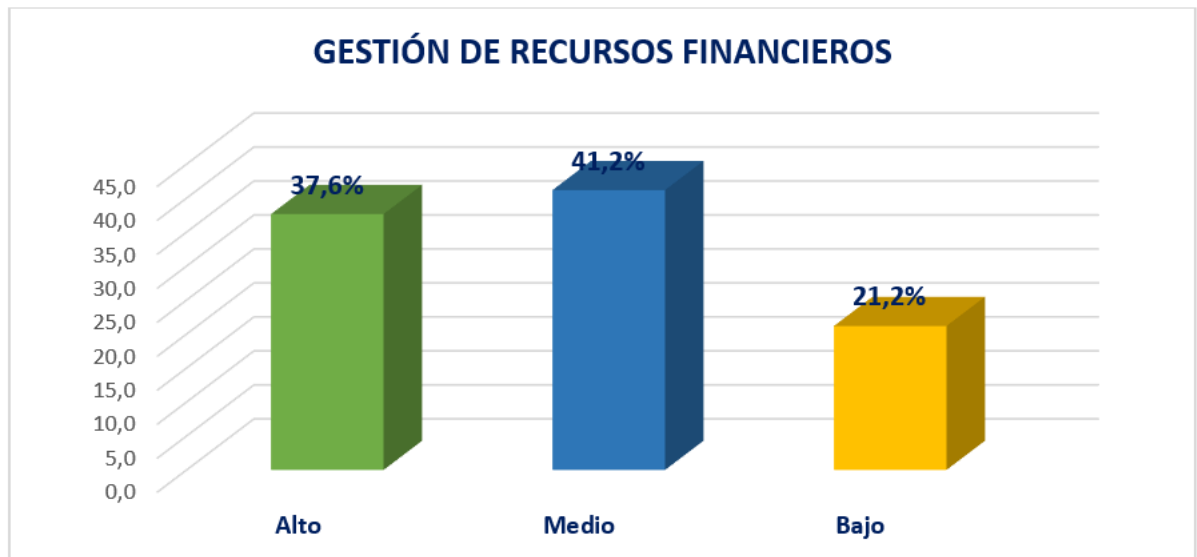


Figura 2: Resultados del nivel de la dimensión gestión de recursos financieros.

En la figura 3 se encontró del total de participantes el 45,9% se encuentran en el nivel medio en relación con la dimensión recursos educativos, mientras que solamente el 16,5% se encuentran en el nivel bajo con respecto a la misma dimensión.

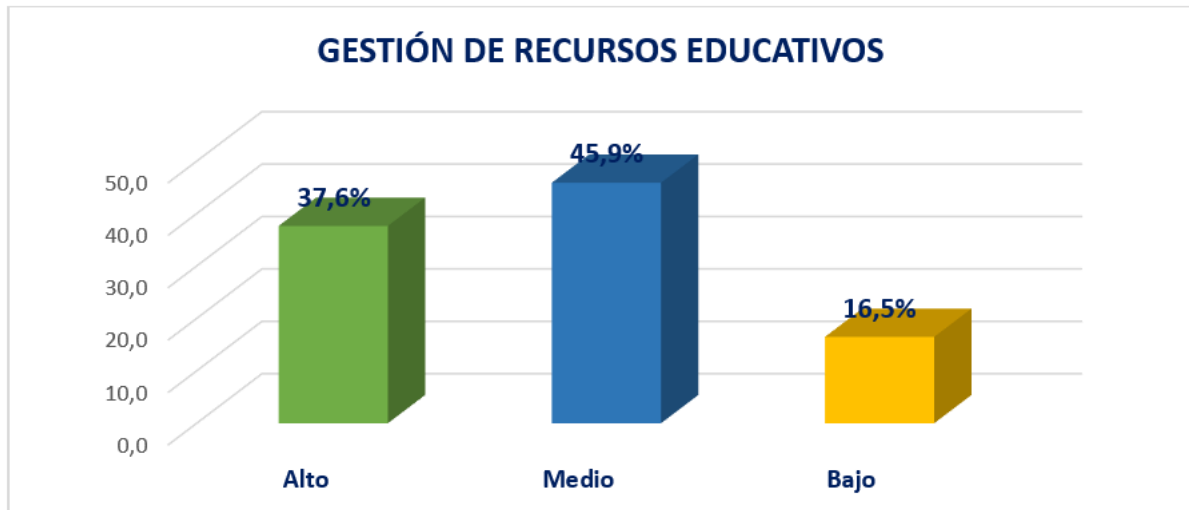


Figura 3: Resultados del nivel de la dimensión gestión de recursos educativos.

En la figura 4 se encontró del total de participantes el 49,4% se encuentran en el nivel medio en relación con la dimensión gestión de personal, mientras que solamente el 18,8% se encuentran en el nivel bajo con respecto a la misma dimensión.

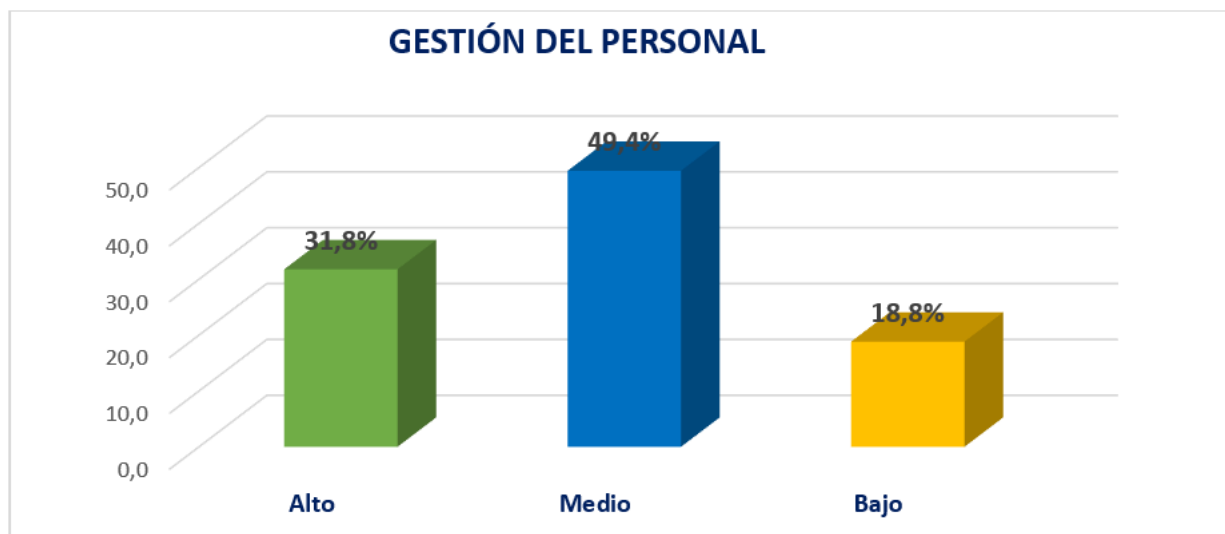


Figura 4: Resultados del nivel de la dimensión gestión de personal.

4. Discusión

Después de procesar los resultados aplicados a la población integrada por directivos, jerárquicos y docentes cuya finalidad fue diagnosticar el nivel del gestión de recursos en la institución educativa donde se comprobó que a manera general se determinó que el nivel alcanzado fue medio con 45,5%, por otro lado se determinaron los resultados en sus tres dimensiones, se tuvo que para la dimensión gestión de personal se alcanzó un 18,8% en el nivel bajo, en la dimensión de recursos económicos 21,2% para el nivel bajo y en la dimensión gestión de recursos educativos 16,5% en el nivel bajo. La evaluación general de la gestión de recursos en la institución educativa, que muestra una inclinación hacia el nivel medio y bajo con 45,5% y 18,8% respectivamente del total de los participantes, para cual demanda un análisis más profundo desde una perspectiva científica. Estos resultados se encuentran en consonancia con las teorías de la gestión educativa, las cuales sugieren que la eficacia de una institución educativa guarda una relación directa con la correcta administración de sus recursos. Destacados autores como Frederick W. Taylor y Henri Fayol, en el marco de la teoría de la administración, han destacado la relevancia de administrar los recursos de manera eficaz para lograr los objetivos de la organización. Las perspectivas

de la gestión de recursos humanos, propuestos por investigadores Kaçmaz & Serinkan (2014) donde hacen énfasis en la importancia de una gestión estratégica de personal para lograr los objetivos organizacionales.

Tanto la administración de recursos financieros como la de recursos educativos, ambas con un 21.2% y 16.5% de respuestas en el nivel bajo, respectivamente, son vitales para proporcionar una educación de calidad. Estos resultados refuerzan la premisa de que la financiación y la utilización efectiva de los recursos educativos son esenciales para el éxito educativo. La carencia de competencias en liderazgo y de la debida formación puede dar lugar a un entorno de trabajo disfuncional y a una percepción negativa en relación con la gestión de personal. Finalmente, la clasificación de un 49.4% de los encuestados en el nivel medio es relevante, ya que sugiere una cierta ambigüedad en la percepción de la gestión de personal. El cual podría indicar que la eficacia de la gestión de personal oscila, siendo efectiva en algunas ocasiones y deficiente en otras. La investigación en torno a la satisfacción laboral, tal como se describe en el modelo de Mouaddib, Szelei et al. (2019) señala que factores como el reconocimiento, el desarrollo profesional y las condiciones laborales pueden influir en la percepción de los empleados respecto a la gestión de personal. Los resultados obtenidos, reflejados en el 21.2% de participantes que calificaron la gestión de recursos financieros en el nivel bajo y el 41.2% que la calificaron en el nivel medio, indican la presencia de una evidente oportunidad de mejora en cuanto a la gestión de los recursos financieros en la institución educativa.

Este escenario se vincula directamente con el ámbito de la gestión financiera en el contexto educativo, un tema ampliamente abordado por reconocidos investigadores Bushra et al. (2023) los expertos en este campo hacen hincapié en que una gestión financiera efectiva en las instituciones educativas es fundamental para garantizar la sostenibilidad y la eficiencia. Para impulsar mejoras en la gestión de recursos financieros, resulta imperativo que la institución desarrolle y aplique políticas y estrategias financieras actualizadas y flexibles. Esta perspectiva encuentra respaldo en el estudio realizado en el campo de la gestión educativa, tal como Purnuş & Constanța-Nicoleta (2015) quienes subrayan la importancia de la planificación estratégica y la adaptabilidad en la gestión de recursos financieros en instituciones educativas. Los resultados que revelan un 16.5% de los participantes calificando la gestión de recursos educativos en un nivel bajo y un 41.2% calificándola en un nivel medio, estos valores son indicativos de una evidente oportunidad de mejora en la gestión de estos recursos en la organización educativa. Este panorama se relaciona directamente con el ámbito de la gestión de recursos educativos en el contexto educativo, un tema que ha sido objeto de atención por parte de destacados autores en la materia, como Hastriter & Potthoff (2020) dichos expertos han enfatizado la importancia de una gestión efectiva de los recursos educativos para elevar la calidad de la educación y alcanzar los objetivos institucionales. Para impulsar mejoras en la gestión de recursos educativos, es imperativo que la organización desarrolle y aplique políticas y estrategias educativas actualizadas y flexibles.

5. Conclusiones

El diagnóstico arrojó que el nivel de gestión de recursos en la institución educativa corresponde al nivel medio con un valor promedio de 45,5% y, lo cual es preocupante, porque muestra la presencia de diversos conflictos influyentes que afectan el adecuado progreso de la administración de recursos en la institución educativa. Se diseñó el programa de habilidades directivas con el propósito de perfeccionar la administración de recursos basándose en los aportes teóricos de la Inteligencia teoría de la modificabilidad estructural cognitiva, teoría de la inteligencia emocional, teoría del aprendizaje experiencial y la teoría del desarrollo psicosocial, entre otros. La propuesta fue validada mediante evaluaciones de cinco expertos en el tema, cuya opinión fue favorable para aplicación, ya que el programa se desarrolló teniendo en cuenta una base teórica consistente y sostenida en las habilidades directivas aplicable a través de una metodología activa y talleres recomendados que incluye trabajo en equipo, sesiones plenarias, reflexión y evaluación continua. Quedando refrendado con la puntuación de 1.00 en la V de Aiken indicando un alto nivel de acuerdo y respaldo por parte de los jueces expertos con respecto a la coherencia y pertinencia de la propuesta de un programa de habilidades directivas. El programa propuesto tendrá un efecto beneficioso en la gestión de recursos; dado que su elaboración está basada en el diagnóstico y ha sido diseñado a partir de las necesidades reales de la institución educativa.

6. Referencias bibliográficas

Ascón, J., García, M., y Lajara, A. (2019). Teoría y práctica en el desarrollo de habilidades directivas. Un acercamiento desde la perspectiva de las Instituciones de Educación Superior. *Revista Científica Ecociencia*, 6(4), 1-29.

Banco Mundial. (2023). Gasto público en educación.

Bushra, B., Ezeani, E., Usman, M. & Kwabi, F. (2023). Do the educational profile, gender, and professional experience of audit committee financial experts improve financial reporting quality?, *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, Vol. 53,

- Carhuancho, I., Nolazco, F., Sicheri, L., Guerrero, M. y Casana, K. (2019). Metodología de la investigación holística. Guayaquil: Departamento de investigación y posgrados Universidad Internacional del Ecuador.
- Coello, J., Jiménez, M., y Huilcapi, N. (2021). Habilidades directivas y su influencia en los resultados de una institución educativa. Dilemas contemporáneos: educación, política y valores, 9(1), 00039.
- CONCYTEC (2021). Reglamento de calificación, clasificación y registro de los investigadores del sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación tecnológica-reglamento-RENACYT.
- Crispín, G. (2020). The Use of Project Management Skills to Overcome Organizational Challenges. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 5 (3), 340-344.
- García, M. (2021). La planificación estratégica y la calidad de la educación en las instituciones educativas de nivel básico elemental de la Parroquia El Batán. *Revista Electrónica Entrevista Académica*, 7(II), 13-227.
- Hansen, B. (2018). ¿Qué es la gestión de recursos y por qué es importante?.
- Hastriter, A. & Potthoff, M. (2020). Development of an educational resource to increase nursing staff knowledge of adrenal insufficiency management in the neonatal intensive care unit, *Journal of Neonatal Nursing*, 26(1): 53-56.
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: Mcgraw-Hill Interamericana Editores.
- Huerta, H. (2020). Habilidades gerenciales, toma de decisiones y gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07. *Saber Servir: Revista de la Escuela Nacional de Administración Pública*, (3), 140-147.
- Johnson, G. L. L. (2018). Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional. *UCV-Scientia*, 10(1), 4-36.
- Kaçmaz, R. & Serinkan, C. (2014). Human Resource Management Practices in International Sebat Educational Schools. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 116(2):4809-4813.
- Luján, G. (2018). Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional. *Esperges*, 4(2), 9-44.
- Ministerio de Educación de Chile (2018). Marco para la buena dirección.
- Morales, H. (2018). Modelo de gestión escolar para el desempeño profesional eficiente de los directores de Instituciones educativas públicas de Lambayeque.
- Pereda-Pérez, F. J., 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.
- Portillo-Torres, M. (2017). Educación por habilidades: Perspectivas y retos para el sistema educativo. *Revista Educación*, 41(2), 1-22
- Purnuş, A. & Constanța-Nicoleta, B. (2015). Educational Simulation in Construction Project Financial Risks Management. *Procedia Engineering*, 123: 449-461.
- Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista Investigación y Negocios*, 11(17), 3-29.
- Rivera, Y., y Morales, T. (2019). Caracterización de habilidades directivas en la Empresa Importadora - Exportadora Farmacuba. Comparación con el perfil óptimo del directivo cubano. *Folletos Gerenciales*, 3(3), 160-168.
- Švač, V., & Cagáňová, D. (2020). Managerial Skills for Innovation Support. *Mobile Networks and Applications*, 5(3), 925-931.
- Szelei, N., Tinoca, L. & Pinho, A. (2019). Rethinking 'cultural activities': An examination of how teachers utilised student voice as a pedagogical tool in multicultural schools. *Teaching and Teacher Education*, 79, 176-187.
- Tobón, S., Juárez-Hernández, G., Herrera-Meza, R. y Núñez, C. (2020). Evaluación de las prácticas directivas en directores escolares: validez y confiabilidad de una rúbrica. *Educación XX1*, 3(2), 187-210.
- Vainieri, M., Ferré, F., Giacomelli, G., & Nuti, S. (2019). Explaining performance in health care. *Health Care Management Review*, 44(4), 306-317.
- Vivar, M.J. (2018). Habilidades Directivas. Asociación Navarra de Empresas Laborales (ANEL) Edición: 1.