

Incidencia del Liderazgo Pedagógico y las Competencias Directivas en la Gestión Educativa

Incidence of Pedagogical Leadership and Managerial Competencies in Educational Management

Moises Fernando Velazco-Cueva¹ y Lorena Matilde Zegarra-Valladolid²



✓ Recibido: 1/agosto/2024

✓ Aceptado: 9/enero/2025

✓ Publicado: 29/mayo/2025

📖 Páginas: desde 122-133

🌐 País

¹Perú

²Perú

🏛️ Institución

¹Universidad César Vallejo

²Universidad César Vallejo

✉️ Correo Electrónico

¹mvelazcocu@ucvvirtual.edu.pe

²lzegarava@ucvvirtual.edu.pe

🆔 ORCID

¹<https://orcid.org/0000-0001-8163-8636>

²<https://orcid.org/0000-0003-0790-9690>

🗨️ Citar así: APA / IEEE

Velazco-Cueva, M. & Zegarra-Valladolid, L. (2025). Incidencia del Liderazgo Pedagógico y las Competencias Directivas en la Gestión Educativa. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 18(1), 122-133. <https://doi.org/10.37843/rted.v18i1.586>

M. Velazco-Cueva y L. Zegarra-Valladolid, "Incidencia del Liderazgo Pedagógico y las Competencias Directivas en la Gestión Educativa", RTED, vol. 18, n.º1, pp. 122-133, may. 2025.

Resumen

Los estudios sobre el liderazgo escolar abordan la eficacia de la gestión de las escuelas y los factores asociados a la calidad de la educación, cuyos resultados se ven evidenciados en los logros de aprendizaje. La investigación planteó como objetivo determinar la incidencia del liderazgo pedagógico y las competencias directivas en la gestión educativa en una red educativa de Lima Metropolitana – 2023. La metodología presenta un método hipotético-deductivo, paradigma positivista, enfoque cuantitativo, diseño no experimental, de tipo correlacional causal y corte transversal. La muestra estuvo conformada por 186 docentes de una red de instituciones educativas públicas. La técnica empleada en este estudio fue la encuesta, para recoger información se utilizaron tres cuestionarios acerca del liderazgo pedagógico, las competencias directivas y la gestión educativa en las instituciones educativas pertenecientes a la red. A través del análisis estadístico Pseudo R-cuadrado, según la prueba de McFadden, los resultados evidenciaron que el liderazgo pedagógico y las competencias directivas inciden en la gestión educativa con $p = 0,000 < 0,05$. Se concluyó que el liderazgo pedagógico y la gestión educativa inciden en un 20,8% en la gestión educativa, en las instituciones de la red educativa en estudio.

Palabras clave: Liderazgo, competencia profesional, gestión educativa, directores de colegio, planificación de la educación.

Abstract

Studies on school leadership address the effectiveness of school management and the factors associated with the quality of education, which are evidenced in learning achievements. The research objective was to determine the impact of pedagogical leadership and managerial skills on educational management in an educational network in Metropolitan Lima - 2023. The methodology presents a hypothetical-deductive method, positivist paradigm, quantitative approach, non-experimental design, correlational-causal and cross-sectional type. The sample consisted of 186 teachers from a network of public educational institutions. The technique used in this study was the survey. Three questionnaires were used to collect information about pedagogical leadership, managerial skills, and educational management in the educational institutions belonging to the network. According to the McFadden test, the statistical analysis Pseudo R-square showed that pedagogical leadership and management skills influence educational management with $p = 0.000 < 0.05$. It was concluded that pedagogical leadership and educational management influence 20.8% of educational management in the institutions of the educational network under study.

Keywords: Leadership, occupational qualifications, educational management, principals, educational planning.

Introducción

Los estudios sobre el liderazgo escolar abordan la eficacia de la gestión de las escuelas y los factores asociados a la calidad de la educación, cuyos resultados se ven evidenciados en los logros de aprendizaje. Los procesos de gestión se evalúan observando los avances en los aprendizajes de sus estudiantes, expresados en niveles de logro, identificados por su eficacia en la transmisión de la cultura, el desarrollo de las competencias individuales y sociales, y los comportamientos en diferentes situaciones (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2020). La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, 2018) sostiene que se requiere dinamizar acciones de formación integral del ciudadano y su desenvolvimiento. Por ello, el tipo de liderazgo debe considerar un análisis constante del avance de los aprendizajes y el desarrollo de competencias individuales y sociales.

La gestión escolar, años atrás, había separado las acciones administrativas de otras acciones estratégicas y pedagógicas. Según García et al. (2018), se tipificó un modelo estático en la organización netamente administrativa. Actualmente, se visualiza al director como un líder pedagógico porque su accionar es democrático y horizontal, en otras palabras, que en conjunto con el profesorado organizan la institución educativa (Casas, 2019). Según la Unesco (2020), el liderazgo del directivo implica convocar a todos los actores educativos. Por tanto, se requiere que los directivos de las instituciones educativas de Lima Metropolitana desarrollen competencias a través de una formación orientada al desarrollo de estas funciones y registren su experiencia desde el ejercicio de sus labores para su reflexión y análisis en función de la mejora continua.

El liderazgo escolar es prioritario en la política educativa de un país, por ello es necesario formar líderes pedagógicos (Dávila, 2021). Para Parker et al. (2022), los directivos deben desarrollar competencias en una formación posterior a la formación pedagógica que los profesionalizó en enseñanza de educación básica. Por su parte, García et al. (2011) señalan que el desarrollo considera definir y sostener un modelo según la complejidad de la función requerida. Por tanto, el liderazgo directivo, así como la calidad docente, tienen relevancia en la mejora de los

aprendizajes. Rodríguez et al. (2020) y Juárez et al. (2022) describen la incorporación de nuevas prácticas y los cambios como difíciles porque en las instituciones educativas se establecen formas que requieren pocos cambios. López et al. (2019), quienes estudiaron la influencia del clima organizacional de la escuela en México, con un enfoque cuantitativo, concluyeron que existe un efecto de la gestión directiva en la construcción positiva de ambientes formativos para los equipos de trabajo y conseguir metas institucionales.

La investigación plantea como objetivo determinar la incidencia del liderazgo pedagógico y las competencias directivas en la gestión educativa en una red educativa de la UGEL 01, Lima Metropolitana – 2023. De manera específica: Establecer la incidencia del liderazgo pedagógico y las competencias directivas en los aspectos organizacional, administrativo, pedagógico-didáctico y comunitario en la red educativa. Se considera la pregunta de investigación: ¿Cómo inciden el liderazgo pedagógico y las competencias directivas en la dirección educativa en una red educativa de la UGEL 01, Lima Metropolitana – 2023? De forma específica: ¿Cómo inciden el liderazgo pedagógico y las competencias directivas en los aspectos organizacional, administrativo, pedagógico-didáctico y comunitario en la red educativa?

Metodología

Para alcanzar el objetivo planteado y a partir de las líneas de investigación, como la generación del conocimiento, esta investigación se enmarca en el paradigma positivista, pretende predecir el funcionamiento de la dirección de las instituciones bajo ciertas condiciones, en una muestra representativa. Se trata de un constructo teórico que realiza una comunidad científica que fundamenta su propia práctica durante un tiempo determinado, y es relevado por otro (Ñaupas et al., 2018). Es una investigación básica. La investigación básica genera la búsqueda de nueva información y permite comprender al objeto de estudio (Sánchez & Reyes, 2017), nos hace buscar nuevos conocimientos y no tiene objetivos prácticos.

Bajo el método hipotético deductivo, se observan las interacciones de las variables en el entorno escolar y se evidencian las relaciones de

los actores educativos. Según López-Roldán & Fachelli (2020), este método plantea lograr avances en el conocimiento partiendo de conceptos generales o hipótesis, y aplicar procedimientos objetivos, para verificar las hipótesis al contrastarlas con la experiencia.

El enfoque de la investigación es cuantitativo, se utiliza para medir, recoge datos y los analiza usando técnicas estadísticas, con la intención de describir, explicar, predecir y controlar de manera objetiva sus causas y la proyección de que ocurra el fenómeno (Sánchez, 2019). Con diseño no experimental de tipo correlacional, y de corte transversal. Es un plan que indica las observaciones a cumplir y medirse, se orienta a identificar las causas y efectos que ya ocurrieron en la realidad, los datos son percibidos y están manifestados, el investigador los observa y reporta, además se determina el grado de implicancia de la variable independiente sobre la variable dependiente (Ñaupas et al., 2018; Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

La población estuvo conformada por 359 docentes de instituciones educativas públicas. Según Ñaupas et al. (2018), la población abarca la totalidad de unidades de estudio, individuos o recursos, que contienen las características necesarias y podemos medir una característica o atributo. La muestra fue probabilística y estuvo conformada por 186 docentes. La muestra es una porción representativa de la población que reúnen las características necesarias permitir la generalización de los resultados obtenidos (Ñaupas et al., 2018). Se seleccionó a los participantes aplicando la técnica de muestreo aleatorio simple.

Las técnicas son los procedimientos planificados para regular un determinado proceso de investigación con el fin de alcanzar el objetivo trazado (Ñaupas et al., 2018). Sánchez & Reyes (2017) afirman sobre las técnicas: son los medios seleccionados que permiten el recojo de información necesaria desde la realidad o el fenómeno ocurrido y concretar los objetivos de la investigación, en este estudio se recurrió a la técnica de la encuesta y estarán relacionadas a los objetivos del estudio.

Los instrumentos son herramientas cuya utilidad consiste en el recojo de datos e información, mediante ítems que exigen una respuesta del investigado (Ñaupas et al., 2018). Se utilizaron tres instrumentos, un cuestionario para

cada variable con escala de tipo Likert en cada uno de los ítems propuestos. El primer instrumento abordó el liderazgo pedagógico, elaborado con 30 ítems, con $\alpha=0,922$; el segundo instrumento fue sobre competencias directivas, elaborado con 24 ítems, con $\alpha=0,893$; y el tercer instrumento que se utilizó indagó la gestión educativa, elaborado con 30 ítems: 8 ítems miden la dimensión organizacional, 7 miden la dimensión administrativa, 8 miden la dimensión pedagógica – didáctica y 7 miden la dimensión comunitaria; con $\alpha=0,916$. Los coeficientes de alfa de Cronbach indican una alta consistencia de los instrumentos.

El análisis estadístico es el tratamiento y procesamiento de los datos recolectados en el trabajo de campo, el investigador debe desarrollarlo en los niveles de estadística descriptiva y estadística inferencial (Ñaupas et al., 2018). Se procesaron los datos obtenidos, diseñando tablas y figuras describiendo los datos más significativos. Lo cual, nos permitió organizar, registrar y tabular la información obtenida en Excel, también se procesó en el paquete estadístico SPSS 26. El análisis descriptivo consta de porcentajes planteados en tablas y a través del análisis inferencial se aplicaron las pruebas de normalidad de Kolmogórov-Smirnov y de regresión logística ordinal para probar las hipótesis.

En esta investigación se vinculan tres variables: liderazgo pedagógico, competencias directivas y gestión educativa. La primera variable en este estudio es liderazgo pedagógico; Unesco y MINEDU (2014) lo definen como el ejercicio de procedimientos asociados a la movilización e influencia del directivo para lograr los propósitos y metas institucionales compartidas por todos los actores, así se fortalecerá el trabajo colaborativo como una sinergia. Los directivos deben brindar condiciones de un ambiente con sana convivencia con el fin de mejorar los aprendizajes, siendo dinamizadores de acciones de mejora. Se requiere actuar con principios éticos, soluciones creativas y aplicando el sentido crítico (Male & Palaiologou, 2015; Juárez et al., 2022; Aguirre et al., 2020). Se identificaron cinco dimensiones o prácticas del liderazgo pedagógico:

- a) Establecimiento de metas y expectativas, este aspecto traza los efectos del énfasis puesto en las metas

de aprendizaje, seleccionándolas entre las demandas institucionales, están vinculadas al quehacer del aula y la institución, siendo necesario el consenso a fin de lograr los resultados, las metas y expectativas se consolidan en los logros alcanzados y serán reconocidos por la comunidad educativa;

- b) Uso estratégico de los recursos, es el aspecto referido a los recursos que implica asegurar que el personal de la institución este provisto de materiales adecuados y la institución cuente con recursos económicos a disposición para alcanzar los propósitos pedagógicos. Considera una visión sistemática orientada a la mejora escolar y habilidades de manejo y asignación de recursos de manera priorizada.
- c) Planeamiento, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo, impacta en los logros de aprendizaje e implica reflexiones con los docentes sobre la enseñanza y las demandas institucionales. Se propone lograr, coordinar y revisar el currículo planteado, también su articulación, retroalimentación a la práctica docente en función a las sesiones de aprendizaje, y el monitoreo, mejorando aspectos pedagógicos y de los estudiantes;
- d) Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los maestros, está relacionado con los aprendizajes de los docentes, el directivo se involucra como líder y docente a la vez, los procesos pueden ser formales a través de estudios especializados y grados, o en jornadas de reflexión sobre tópicos específicos del proceso de enseñanza hacia una mejor orientación a nivel pedagógico; y
- e) Garantizar un ambiente seguro y de soporte, apoyando a los maestros para concentrarse y esforzarse en la enseñanza y los estudiantes en su aprendizaje, asegurando un entorno ordenado en la institución, estableciendo normas claras y pertinentes. Los maestros requieren el respaldo del equipo directivo, reflejado en su desempeño y además protegerse de la

presión externa de los usuarios y situaciones políticas.

La segunda variable en este estudio es competencias directivas, según Huerta (2017), son el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores aprendidos durante su proceso de desarrollo, transmitidos por expertos y centrados en la especialización y desempeño profesional de los directivos. Goodermote (2020) y Hawi et al. (2015), señalan que las competencias directivas son una combinación de habilidades técnicas y habilidades de comportamiento aplicadas en la organización. Huerta (2017) ubica las competencias directivas en tres grupos: (a) Instrumentales, de orden metodológico o procedimentales, consideran al análisis y síntesis, organización, planificación, y la gestión de la información; (b) Interpersonales, relacionadas a las interacciones con los demás, considera la crítica y autocrítica, el trabajo en equipo, habilidades blandas, apreciación de la diversidad y compromiso ético; y (c) Sistémicas, de desarrollo constante, se pone de manifiesto las aplicaciones en la práctica, habilidades investigativas, aprendizaje autónomo, la adaptación al cambio, la creatividad, la iniciativa, búsqueda de la calidad y motivación de logro.

La tercera variable en este estudio es gestión educativa, según Jiménez (2020) y Unesco (2021), es un modelo organizacional de una estructura que utiliza el directivo para mejorar el planeamiento y procesos de una institución educativa, asignar orientaciones a los actores educativos y aportar sus conocimientos a las operaciones formativas, didácticas, directivas, funcionarias y comunitarias. La Unesco y MINEDU (2014) conceptualiza la gestión educativa como la organización institucional de manera sistémica, producida con las interacciones de los partes conformantes de la dinámica continua de la escuela, considera diferentes ambientes de intervención fuertemente cohesionados.

Según Jiménez (2020), la gestión educativa abarca cuatro dimensiones: (a) Aspecto organizacional, contribuye a la organización interna de la escuela, determinado por las reglas y la normativa orientadas al funcionamiento adecuado de la institución; (b) Aspecto administrativo, implica el análisis realizado por los directivos sobre el manejo de recursos materiales,

tecnológicos, humanos y económicos que sirven para administrar la institución, y así alcanzar los objetivos trazados; (c) Aspecto pedagógico didáctico, indica las actividades pedagógicas y didácticas ejecutadas por los docentes en el proceso de enseñanza aprendizaje, con el propósito de construir conocimientos en los estudiantes; y (d) Aspecto comunitario, abarca la participación de aliados y la comunidad educativa en los procesos, coadyuvantes en la toma de decisiones necesarias en la institución.

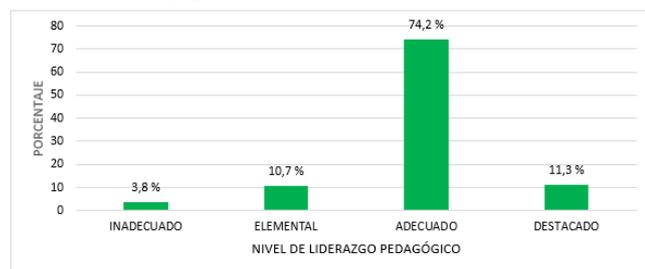
Resultados

Según el análisis descriptivo se encontraron asociaciones entre el liderazgo pedagógico, competencias directivas y la gestión educativa en la red educativa estudiada, el 74,2% de las unidades de análisis consideran que existe un nivel Adecuado de Liderazgo Pedagógico, el 66,1% indican que las Competencias Directivas alcanzó un nivel de Logrado, y el 68,8% ubica a Gestión Educativa se ubica en un Nivel Alto.

El análisis inferencial, determinó la incidencia del liderazgo pedagógico y las competencias directivas en la gestión educativa ejercida por los directivos de la red, con un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 5%, se halló $p = 0,000$; y de acuerdo con el estadístico McFadden, se evidencia una incidencia de 20,8% de las variables antecedentes sobre la consecuente, y existen otras variables que inciden en la gestión educativa que no fueron consideradas en este estudio.

Figura 1

Niveles de Liderazgo Pedagógico en una Red Educativa - UGEL 01.



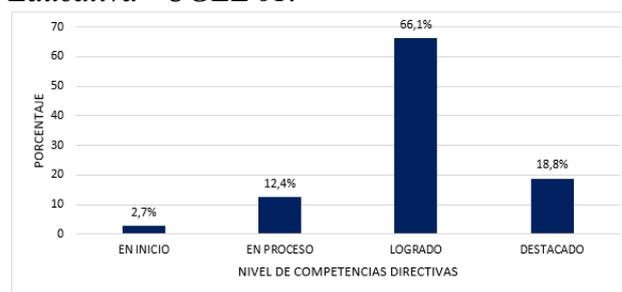
Nota. Se detalla el resultado del porcentaje de docentes que indican el nivel de Liderazgo Pedagógico ejercido por los directivos en su institución, elaboración propia (2024).

En los cuatro niveles del liderazgo pedagógico (ver Figura 1), se detallan las

percepciones de la muestra: 74.2% responde que, en su institución educativa, el liderazgo pedagógico que ejercen los directivos está en nivel adecuado; un 11.3% responde que está en un nivel destacado; un 10.7% indica que está en un nivel elemental; y, un 3.8% señala que está en un nivel inadecuado. La mayoría de la muestra se orientó a ubicar el Liderazgo Pedagógico de los directivos en el Nivel adecuado.

Figura 2

Niveles de Competencias Directivas en una Red Educativa - UGEL 01.

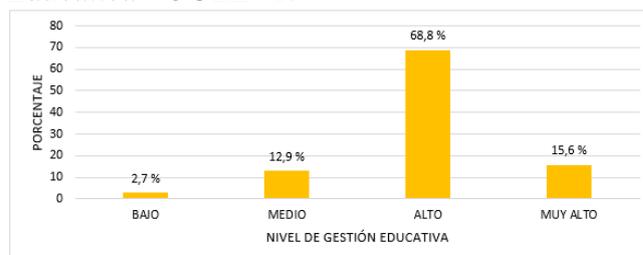


Nota. Se detalla el resultado del porcentaje de docentes que identifican el nivel de Competencias Directivas desarrollado por los directivos en su institución, elaboración propia (2024).

En los cuatro niveles de las competencias directivas (ver Figura 2), se detallan las percepciones de la muestra: 66.1% responde que, en su institución educativa, se desarrolló en los directivos en un nivel de logrado; un 18.8% responde que está en un nivel destacado; un 12.4% indica que está en un nivel de proceso; y, un 2.7% señala que está en un nivel en inicio. La mayoría de la muestra se orientó al Nivel logrado en relación con la variable Competencias directivas.

Figura 3

Niveles de Gestión Educativa en una Red Educativa - UGEL 01.



Nota. Se detalla el resultado del porcentaje de docentes que ubican el nivel de Gestión Educativa ejercido por los directivos en su institución, elaboración propia (2024).

En los cuatro niveles de gestión educativa (ver Figura 3), se detallan las percepciones de la muestra: el 68.8% responde que, en su institución educativa, la gestión educativa que desarrollan los directivos está en nivel alto; un 15.6% responde que está en un nivel muy alto; un 12.9% indica

que está en un nivel medio; y, un 2.7% señala que está en un nivel bajo. La mayoría de la muestra se orientó al Nivel alto con relación a la variable Gestión Educativa.

Tabla 1

Asociación del Liderazgo Pedagógico y la Gestión Educativa.

		Nivel de Gestión educativa				Total
		Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	
Nivel de Liderazgo pedagógico	Inadecuado	5 2,69%	1 0,54%	1 0,54%	0 0%	7 3,8%
	Elemental	0 0%	15 8,06%	5 2,69%	0 0%	20 10,7%
	Adecuado	0 0%	8 4,30%	112 60,22%	18 9,68%	138 74,2%
	Destacado	0 0%	0 0%	10 5,38%	11 5,91%	21 11,3%
Total		5 2,7%	24 12,9 %	128 68,8 %	29 15,6 %	186 100 %

Nota. Se detallan los resultados de las asociaciones entre los niveles de Liderazgo Pedagógico y Gestión Educativa, en cantidad y porcentaje de docentes sobre las acciones desarrolladas por los directivos en su institución educativa, elaboración propia (2024).

Según la distribución de datos en la Tabla 1, los 186 participantes detallan: En primer lugar, del 74,2% (138) que evidencian un nivel adecuado de liderazgo: el 60,22% (112) se asocian con un nivel alto de gestión educativa; 9,68% (18) están en nivel muy alto y 4,3% (8) en nivel medio de gestión educativa. Por otro lado, el 11,3% (21) de los participantes que evidencian liderazgo destacado: 5,91% (11) están en nivel muy alto de gestión

educativa y 5,38% (10) están en nivel alto de gestión educativa. También, 10,7% (20) evidencian un liderazgo elemental: 8,06% (15) están en nivel medio de gestión educativa y 2,69% (5) están en un nivel alto de gestión educativa. Finalmente, el 3,8% (7) que evidencian un nivel inadecuado de liderazgo: 2,69% (5) está en nivel bajo de gestión educativa, 0,54% (1) está en nivel medio de gestión educativa, y 0,54% (1) está en un nivel alto de gestión.

Tabla 2

Asociación de las Competencias Directivas y la Gestión Educativa.

		Nivel de Gestión Educativa				Total
		Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	
Competencias directivas	En Inicio	5 2,69%	0 0%	0 0%	0 0%	5 2,7%
	En Proceso	0 0%	20 10,75%	3 1,61%	0 0%	23 12,4%
	Logrado	0 0%	4 2,15%	111 59,68%	8 4,3%	123 66,1%
	Destacado	0 0%	0 0%	14 7,53%	21 11,29%	35 18,8%
Total		5 2,7%	24 12,9 %	128 68,8 %	29 15,6 %	186 100 %

Nota. Se detallan los resultados de las asociaciones entre los niveles de Competencias Directivas y Gestión Educativa, en cantidad y porcentaje de docentes sobre las acciones desarrolladas por los directivos en su institución educativa, elaboración propia (2024).

La distribución de datos demuestra en la Tabla 2 que, del 66,1% (123) de los participantes evidencian un nivel logrado de competencias directivas: el 59,68% (111) se asocian con un nivel alto de gestión educativa; 4,3% (8) se asocian con un nivel muy alto y 2,15% (4) se asocian con un nivel medio de gestión educativa. Por otro lado, del 18,8% (35) que evidencian un nivel destacado en las competencias del directivo: 11,29% (21) están en nivel muy alto de gestión educativa y 7,53%

(14) están en un nivel alto de gestión educativa. También, 12,4% (21) evidencian un nivel en proceso en las competencias del directivo: 10,75% (20) están en nivel medio de gestión y 1,61% (3) están en nivel muy alto de gestión. Finalmente, el 2,7% (5) evidencian un nivel en inicio de competencias del directivo y a su vez presentan un nivel bajo de gestión.

Tabla 3

Resultado de la Prueba Kolmogorov-Smirnov para las Variables en Estudio.

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	sig.
Liderazgo Pedagógico	0,157	186	0,000
Competencias Directivas	0,120	186	0,000
Gestión Educativa	0,086	186	0,000
Aspecto organizacional	0,106	186	0,000
Aspecto administrativo	0,110	186	0,000
Aspecto pedagógico – didáctico	0,122	186	0,000
Aspecto comunitario	0,120	186	0,000

Nota. La prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov y la significancia del $p < 0,05$ nos indica que las variables y sus dimensiones no tienen una distribución normal de datos, elaboración propia (2024).

Los datos de la Tabla 3, que representa la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y la significancia del $p < 0,05$ nos indica que los datos recogidos de la muestra, para las variables liderazgo pedagógico, competencias directivas y gestión educativa no tienen una distribución

normal. Así también se aplicó la prueba a las dimensiones de la gestión educativa y se determina que los datos correspondientes a los aspectos organizacional, administrativo, pedagógico-didáctico y comunitario no tienen una distribución normal de datos.

Tabla 4

Análisis Estadístico Pseudo R-cuadrado para Verificar la Potencia de la Incidencia de las Variables Liderazgo Pedagógico y Competencias Directivas sobre la Variable Gestión Educativa.

Pseudo R-cuadrado	
Cox y Snell	0,791
Nagelkerke	0,792
McFadden	0,208

Nota. Según el estadístico McFadden, la incidencia de las variables antecedentes sobre la consecuente es de 20,8%, ello indica que existen otras variables que inciden en la gestión educativa, que no fueron consideradas en este estudio.

Se ha planteado la hipótesis nula (H_0 : El liderazgo pedagógico y las competencias directivas no inciden en la gestión educativa en una Red Educativa de la UGEL 01) y la hipótesis alterna (H_a : El liderazgo pedagógico y las competencias directivas inciden en la gestión

educativa en una Red Educativa de la UGEL 01). Mediante la prueba estadística de regresión logística ordinal y del análisis Pseudo R-cuadrado (ver Tabla 4) se contrastan las hipótesis, se verifica el nivel de incidencia del liderazgo pedagógico y competencias directivas en la gestión educativa

(ver Tabla 5), se obtiene una significancia de $p=0.000$ inferior a 0.05; rechazando H_0 y aceptando H_a . Según la prueba de McFadden evidenció un 20,8% de incidencia de las variables precedentes sobre la consecuyente; lo que indica la

existencia de variables diferentes a las estudiadas que alcanzan el 79,2% e incidirán en la variable gestión educativa.

Tabla 5

Análisis Estadístico Pseudo R-cuadrado para Verificar la Potencia de la Incidencia de las Variables Liderazgo Pedagógico y Competencias Directivas sobre las Dimensiones de la Gestión Educativa.

	Pseudo R-cuadrado			
	Aspecto organizacional	Aspecto administrativo	Aspecto pedagógico didáctico	Aspecto comunitario
Cox y Snell	0,759	0,780	0,633	0,535
Nagelkerke	0,761	0,783	0,636	0,538
McFadden	0,247	0,271	0,180	0,143

Nota. Según el estadístico McFadden, la incidencia de las variables antecedentes sobre las dimensiones de la Gestión Educativa se registra con 24,7% sobre el aspecto organizacional, 27,1% sobre el aspecto administrativo, 18% sobre el aspecto pedagógico – didáctico y 14,3% sobre el aspecto comunitario.

Se determinó la incidencia del liderazgo pedagógico y las competencias directivas en las dimensiones de la gestión educativa: inciden en 24,7% en el aspecto organizacional, 27,1% en el aspecto administrativo, 18% en el aspecto pedagógico-didáctico y 14,3% en el aspecto comunitario de la gestión educativa ejercida por los directivos de la red. Lo que, indica la existencia de otras variables e inciden en los diferentes aspectos de la gestión educativa que no se consideraron en este estudio.

Los hallazgos se aplican en la práctica educativa permitiendo una medición, revisión y toma de decisiones sobre las características del liderazgo pedagógico que presentan y el desarrollo de competencias en las actuaciones de los directivos en las instituciones educativas. La gestión educativa está vinculada al logro de los aprendizajes de los estudiantes, la responsabilidad de los líderes está en la conducción de la institución, los planes de acción o de mejora, los procesos administrados, los vínculos entre los miembros de la comunidad y las instituciones aliadas para elevar el nivel de logro de los aprendizajes.

Discusiones

Según los resultados vinculados a la pregunta de investigación sobre cómo inciden las variables antecedentes sobre la consecuyente, se

determinó que el liderazgo pedagógico y las competencias directivas son factores que inciden en un 20,8% sobre la gestión educativa ejercida por los directivos de las instituciones educativas de la red educativa de la UGEL 01 de Lima Metropolitana, del estudio. La incidencia de las variables antecedentes sobre las dimensiones de la Gestión Educativa se registra con 24,7% sobre el aspecto organizacional, 27,1% sobre el aspecto administrativo, 18% sobre el aspecto pedagógico – didáctico y 14,3% sobre el aspecto comunitario. Además, se evidencia que existen otras variables diferentes a las estudiadas que alcanzan en conjunto un 79,2% de incidencia sobre la variable gestión educativa.

El estudio realizado por Gonzales (2021) relaciona las competencias de los directivos y la gestión desarrollada, concluye que existe incidencia de la gestión directiva sobre el desarrollo de la competencia socioemocional y la calidad educativa. También, Martínez et al. (2018) investigó el liderazgo en instituciones educativas, establece una relación entre los rasgos exitosos de liderazgo con los buenos resultados académicos. Coca (2017), vincula el liderazgo educativo a la teoría de los rasgos de liderazgo, acota sobre la misión transformadora del líder, motiva e influye en el compromiso del equipo. El liderazgo distribuido incrementa la capacidad de mejora en estudiantes y docentes. También, según la teoría de la calidad total se busca llevar a cabo un ciclo de

procesos para la mejora continua en las organizaciones. En las escuelas se ejerce un liderazgo distribuido asumiendo procesos de mejora continua.

La investigación de Aquino (2017) determinó cómo influyen las competencias directivas y la gestión educativa en el comportamiento organizacional de los docentes, concluye que las competencias directivas y la gestión educativa influyen significativamente en el comportamiento organizacional hasta en un 83%, con un nivel de significancia de $p < 0,05$. López et al. (2019) sostiene que el clima organizacional incide en el desempeño directivo, concluye que hay efectos de la gestión directiva en la construcción de ambientes positivos con equipos de trabajo logrando metas institucionales. La Teoría de la administración señala la incorporación del conocimiento del comportamiento de los colaboradores, priorizando la mejora de tareas realizadas e implementar un procedimiento para incrementar la eficiencia y mayor productividad (Gaytán & Sergueyevna, 2021).

Por otro lado, Cruzata & Rodríguez (2016), estudiaron sobre la gestión en las instituciones educativas, sostienen que los enfoques se mantienen vigentes para asumir y desarrollar la gestión educativa reconociéndola como una disciplina, basándose en adaptaciones, fundamentos y condiciones en el desarrollo funcional de los actores educativos y el tratamiento de la problemática. También, Núñez & Díaz (2017) hicieron una valoración del perfil de competencias gerenciales en directivos de escuelas fundamentado en la mejora continua, estándares internacionales y referentes de un modelo de calidad. Se concluyó que las competencias gerenciales están vinculadas a la gestión administrativa y el liderazgo de las organizaciones en diferentes contextos.

Por su parte, Cárdenas et al. (2017), estableció una relación entre la administración y las innovaciones educativas, encontrando una complejidad en la demanda de líderes activos en diferentes aspectos de la organización que requieren articularse, relacionó la gestión administrativa y la innovación educativa. Concluyó sobre el impacto de la administración en el desarrollo de proyectos de innovación necesarios para lograr mejores aprendizajes. El estudio de Rodríguez et al. (2020) acota en la

incorporación de nuevas prácticas y el compromiso docente tomando decisiones en la organización, requiriendo un liderazgo pedagógico como agente dinamizador con objetivos educacionales, planificación del currículo, monitoreo y acompañamiento a los docentes, teniendo un efecto en los aprendizajes.

Al respecto, O'Hara et al. (2020) planteó establecer y promover redes educativas, concluyó que para mejorar la innovación y prioridades sobre el capital profesional genera beneficio en el capital humano y apoyo para la competitividad. También, Cebrián (2018) estudió las competencias directivas, evidenciando la influencia del ejercicio de la dirección escolar sobre la calidad y el aprendizaje escolar, expresa la necesidad de incluir niveles avanzados de gestión pedagógica y atención a la diversidad a través de competencias estratégicas en la preparación de los directivos.

También, Sales et al. (2018) investigó sobre el liderazgo distribuido y la gestión con inclusividad e interculturalidad en un modelo escolar con planteamiento de mejoras a través de la participación comunitaria, problematización del currículo y dinámicas socio participativas, concluyendo en la existencia de una relación entre la generación de ambientes de diálogo y el sentido de pertenencia a la comunidad. Asimismo, Barrientos et al. (2016), estudió las competencias directivas y acciones que fundamentan la aplicación de prácticas tradicionales convocando la participación de las familias, destaca las habilidades sociales, características y valores tienen influencia para promover la participación de los miembros de la institución. Según la teoría de las relaciones humanas, en un ambiente laboral es necesario atender el bienestar personal de los integrantes del grupo para conseguir mejores resultados y productividad.

En consecuencia, esta investigación propone una orientación hacia el desarrollo de procesos de gestión considerando la participación conjunta de la comunidad educativa a través del diseño de proyectos institucionales y el desarrollo de capacidades de los docentes y otros trabajadores para sostener estrategias que optimicen los procesos pedagógicos y administrativos. También se requiere redirigir la investigación al análisis e implementación del trabajo colaborativo docente, la intervención de los directivos en su desarrollo y ejecución, el monitoreo y la evaluación de los

proyectos educativos, y los mecanismos de acompañamiento centrándose en el impacto pedagógico.

Conclusiones

Una gestión educativa con buena práctica dependerá de aunar esfuerzos del equipo de líderes y la comunidad educativa en general, la innovación promovida por los directivos y docentes debe orientarse al desarrollo del aprendizaje basado en proyectos, la gestión garantiza la planificación de actividades que mejoren el clima institucional y gozar de ambientes seguros para desarrollar aprendizajes, cultivar relaciones institucionales y establecer vínculos interinstitucionales, proyectándose a seguir un ciclo de mejora continua. Los directivos deben desarrollar una formación de acuerdo con los marcos competenciales que demanda la sociedad del conocimiento.

También, las actividades que promueven la institucionalidad desarrollan la identidad con el entorno educativo. El impacto pedagógico debe ser planificado con involucramiento del líder, apoyándose en los organismos internos u otras comisiones, es importante la revisión conjunta de los documentos de gestión y socializar los proyectos interdisciplinarios con la comunidad educativa para organizarse en etapas de realización y su complementariedad. Bajo un enfoque de procesos, se debe orientar el cumplimiento de procedimientos siguiendo rutas ordenadas como organigramas, mapas de proceso, o flujogramas de atención a los usuarios internos o externos de manera equitativa, y observar un trato igualitario en la institución. Es responsabilidad de los líderes generar un clima de confianza y desarrollar acciones formativas que ofrezcan una gestión mejorada en base a competencias desarrolladas y a la experiencia.

Asimismo, el monitoreo desde la programación y planificación de los proyectos que atienden las necesidades de aprendizaje presupone un recojo de información previo a la ruta de acciones a ejecutar por los estudiantes, la intervención de directivos y un comité de calidad puede verificar la intencionalidad y ejecución de las actividades y su replanteamiento en curso si se detectara la necesidad. Son funciones del directivo aplicar el monitoreo y acompañamiento

pedagógico, propiciar el crecimiento profesional del equipo docente, y convocar la intervención de las familias y los aliados estratégicos en las actividades de aprendizaje. Lo cual, permite elaborar proyectos personales, construye relaciones humanas más cercanas, genera el interés vocacional, y aspiraciones para desarrollar una educación técnica o superior proyectándose a una trazabilidad de actividades de desarrollo personal y social.

Para alcanzar resultados exitosos en gestión educativa, se sugiere renovar implementar proyectos institucionales basados en la generación de un clima favorable y ambientes seguros que permitan el desarrollo de los aprendizajes, intensificar las relaciones humanas, y sostener el ciclo de mejora continua. Las competencias directivas deben seguir desarrollándose a fin de satisfacer las demandas sobre el líder de parte de las familias, la institución y la sociedad. También, es recomendable planificar actividades que promuevan la identidad institucional desde un liderazgo pedagógico que genera aprendizajes, con el apoyo de los organismos internos de la institución educativa deben revisarse los documentos de gestión e incluir proyectos de los docentes.

Es necesario establecer mapas de procesos que apoye la comprensión de las acciones tanto de los usuarios internos y externos, los órganos de control deben solicitar la transparencia de las acciones ejecutadas generando un clima de confianza, por ello el líder debe desarrollar competencias para ejecutar acciones como: planificar programas y proyectos considerando las necesidades de aprendizaje, monitorear en el campo de acción y a nivel documentario, constatar la ejecución de actividades y reorientar en caso no alcancen sus objetivos y metas. En consecuencia, se debe brindar soporte pedagógico a los docentes y generar oportunidades de desarrollo profesional, incluir el trabajo con las familias y a los aliados estratégicos en las actividades de aprendizaje, de esta manera el compromiso y vinculación de la comunidad educativa será mayor en favor de la mejora de los aprendizajes.

Agradecimientos

A la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, a la Dra. Flor de María Sánchez

Aguirre. Al coordinador de la Red Educativa de Lima Metropolitana del estudio, a los directores y a los docentes de las instituciones educativas que forman parte la red.

Declaración de Conflicto de Intereses:

Los autores declaran que no existe ningún conflicto de interés que pudiera afectar la realización de este estudio. Ninguno de los autores ha recibido financiación ni mantiene relaciones personales o profesionales que puedan influir o condicionar los resultados obtenidos o su interpretación. La totalidad del trabajo fue llevado a cabo de manera independiente, garantizando la imparcialidad y rigor científico en cada una de las etapas del proceso investigativo.

Referencias

- Aguirre, FMS., Bouchon, MJM., Juárez, DSC., & Chacara, MSL. (2020). Taller fotográfico cultura y turismo en el pensamiento crítico de estudiantes de la isla de Amantani. *RISTI - Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (E36), 539 – 555. <https://n9.cl/eze0fn>
- Aquino, M. (2017). *Competencias directivas y gestión educativa en el comportamiento organizacional de los profesores del distrito de Putumayo, 2016* [Tesis doctoral, Universidad César Vallejo]. <https://n9.cl/4w0fc>
- Barrientos P., C., Silva García, P., & Antúnez Marcos, S. (2016). Competencias directivas para promover la participación familias en las escuelas básicas. *Educación*, 25(49), 45-62. <https://doi.org/10.18800/educacion.201602.003>
- Cárdenas Gutiérrez, C., Farías Martínez, G. M., & Méndez Castro, G. (2017). ¿Existe Relación entre la Gestión Administrativa y la Innovación Educativa? Un Estudio de Caso en Educación Superior. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación*, 15(1). <https://doi.org/10.15366/reice2017.15.1.002>
- Casas Mallma, A. C. (2019). Liderazgo pedagógico, nuevas perspectivas para el desempeño docente. *Investigación Valdezana*, 13(1), 51-60. <https://doi.org/10.33554/riv.13.1.171>
- Cebrián, G. (2018). La percepción del desarrollo de competencias directivas en directores de centros educativos en formación. *Revista red de investigación sobre liderazgo y mejora de la educación*. 130 – 135. <http://hdl.handle.net/10486/682686>
- CEPAL. (2020). *Educación, juventud y trabajo. Habilidades y competencias necesarias en un contexto cambiante*. Publicación de las Naciones Unidas. <https://n9.cl/clw6v>
- Coca, L. (2017). Liderazgo transformacional y rasgos del liderazgo: Efecto de prácticas seleccionadas de la administración de recursos humanos en las entidades de intermediación financiera de Cochabamba. *Revista Perspectivas*, (40), 97 – 114. <https://n9.cl/u6zm0>
- Cruzata-Martínez, A., & Rodríguez Zaldívar, I. E. (2016). La gestión en las instituciones educativas: enfoques, modelos y posiciones teóricas y prácticas. *Revista Gobierno y Gestión Pública*, 3(1). <https://n9.cl/afx5>
- Dávila Rojas, O. M. (2021). El liderazgo pedagógico del director en las instituciones educativas peruanas: Una revisión de la producción científica. *UCV-Scientia*, 13(2), 71-90. <https://doi.org/10.18050/RevUcv-Scientia.v13n2a6>
- García, A., A. Chow, R. & Tafur, R. (2011). Competencias de la dirección para una nueva organización. En Gairín, J. (Coordinador). *La dirección de centros educativos en Iberoamérica. Reflexiones y experiencias*. FIDECAP, pp. 41- 94.
- García, F., Juárez, S., & Salgado, L. (2018). Gestión escolar y calidad educativa. *Revista cubana de educación superior*, 2(1), 206 – 216. <https://n9.cl/0nkjm>
- Gaytán, F., & Sergueyevna, N. (2021). La competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa mediante la gestión de sus recursos. *Revista científica de Farem Esteli*. <https://doi.org/10.5377/farem.v0i0.11611>
- Gonzales, A. (2021). *La Gestión Directiva en el fortalecimiento de la competencia socioemocional y la calidad educativa en instituciones*, Lima Metropolitana, 2020 [Tesis doctoral, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional UCV. <https://n9.cl/uxr7ck>
- Goodermote, C. (2020). Leadership core competencies for higher education facilities managers. *Journal of Facility Management Education and Research*, 4(1),1-8. <https://doi.org/10.22361/2474-6630-4.1.1>
- Hawi, R., Alkhodary, D. & Hashem, T. (2015). Managerial Competencies and Organizations Performance. *International journal of management sciences*, 5(11), 723-735. Handle: RePEc:rss:ijnlms:v5i11p2
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación, Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education.
- Huerta, M. (2017). *Formación de competencias y aprendizaje estratégico*. San Marcos.
- Jiménez Riofrio, S. M. (2020). La gestión educativa en el liderazgo directivo de los colegios del circuito 07d01 del cantón Pasaje. *Ciencia Y Educación*, 1(5), 6 - 16. <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0105202028>
- Juárez, DSC., Aguirre, FMS., y Aranda, LICA. (2022). Estudio reflexivo: experiencias pedagógicas y método socializado en la educación superior. *REVISIÓN HUMANA. Revista Internacional de Humanidades*, 12 (2), 1-9. <https://doi.org/10.37467/revhuman.v11.3935>
- López, R., García, L., & Martínez, J. (2019). Clima organizacional y la convivencia en las instituciones de educación media superior. *Revista Iberoamericana para la educación y desarrollo educativo*, 9(18), 1-21. <https://doi.org/10.23913/ride.v9i18.471>

- López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2020). Fundamentos metodológicos. Metodología de la Investigación Social Cuantitativa. Dipòsit Digital de Documents, Universitat Autònoma de Barcelona. Capítulo I.1. <https://shorturl.at/cPlf6>
- Male, T., & Palaiologou, I. (2015). Pedagogical leadership in the 21st century: Evidence from the field. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(2), 214-231. <https://doi.org/10.1177/1741143213494889>
- Martínez-Valdivia, E., García-Martínez, I., & Higuera-Rodríguez, M. L. (2018). El Liderazgo para la Mejora Escolar y la Justicia Social. Un Estudio de Caso sobre un Centro de Educación Secundaria Obligatoria. REICE. *Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación*, 16(1). <https://doi.org/10.15366/reice2018.16.1.003>
- Núñez Rojas, Nemecio, & Díaz Castillo, Doris. (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 43(2), 237-252. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052017000200013>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). Ediciones de la U.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OECD. (2018). *Preparing our youth for an inclusive and sustainable world the OECD PISA global competence framework*. <https://shorturl.at/aXJF9>
- O'Hara, J., Brown, M., McNamara, G. & Shevlin, P. (2020). The potential, limitations and evaluation of education networks in a monocentric system. *Revista de Investigación Educativa*, 38(1), 33-52. <http://dx.doi.org/10.6018/rie.397201>
- Parker, R., Thomsen, B., & Berry, A. (2022). Learning Through Play at School – A Framework for Policy and Practice. *Frontiers in education journal*, (7)1, 1–12. DOI: 10.3389/educ.2022.751801
- Rodríguez, M., Ordoñez, R., & López, A. (2020). La dirección escolar: liderazgo pedagógico y mejora escolar. *Revista de Investigación Educativa*, 38(1), 275-292. <https://doi.org/10.6018/rie.364581>
- Sales, A., Traver, J., Lozano, M., Aguado, T., Ballesteros, B., & Mata, P. (2018). El liderazgo distribuido en procesos de mejora desde la investigación – acción participativa. *Revista Red de Investigación sobre Liderazgo y Mejora de la Educación*. 268 – 270. <http://hdl.handle.net/10486/682743>
- Sánchez Flores, F. A. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122. <https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2017). *Metodología y diseños en la investigación científica* (5ª ed.). Bussines Suport Aneth SRL.
- Unesco y MINEDU. (2014). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. <https://shorturl.at/5Q6tg>
- Unesco (2020). *Towards inclusion in education: status, trends and challenges: the UNESCO Salamanca Statement 25 years on*. <https://doi.org/10.54675/ASIM9654>
- Unesco. (2021). *Reimagining our futures together: a new social contract for education. Report from the international commission on the futures of education*. <https://doi.org/10.54675/ASRB4722>