

ESTRATEGIA METODOLÓGICA PARA DESARROLLAR EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN DIRECTIVOS DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS TÉCNICAS DE LIMA

Methodological Strategy to Develop Pedagogical Leadership Among Managers of Public Technical Educational Institutions in Lima

Estratégia metodológica para desenvolver a liderança pedagógica em gestores de instituições educacionais públicas técnicas de Lima

Rosa Victoria Jiménez Chumacero^{1*}, <https://orcid.org/0000-0002-5899-201X>

¹Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú

*Autor para correspondencia: vjimenez@usil.edu.pe

Citación/Citation/Citação: Jiménez Chumacero, R.V. (2026). Estrategia metodológica para desarrollar el liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas públicas técnicas de Lima. *HOMERO*, 2(2), 448-469. <https://doi.org/10.64492/wbyymv65>

RESUMEN

La transformación educativa y las crecientes demandas del sector productivo evidencian la necesidad de fortalecer el liderazgo pedagógico de los directivos en instituciones educativas técnicas; no obstante, persisten brechas vinculadas al acompañamiento pedagógico, la gestión del talento humano y la consolidación de culturas institucionales colaborativas. El objetivo del estudio fue proponer una estrategia metodológica para fortalecer el liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas públicas técnicas de Lima Metropolitana. Se desarrolló una investigación con enfoque mixto, con la participación de 25 actores educativos (4 directivos y 21 docentes), mediante entrevistas semiestructuradas y un cuestionario tipo Likert. Los resultados evidenciaron una valoración favorable del liderazgo directivo, destacando la gestión institucional, la participación colaborativa y el clima educativo; asimismo, la triangulación de datos permitió identificar tres categorías emergentes: gestión de la calidad educativa, vinculación institucional con el entorno socioeducativo y gestión del talento humano en educación. A partir de estos hallazgos se diseñó una estrategia metodológica organizada en cuatro fases: fortalecimiento del acompañamiento pedagógico directivo, gestión del bienestar institucional y clima educativo, desarrollo estratégico del talento humano y vinculación institucional, y evaluación, monitoreo y mejora continua. Se concluye que el fortalecimiento del liderazgo pedagógico requiere desarrollar competencias directivas orientadas a una gestión ética, estratégica y transformadora que movilice a la comunidad educativa hacia la mejora continua, el desarrollo profesional docente y la calidad educativa en instituciones técnicas.

Palabras clave: aprendizaje; calidad educativa; gestión directiva; liderazgo pedagógico; liderazgo transformacional; mejora continua; talento humano.

ABSTRACT

Educational transformation and the growing demands of the productive sector highlight the need to strengthen pedagogical leadership among managers in technical educational institutions; however, gaps persist regarding pedagogical support, human talent management, and the consolidation of collaborative institutional cultures. This study aimed to propose a methodological strategy to strengthen pedagogical leadership among managers of public technical educational institutions in Metropolitan Lima. A mixed-methods research approach was employed, involving 25 educational stakeholders (4 managers and 21 teachers), through semi-structured interviews and a Likert-type questionnaire. The results revealed a favorable assessment of managerial leadership, emphasizing institutional management, collaborative participation, and the educational climate. Furthermore, data triangulation allowed the identification of three emerging categories: educational quality management, institutional engagement with the socio-educational environment, and human talent management in education. Based on these findings, a methodological strategy was designed, organized into four phases: strengthening managerial pedagogical support, institutional well-being and educational climate management, strategic human talent development and institutional engagement, and evaluation, monitoring, and continuous improvement. It

is concluded that strengthening pedagogical leadership requires the development of managerial competencies oriented toward ethical, strategic, and transformative management, capable of mobilizing the educational community toward continuous improvement, teacher professional development, and educational quality in technical institutions.

Keywords: learning; educational quality; educational management; pedagogical leadership; transformational leadership; continuous improvement; human talent.

RESUMO

A transformação educacional e as crescentes demandas do setor produtivo evidenciam a necessidade de fortalecer a liderança pedagógica dos gestores em instituições educacionais técnicas; entretanto, persistem lacunas relacionadas ao acompanhamento pedagógico, à gestão do talento humano e à consolidação de culturas institucionais colaborativas. O objetivo do estudo foi propor uma estratégia metodológica para fortalecer a liderança pedagógica em gestores de instituições educacionais públicas técnicas de Lima Metropolitana. Foi desenvolvida uma pesquisa de abordagem mista, com a participação de 25 atores educacionais (4 gestores e 21 docentes), por meio de entrevistas semiestruturadas e um questionário do tipo Likert. Os resultados evidenciaram uma avaliação favorável da liderança dos gestores, destacando a gestão institucional, a participação colaborativa e o clima educacional; além disso, a triangulação dos dados permitiu identificar três categorias emergentes: gestão da qualidade educacional, articulação institucional com o contexto socioeducacional e gestão do talento humano na educação. Com base nesses achados, foi elaborada uma estratégia metodológica organizada em quatro fases: fortalecimento do acompanhamento pedagógico dos gestores, gestão do bem-estar institucional e do clima educacional, desenvolvimento estratégico do talento humano e articulação institucional, e avaliação, monitoramento e melhoria contínua. Conclui-se que o fortalecimento da liderança pedagógica requer o desenvolvimento de competências gerenciais orientadas para uma gestão ética, estratégica e transformadora, capaz de mobilizar a comunidade educacional em direção à melhoria contínua, ao desenvolvimento profissional docente e à qualidade educacional nas instituições técnicas.

Palavras-chave: aprendizagem; qualidade educacional; gestão educacional; liderança pedagógica; liderança transformacional; melhoria contínua; talento humano.

Fecha de recepción: 27/04/2026 **Fecha de aceptación:** 28/06/2026 **Fecha de publicación:** 30/06/2026

INTRODUCCIÓN

En un contexto de transformación educativa y acelerados cambios tecnológicos, el liderazgo pedagógico se ha consolidado como un factor estratégico para garantizar una educación de calidad, impulsar prácticas innovadoras y preparar a los estudiantes para responder a las demandas de un mercado laboral dinámico. Chávez et al. (2022) señalan que la transformación educativa requiere fortalecer el liderazgo pedagógico de docentes y directivos, quienes gestionan el talento humano y promueven entornos de aprendizaje orientados al desarrollo de competencias pertinentes para el contexto académico y profesional.

Sin embargo, persisten importantes desafíos. La Organización de Naciones Unidas en el Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ONU, 2023) advierte que la meta de garantizar una educación de calidad (ODS 4) presenta retrasos significativos: cuatro de cada cinco países, incluido Perú, enfrentan una crisis educativa caracterizada por bajos niveles de aprendizaje y limitadas competencias en tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC). Estas brechas son más evidentes en contextos vulnerables, donde la preparación de docentes y directivos resulta insuficiente. Asimismo, la UNESCO (2020) sostiene que cuando los líderes priorizan las funciones administrativas sobre las pedagógicas, se dificulta la consolidación de comunidades de aprendizaje y la implementación de procesos de mejora institucional.

En el ámbito peruano, el Informe de Evaluación 2023 del PESEM Educación (MINEDU, 2024a) evidencia avances en las condiciones básicas de calidad de la educación superior técnica, alcanzando el 99 % de instituciones licenciadas respecto de la meta prevista. No obstante, el mismo informe enfatiza la necesidad de articular la oferta formativa con las demandas productivas regionales, fortalecer la formación integral y mejorar el desempeño docente para incrementar la empleabilidad. Entre las acciones implementadas destacan la capacitación de directivos y docentes para el uso del sistema REGISTRA (MINEDU, 2024b), aunque la alta rotación de personal continúa afectando la sostenibilidad de las estrategias de mejora.

A pesar de estos avances, la educación técnica enfrenta retos relevantes. El cuarto Informe Mundial sobre el Aprendizaje y la Educación de Adultos (UNESCO, 2020) reporta bajos niveles de participación en este sector.

Diversos estudios coinciden en que el liderazgo constituye un elemento esencial para promover el trabajo colaborativo, fortalecer las capacidades individuales y generar entornos socioafectivos favorables (Aragundi y Game, 2023). Además, el liderazgo no es exclusivo de los directivos, sino una responsabilidad compartida por toda la comunidad educativa, especialmente por los docentes en el aula (Cortés, 2022). En esta línea, la UNESCO (2020) destaca que los líderes deben desarrollar estrategias de liderazgo efectivo que favorezcan el empoderamiento docente y la consolidación de comunidades de aprendizaje. Del mismo modo, Bellido et al. (2024) subrayan la necesidad de líderes con visión, comunicación efectiva y capacidad para coordinar equipos, mientras que Laurens (2025) resalta que el liderazgo transformacional depende del fortalecimiento de las habilidades interpersonales y de la reflexión crítica para mejorar la gestión institucional.

En este contexto surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo desarrollar el liderazgo pedagógico en los directivos de instituciones educativas públicas de Lima Metropolitana?

Liderazgo pedagógico como proceso sistémico, colaborativo y orientado a la mejora educativa

El liderazgo pedagógico en las instituciones educativas contemporáneas ha evolucionado desde una visión centrada exclusivamente en la administración escolar hacia un enfoque estratégico, relacional y transformador, donde el directivo asume un papel fundamental en la construcción de condiciones institucionales que favorecen la enseñanza, el aprendizaje y el desarrollo profesional docente. En este sentido, el liderazgo pedagógico implica movilizar capacidades individuales y colectivas, promover una cultura organizacional orientada a la mejora continua y articular los esfuerzos de los diferentes actores educativos hacia objetivos compartidos.

Desde una perspectiva amplia, el liderazgo pedagógico no se limita a acciones directivas formales, sino que se expresa mediante prácticas simbólicas, culturales y organizacionales que configuran la identidad institucional. En esta línea, Roponen et al. (2026) evidenciaron que el liderazgo pedagógico amplio se manifiesta a través de artefactos culturales, actividades y expresiones simbólicas presentes en la vida cotidiana de las instituciones educativas. Sus hallazgos muestran que la cultura organizacional influye en la interpretación que los actores educativos realizan sobre las prácticas de liderazgo, por lo que los directivos requieren comprender no solo los procesos técnicos de gestión, sino también los significados compartidos que sostienen la identidad institucional. Esta perspectiva resulta relevante para instituciones técnicas, donde la construcción de una cultura orientada a la innovación y la vinculación con el entorno productivo depende de la capacidad del directivo para generar sentidos comunes.

Asimismo, el liderazgo pedagógico debe comprenderse como un fenómeno sistémico y multinivel que involucra diferentes actores y espacios de decisión institucional. Al respecto, Pruikkonen et al. (2026) plantean que el liderazgo pedagógico en educación superior requiere una mirada sistémica, colaborativa y distribuida, debido a que las transformaciones educativas actuales —como la digitalización, la inteligencia artificial, la diversidad estudiantil y la necesidad de trayectorias flexibles de aprendizaje— demandan mecanismos de coordinación entre distintos niveles organizacionales. Los autores destacan que este liderazgo requiere espacios de construcción colectiva de significado, donde directivos y docentes puedan analizar desafíos, tomar decisiones compartidas y promover procesos de cambio sostenible. Esta visión coincide con la necesidad de fortalecer en los directivos competencias estratégicas y colaborativas para responder a las demandas de la educación técnica.

En relación con la distribución del liderazgo, Bayraktar (2026) demuestra que los procesos de cambio institucional requieren preparar actores capaces de asumir responsabilidades compartidas dentro de la comunidad educativa. Su estudio sobre programas de mentoría académica evidencia que el desarrollo del liderazgo pedagógico durante procesos de transformación tecnológica no depende únicamente de conocimientos técnicos, sino también de la construcción de identidad profesional, confianza y sentido de pertenencia institucional. Estos hallazgos respaldan la importancia de promover estrategias como comunidades profesionales de aprendizaje, tutoría entre pares y espacios colaborativos de reflexión, elementos considerados dentro de las estrategias de desarrollo del talento humano de la presente investigación.

Desde la perspectiva del desarrollo profesional, el liderazgo pedagógico mantiene una relación directa con el desempeño docente y la calidad institucional. En este sentido, Jimoh (2026) encontró que el liderazgo pedagógico tiene un efecto positivo significativo sobre el desempeño del personal académico, especialmente cuando se articula con programas de formación profesional continua. El estudio evidencia que el desarrollo del talento humano constituye un mecanismo mediador que permite transformar las prácticas docentes y fortalecer las capacidades institucionales. Por ello, en contextos de educación técnica, donde los docentes

requieren actualización permanente tanto en competencias pedagógicas como tecnológicas y disciplinares, el directivo debe asumir un rol de facilitador del aprendizaje profesional.

De manera complementaria, Berhanu (2025) analizó la relación entre las prácticas de liderazgo pedagógico de los directores y el desempeño docente, identificando asociaciones significativas entre ambas variables. Sus resultados muestran que las prácticas directivas orientadas al acompañamiento, la orientación pedagógica y la mejora institucional influyen en la efectividad del trabajo docente. Además, el estudio destaca que características personales y profesionales de los actores educativos pueden modificar la percepción sobre el liderazgo ejercido. Estos aportes fortalecen la necesidad de comprender el liderazgo pedagógico como una construcción contextualizada, donde la experiencia del directivo, las características institucionales y las relaciones profesionales determinan su impacto.

En esta misma línea, Leo (2015) señala que el liderazgo pedagógico de los directivos está guiado por normas profesionales relacionadas con la presencia activa en los procesos de enseñanza, la participación docente en la mejora institucional, el desarrollo profesional y la construcción de organizaciones orientadas al aprendizaje. El autor sostiene que uno de los principales desafíos de los directivos consiste en reducir la distancia entre las prácticas ideales del liderazgo pedagógico y las acciones realmente desarrolladas en la institución. Este planteamiento se relaciona directamente con la necesidad de fortalecer el acompañamiento pedagógico directivo mediante procesos sistemáticos de observación, retroalimentación y reflexión profesional.

Desde una perspectiva de mejora escolar, Rodríguez-Gallego et al. (2020) evidencian que el liderazgo pedagógico constituye un factor determinante para enfrentar procesos de transformación institucional y responder a nuevas demandas educativas. Su investigación destaca que los directivos requieren combinar capacidades de gestión, evaluación y participación comunitaria para impulsar mejoras sostenibles. En este sentido, el liderazgo pedagógico trasciende la administración cotidiana y se convierte en un mecanismo estratégico para articular la visión institucional con las necesidades del contexto educativo y social.

Asimismo, Forssten Seiser (2020), mediante un estudio de investigación-acción con directivos escolares, demuestra que el liderazgo pedagógico se fortalece cuando los líderes generan condiciones para que los docentes puedan mejorar sus prácticas. La autora destaca la importancia de establecer relaciones basadas en la confianza, colaboración profesional y aprendizaje compartido. Desde esta perspectiva, el directivo no actúa como supervisor tradicional, sino como un facilitador que crea escenarios para el desarrollo profesional y la innovación pedagógica. Este enfoque fundamenta la incorporación de estrategias como reuniones de reflexión profesional, círculos de confianza y comunidades profesionales de aprendizaje.

Por otra parte, Male y Palaiologou (2012) proponen comprender el liderazgo pedagógico como una alternativa al liderazgo centrado exclusivamente en la gestión, destacando que su finalidad principal es garantizar experiencias educativas significativas para los estudiantes. Los autores plantean que este liderazgo integra la responsabilidad del directivo con la comunidad educativa y con el sistema educativo en general, promoviendo decisiones orientadas al aprendizaje y al desarrollo institucional. Esta concepción resulta pertinente para la educación técnica, donde el liderazgo directivo debe articular la formación académica con las demandas sociales y productivas del entorno.

Finalmente, Male y Palaiologou (2017), a partir del análisis de dos instituciones educativas inglesas con procesos exitosos de transformación, identificaron seis prácticas asociadas al liderazgo pedagógico efectivo: construcción de una cultura de éxito, gestión de expectativas externas, selección y desarrollo del personal, generación de ambientes de apoyo, fortalecimiento de relaciones internas y comportamiento estratégico del directivo. Estos hallazgos confirman que el liderazgo pedagógico requiere una combinación de competencias personales, organizacionales y estratégicas que permitan sostener procesos de mejora educativa.

En conjunto, la evidencia internacional permite comprender que el liderazgo pedagógico directivo constituye un fenómeno multidimensional que integra gestión institucional, acompañamiento pedagógico, desarrollo del talento humano, construcción de culturas colaborativas, bienestar organizacional y capacidad transformadora. Desde esta perspectiva, la estrategia metodológica propuesta en esta investigación responde a la necesidad de fortalecer competencias directivas mediante cuatro ámbitos articulados: acompañamiento pedagógico directivo, bienestar institucional y clima educativo, desarrollo estratégico del talento humano y evaluación continua. Así, el liderazgo pedagógico se configura como una capacidad ética, estratégica y colectiva que permite movilizar a las instituciones técnicas hacia procesos sostenibles de innovación, calidad educativa y mejora continua.

Liderazgo pedagógico y dimensiones clave

El liderazgo pedagógico constituye una línea de investigación fundamental para comprender los factores que favorecen la mejora de los aprendizajes y la calidad educativa (Chuquihuanca et al., 2021). En el contexto educativo, este liderazgo implica que el directivo conduzca y movilice a toda la comunidad educativa — docentes, estudiantes, familias y demás actores— hacia el logro de objetivos comunes (Padilla y Vargas, 2022).

Desde una perspectiva ética y colaborativa, el liderazgo pedagógico promueve la construcción de comunidades profesionales de aprendizaje orientadas al cumplimiento de los objetivos institucionales (García y Vélez, 2024). Para ello, la sensibilización y el compromiso de los actores educativos constituyen condiciones esenciales para implementar estrategias de mejora (Córdova y Marín, 2021). Asimismo, este liderazgo favorece una gestión democrática y transformadora de las instituciones educativas (Barrera, 2024).

En el contexto peruano, el Marco del Buen Desempeño Directivo (MINEDU, 2014) reconoce el liderazgo pedagógico como el eje de la gestión escolar y lo define como la influencia ejercida por los directivos y los diferentes actores educativos para alcanzar la visión y los objetivos institucionales. Este marco organiza el desempeño directivo en dos dominios: (1) la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y (2) la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes, integrados por seis competencias relacionadas con la planificación institucional, la participación democrática, la gestión eficiente de recursos, la evaluación continua, el fortalecimiento de comunidades de aprendizaje y el acompañamiento pedagógico a los docentes (MINEDU, 2014).

El liderazgo pedagógico se sustenta en un conjunto de procesos, competencias y condiciones que favorecen una gestión educativa orientada a la mejora continua y al logro de aprendizajes de calidad. En este marco, la gestión de los procesos pedagógicos constituye el eje de la gestión educativa, al articular la participación de directivos, docentes y estudiantes mediante procesos de planificación, implementación y evaluación (Pacco y Dávila, 2022; Baldera y Sánchez, 2022; Pérez et al., 2023). Asimismo, la gestión democrática promueve la participación, la autonomía y la toma de decisiones compartida entre los actores educativos, consolidándose como un principio esencial para fortalecer la calidad educativa (De Mello, 2021; Montecinos y Contreras, citados por Palomo, 2025).

Por su parte, la gestión del directivo comprende las acciones estratégicas que garantizan el aseguramiento de la calidad institucional, requiriendo competencias comunicativas, estratégicas y de liderazgo transformacional (Nieto et al., 2021; Fretes, 2020). Este liderazgo se desarrolla en estrecha relación con el clima educativo, entendido como el conjunto de percepciones sobre el entorno académico, administrativo, ético y socioemocional que influye en el desempeño institucional (Roff y Mcaleer, citados por Gutiérrez, 2019; Coello, 2021).

Desde esta perspectiva, el liderazgo transformacional impulsa la motivación, la innovación y la adaptación al cambio dentro de la comunidad educativa (Piñats, 2023; González, citado por Chávez, 2022), mientras que el liderazgo conductivo orienta estratégicamente a la institución, especialmente frente a escenarios de cambio o crisis (Calzoni, 2017; Alemán, 2019). Finalmente, la jerarquía del poder organiza las relaciones de autoridad para facilitar la coordinación institucional (Hermosa, 2020), y la experiencia del directivo integra las competencias técnicas, estratégicas y personales necesarias para responder a los desafíos de la gestión educativa y fortalecer organizaciones resilientes orientadas a la calidad (Fretes, 2020; Muñoz et al., 2022).

En síntesis, el liderazgo pedagógico puede entenderse como la capacidad ética, estratégica y transformadora del directivo para movilizar a la comunidad educativa hacia el logro sostenido de mejores aprendizajes (Barrera, 2024; Córdova y Marín, 2021; Hasek y Ortiz, citados por García y Vélez, 2024). Su efectividad depende de fortalecer una cultura organizacional colaborativa, promover la formación continua del profesorado y desarrollar procesos permanentes de acompañamiento pedagógico.

MÉTODO

Enfoque y diseño

El presente estudio está relacionado con la tesis presentada por la autora para obtener el Grado Académico de Doctora en Educación. La investigación se desarrolló desde un enfoque mixto, integrando métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión más amplia y sólida del liderazgo pedagógico (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Categoría de análisis

El liderazgo pedagógico se define como la capacidad ética, estratégica y transformadora del directivo para movilizar a la comunidad educativa hacia la mejora continua y el logro de aprendizajes de calidad (García y Vélez, 2024). Esta variable integra dimensiones vinculadas con la (1) gestión de los procesos pedagógicos, (2) la gestión democrática, (3) la gestión directiva, (4) el clima educativo, (5) liderazgo transformacional, (6) liderazgo conductivo, (7) la jerarquía del poder y (8) la experiencia del directivo (Pacco y Dávila, 2022; Nieto et al., 2021; Fretes, 2020; Coello, 2021).

Participantes

En esta investigación, la población estuvo conformada por 25 participantes, entre 4 directivos y 21 docentes de institutos de educación superior tecnológica del sector público en Lima Metropolitana.

Criterios de Inclusión

Para la inclusión de los participantes en la investigación, se establecieron los criterios respectivos para los directivos y docentes, de manera diferenciada. De ese modo, se asegura que la muestra sea pertinente para alcanzar los objetivos del estudio.

Respecto a los directivos, se tomaron en cuenta a aquellos que cumplieron las siguientes condiciones: desempeñar, en la actualidad, un cargo formal y encontrarse en ejercicio profesional en la dirección académica de la institución de educación superior tecnológica oficialmente reconocida. Además, se consideraron a los profesionales directivos que cuenten con, mínimo, 10 años de servicio en la gestión educativa.

En cuanto a los docentes, los criterios fueron: encontrarse en actividad docente durante el tiempo del estudio y desempeñando funciones de enseñanza en los programas técnicos o tecnológicos, así como contar con un vínculo contractual vigente con el instituto de educación superior tecnológica que se está considerando para la investigación.

Técnicas de recolección de información

Desde el enfoque cualitativo, se utilizó la técnica de la entrevista semiestructurada para explorar las experiencias de los directivos; mientras que, en el ámbito cuantitativo, se aplicó la técnica de la encuesta en los docentes para recoger su percepción sobre el liderazgo pedagógico.

Entrevista semiestructurada a directivos

La entrevista semiestructurada cuenta con 19 preguntas abiertas en torno a las categorías apriorísticas definidas previamente en el marco teórico. Las preguntas buscan indagar en las percepciones, prácticas y estrategias de los directivos en su gestión educativa respecto al liderazgo pedagógico en las instituciones de educación superior pública tecnológica en Lima Metropolitana. De esa manera, es posible identificar las fortalezas, desafíos y estrategias de mejora para reconocer la visión del directivo. Las respuestas se recogieron mediante grabaciones, previo consentimiento del directivo, y posteriormente, se transcribieron en formato narrativo, respetando el estilo expresivo de los participantes.

Encuesta a docentes

La encuesta se ha elaborado con el propósito de recopilar información respecto a la percepción de los docentes acerca del liderazgo pedagógico de los directivos en las instituciones de educación superior pública tecnológica en Lima Metropolitana. El instrumento fue un cuestionario semi estructurado tipo Likert (en una escala ordinal de 5 criterios: “Nunca”, “Casi nunca”, “Algunas veces”, “Casi siempre” y “Siempre”) que permite captar el grado de frecuencia de las conductas propuestas. Se compuso por 19 ítems organizados por las categorías apriorísticas establecidas en el marco teórico.

Consideraciones éticas

La investigación se llevó a cabo respetando los principios éticos en cada una de sus etapas, para que así se garantice la integridad de los participantes y la validez del estudio. Se aplicó un consentimiento informado a los participantes como parte del principio de autonomía, de manera que tomaron conocimiento de los objetivos, procedimientos y beneficios del estudio; para que así, la participación sea voluntaria. Además, se mantuvo el anonimato de los datos personales de los participantes, como corresponde en el principio de confidencialidad. Los datos personales no fueron divulgados ni utilizados como parte del estudio.

Análisis de datos

El análisis de datos se realizó considerando la naturaleza mixta de la investigación. Para la fase cuantitativa, la información obtenida mediante el cuestionario aplicado a los docentes fue procesada mediante estadística descriptiva, utilizando frecuencias y porcentajes para identificar las tendencias de percepción respecto al liderazgo pedagógico directivo. Para la fase cualitativa, las entrevistas semiestructuradas a los directivos fueron analizadas mediante análisis de contenido temático, a partir de la codificación de las categorías apriorísticas y la identificación de categorías emergentes. Finalmente, ambos resultados fueron integrados mediante triangulación de datos, permitiendo contrastar las percepciones docentes con las experiencias de los directivos y fundamentar la propuesta de estrategia metodológica.

RESULTADOS

FASE CUANTITATIVA

Se identifica que el 100% de los docentes percibe que casi siempre el directivo lo involucra en el conocimiento del estado de desarrollo institucional y la toma de decisiones en la autoevaluación (reactivo 4, correspondiente a la categoría apriorística “gestión del directivo”), considera las experiencias, saberes y puntos de vista de los miembros en el desarrollo de la organización educativa (reactivo 13, perteneciente a la categoría apriorística “gestión democrática”); así como reconoce y potencializa las habilidades de sus colegas en la organización educativa (reactivo 15, correspondiente a la categoría apriorística “liderazgo transformacional”).

Adicionalmente, el 95.2% de los docentes consideran que casi siempre el directivo establece y socializa con claridad los objetivos y metas a cumplir a mediano y largo plazo. Asimismo, el 90.5% de los participantes identifican que el directivo reconoce la misión, visión y valores de la organización educativa (reactivo 6, perteneciente a la categoría apriorística “gestión del directivo”) y que lo involucra en la programación de estrategias para mejorar la gestión institucional (reactivo 7, correspondiente a la categoría apriorística “gestión democrática”).

Por último, el 81% de los docentes refiere que el directivo siempre promueve las interacciones armónicas entre docentes y estudiantes (reactivo 12, perteneciente a la categoría apriorística “clima educativo”); y también que el directivo casi siempre socializa los resultados de las evaluaciones docentes y ejerce retroalimentación necesaria a los procesos de la organización educativa (reactivo 17, correspondiente a la categoría apriorística “gestión de los procesos pedagógicos”).

También se analizaron las respuestas de los docentes por sexo. Se observa que tanto hombres como mujeres concentran sus respuestas mayoritariamente en las categorías “Casi siempre” y “Siempre”, evidenciando una tendencia favorable generalizada en ambas poblaciones, respecto a la percepción sobre el liderazgo pedagógico de los directivos en las instituciones de educación técnica.

En el caso de los hombres, el 46.8% eligió "Casi siempre" y el 41% "Siempre", mientras que en las mujeres, aunque también predomina "Casi siempre" (53.6%), la frecuencia de "Siempre" disminuye a un 31.1%. Esto sugiere una ligera diferencia en la percepción positiva más alta, siendo los varones ligeramente más consistentes en asignar la puntuación más alta.

Las categorías negativas ("Nunca" y "Casi nunca") no presentan porcentaje de frecuencia en ninguno de los grupos, lo cual refuerza la presencia de una experiencia educativa o institucional ampliamente valorada de forma positiva.

Por su parte la distribución de respuestas según la especialidad de los docentes. Se evidencia que la mayoría de especialidades reportan altos porcentajes en las categorías “Casi siempre” y “Siempre”, lo cual sugiere una valoración positiva homogénea en cuanto al liderazgo pedagógico en la educación técnica, independientemente del campo profesional.

De manera específica, mayoritariamente los porcentajes son más elevados en la opción “Casi siempre”, siendo el 57.9% en los docentes de la especialidad de Educación, Mecánica Automotriz, y Arte y Diseño; 55.2% en Ingeniería electrónica, 52.6% en Administración de empresas; y 45.2% en Computación e informática.

En cuanto al grado académico, se revela una tendencia positiva creciente en las respuestas conforme aumenta el grado académico de los docentes, destacando una mayor concentración de respuestas en las categorías superiores entre los participantes con estudios de Doctorado y Maestría. En ese sentido, la categoría

“Casi siempre” es la más predominante en ambos grados académicos con 52.6% y 51.1%, respectivamente.

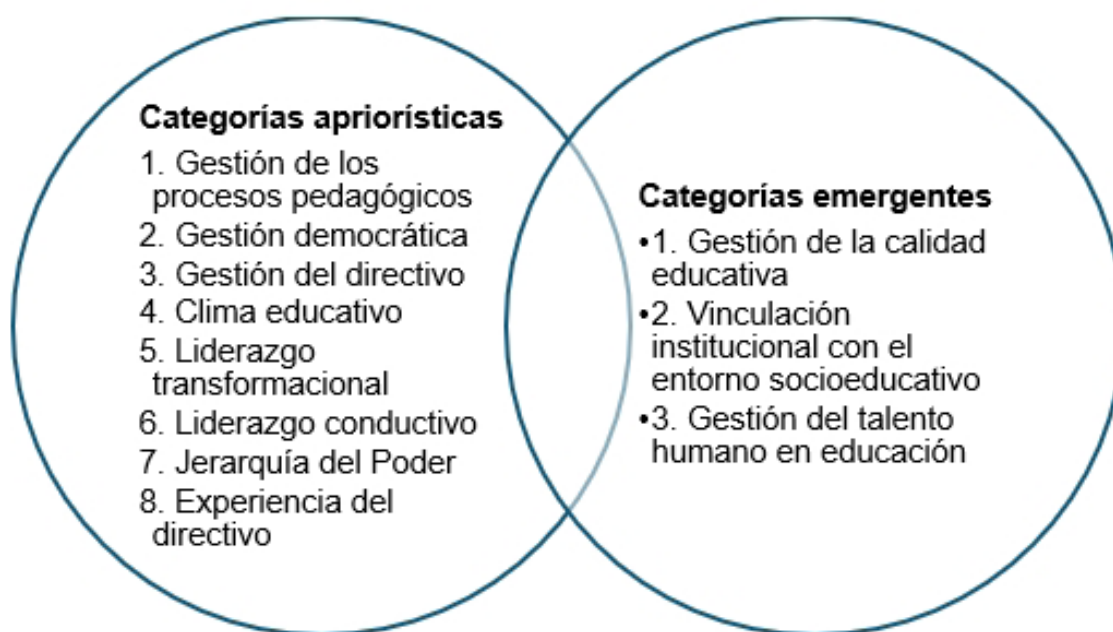
Por otro lado, el nivel Técnico, a pesar de representar el menor grado académico entre los participantes, mantiene la percepción muy positiva, aunque con menor intensidad, ubicándose en las categorías máximas (52.6% en “Casi siempre” y 31.7% en “Siempre”).

FASE CUALITATIVA

Los resultados evidencian las 8 categorías apriorísticas que partieron del marco teórico, pero con 3 categorías emergentes que surgieron como parte de la resignificación a partir de la triangulación de datos, tal y como se aprecia en la figura 1.

Figura 1

Categorías apriorísticas y emergentes



Nota. La figura representa la relación entre las categorías apriorísticas definidas desde el marco teórico y las categorías emergentes identificadas a partir del análisis cualitativo de los datos.

DISCUSIÓN

La discusión de resultados se desarrolla a partir de la triangulación de la información cuantitativa y cualitativa obtenida mediante la percepción de los docentes y las experiencias de los directivos participantes. Este proceso permitió comprender el liderazgo pedagógico como un fenómeno multidimensional, en el que convergen prácticas de gestión institucional, acompañamiento pedagógico, desarrollo del talento humano, construcción de climas educativos favorables y generación de culturas colaborativas orientadas a la mejora continua. En este sentido, los hallazgos se contrastan con investigaciones recientes y antecedentes teóricos que permiten interpretar cómo el liderazgo de los directivos en instituciones educativas técnicas trasciende las funciones administrativas tradicionales para constituirse en un proceso estratégico, ético y transformador que moviliza capacidades individuales y colectivas en favor de la calidad educativa.

Gestión de los procesos pedagógicos

Los ítems relacionados con esta categoría están asociados a la categoría emergente Acompañamiento y seguimiento pedagógico. Los resultados reflejan una valoración alta por parte del equipo docente en torno a la presencia del liderazgo directivo enmarcado en su participación en procesos pedagógicos claves. Los altos porcentajes en los ítems 3, 14 y 17 revelan un estilo de liderazgo que se involucra directamente en la formación de los docentes mediante el monitoreo formativo y estrategias de mejora con devolución personalizada.

Asimismo, se puede seguir potenciando el acompañamiento y la tutoría educativa como herramientas de asesoramiento a los docentes (ítem 11). Dichos ítems están asociados a lo expuesto por Herrera et al.

(2024), quien resalta la importancia de cambiar el enfoque anclado en la supervisión por uno centrado en el acompañamiento pedagógico y así, estimular el liderazgo y el desarrollo integral.

Los hallazgos cualitativos confirman esta línea de trabajo, al mencionar la implementación de observaciones en contexto real, presencia constante del directivo en el seguimiento al desempeño docente con criterios claros. Esta práctica es coherente con lo que Fonsén y Lahtero (2024) proponen como liderazgo pedagógico activo, centrado en la construcción de capacidades en el docente, las cuales mejoran las prácticas educativas dentro del aula.

Del mismo modo, Grimm (2023) destaca que, para ejercer el liderazgo en la educación, es importante basarse en un acompañamiento auténtico basado en el apoyo profesional y la construcción del conocimiento pedagógico de manera conjunta y retroalimentada, no enfocándose en la vigilancia del docente.

Tales afirmaciones son acordes a Pacco y Dávila (2022), quienes afirman que la gestión de los procesos pedagógicos es un proceso fundamental considerado la columna vertebral de la gestión educativa; el cual, según Baldera y Sánchez (2022), integra la participación de los actores educativos, es decir, directivos, docentes y estudiantes.

En el caso de la educación técnica, donde los procesos de enseñanza-aprendizaje requieren una alta conexión entre teoría y práctica, este tipo de acompañamiento cobra un valor estratégico. Para ello, se pueden incorporar las fases de planificación, implementación y evaluación (Pérez et al., 2023) de los procesos educativos necesarios para el logro de los objetivos institucionales mediante el trabajo coordinado y articulado de los miembros de la institución educativa. Esto permite mejorar la calidad educativa y fortalecer la cultura institucional desde una lógica de cercanía, apoyo y mejora continua. Por tal, y acorde a lo afirmado por Salgado (2020), el directivo o el equipo directivo es el encargado de la gestión pedagógica y curricular de la institución educativa.

Gestión democrática

Los ítems relacionados con esta categoría están asociados a la categoría emergente Misión, visión y valores institucionales. Los resultados muestran que el reconocimiento y la socialización de la misión institucional son elementos altamente valorados por los docentes, especialmente en lo que respecta a la consideración del equipo como parte activa en la vida institucional (ítem 13) y el involucramiento de la programación de estrategias para la mejora de la gestión institucional (ítem 7). Esto evidencia un liderazgo coherente con los principios de identidad y visión compartida.

Sin embargo, ítems como el 2, que aluden a la promoción de procesos participativos innovadores, presentan niveles más moderados, lo que sugiere que aún se puede fortalecer el protagonismo del colectivo en la construcción del proyecto institucional. Del mismo modo, respecto al ítem 5, pueden crearse mayores espacios para socializar las dudas, sugerencias, dificultades o comentarios de los docentes respecto a la organización, lo cual puede permitir que la gestión del directivo sea más efectiva porque promueve la participación activa de los actores educativos.

Desde los hallazgos cualitativos, los directivos mencionan prácticas como la difusión de valores en todos los niveles, la alineación de los principios institucionales con el quehacer diario, y la construcción de una cultura organizacional basada en la participación activa. Estas acciones coinciden con lo planteado por Fonsén y Lahtero (2024), quienes afirman que el liderazgo pedagógico efectivo se sustenta en una misión institucional clara, socializada y vivida en todos los niveles de la organización. Así, tales ideas reafirman que la gestión democrática como principio esencial en la organización y administración educativa (De Mello, 2021), por lo que resulta de relevancia en la agenda política y académica (Montecinos y Contreras, citados por Palomo, 2025).

Asimismo, Jansen (2016) destaca que el liderazgo en el sector universitario no solo consiste en comunicar la visión institucional, sino ofrecer una experiencia compartida que oriente las decisiones, relaciones y acciones.

En contextos de educación técnica, esto es especialmente importante para consolidar una identidad institucional que vincule los aprendizajes con el entorno productivo y los valores comunitarios, con apertura de espacios de participación, reflexión y autonomía de las instituciones educativas regulados por los gestores educativos en colaboración con los actores educativos (docentes, estudiantes, administrativos, etc.), como parte de los elementos fundamentales para la mejora de la calidad educativa.

Gestión del directivo

Los ítems relacionados con esta categoría están asociados a la categoría emergente Gestión institucional y planificación estratégica. Los resultados cuantitativos muestran un panorama mixto: los ítems relacionados al involucramiento del directivo en el conocimiento del desarrollo institucional y toma de decisiones en la autoevaluación (ítem 4) y al reconocimiento de la misión, visión y valores organizacionales (ítem 6), presentan altos niveles de acuerdo, mientras que el ítem relacionado al establecimiento de actividades de mejora oportunas para los miembros de la organización (ítem 19), puede mejorar. Esto sugiere que, aunque los equipos directivos ejercen un liderazgo claro y estructurado, aún hay espacio para fortalecer la participación docente en los procesos de planificación estratégica y supervisión formativa de las metas institucionales.

A nivel cualitativo, los directivos manifiestan una clara intención de llevar a cabo una gestión participativa y transparente como características, acciones y funciones que desempeña el directivo para garantizar el análisis, reflexión y toma de decisiones respecto a la problemática y desafíos de la realidad educativa (Nieto et al., 2021). A modo de ilustración, se fomentan reuniones periódicas, definición conjunta de objetivos y liderazgo distribuido, lo cual se alinea con los principios de la gobernanza educativa y la toma de decisiones colaborativa.

Fonsén y Lahtero (2024) destacan que la planificación institucional debe ser un proceso colectivo que vincule a todos los actores, y no una acción exclusiva de la dirección. En ese sentido, dicha gestión, según Riveras (2020) debe promover la generación de una organización innovadora que busque gestionar los procesos de cambio.

Adicionalmente, Chacón (2025) afirman que los liderazgos efectivos promueven culturas organizacionales donde los propósitos estratégicos son co-construidos y no impuestos, como parte del rol del líder transformacional. En el contexto de la educación técnica, donde las metas institucionales deben responder tanto a las demandas pedagógicas como a las del entorno productivo, la claridad, la evaluación constante y la capacidad de alinear propósitos se vuelven claves para una gestión efectiva.

Para ello, el líder directivo debe contar con un perfil que contribuya al aseguramiento de la calidad y que favorezca la cultura y clima organizacional; en otras palabras, con competencias comunicativas, visionarias, estratégicas, democráticas, de gestión y liderazgo transformacional (Fretes, 2020).

Clima educativo

Los ítems relacionados con esta categoría están asociados a las categorías emergentes Clima institucional y bienestar del equipo, así como Comunicación y relaciones interpersonales. La percepción de los docentes respecto al clima institucional y al bienestar del equipo docente muestra indicadores mayormente positivos, con especial énfasis en la armonía relacional entre docentes y estudiantes en la educación superior técnica (ítem 12). Del mismo modo, se evidencia un nivel ligeramente por encima del promedio en la comunicación entre colegas que se promueve (ítem 9). Estas valoraciones reflejan un ambiente laboral saludable, aunque hay elementos como la permanencia y continuidad de la comunicación institucional con el directivo (ítem 18), lo cual se presenta como oportunidades de fortalecimiento.

Desde la perspectiva cualitativa, los directivos mencionan prácticas intencionales orientadas al bienestar, como espacios de motivación colectiva, reconocimiento emocional, escucha activa, diálogo pedagógico, comunicación personalizada y participación en decisiones. Esta coherencia entre percepción y acción institucional es consistente con los planteamientos de Meidelina et al. (2023), quien afirma que un clima emocionalmente positivo incrementa la satisfacción profesional, bienestar emocional en el entorno laboral y reduce la rotación y agotamiento en el docente.

Dicha idea es acorde con Roff y Mcaleer (citados por Gutiérrez, 2019), quienes sostienen que el clima educativo es el conjunto de percepciones influenciadas por el entorno académico y social de la institución educativa; y es considerado un factor esencial para el logro de los objetivos institucionales.

Adicionalmente, Fonsén y Lahtero (2024) destacan que el liderazgo pedagógico debe cuidar no solo el rendimiento, sino también el bienestar socioemocional de los docentes; de esa manera, se genera confianza, seguridad y pertenencia. Por tanto, esta categoría revela cómo la comunicación institucional y pedagógica incide directamente en el clima organizacional. A través de los ítems analizados, se observa una valoración moderadamente positiva por parte del equipo docente respecto a la existencia de canales activos, claridad en

la información, escucha activa y participación dialogante.

Por ello, dichas afirmaciones y hallazgos concuerdan con lo indicado por Peralta et al. (2025), quien sostiene que existe un impacto directo entre el liderazgo pedagógico efectivo y la mejora del compromiso y el engagement laboral.

En contextos de educación técnica, donde las exigencias prácticas son elevadas, el cuidado del equipo resulta indispensable para garantizar un funcionamiento organizacional sostenido y orientado a la mejora. De ese modo, se señala que las habilidades comunicativas son indispensables para fortalecer la confianza y el aprendizaje colectivo puedan florecer. En definitiva, la multidisciplinariedad y el trabajo colaborativo son elementos claves en dicho sector educativo.

Por tanto, el clima educativo, según Coello (2021), hace referencia a las dimensiones administrativas, académicas, éticas y socioemocionales, por lo cual el directivo debe, colaborativamente con su equipo de trabajo, responder a las expectativas de la comunidad educativa tomando en cuenta dichos criterios.

Liderazgo transformacional

Los ítems relacionados con esta categoría están asociados a la categoría emergente Formación y desarrollo profesional. Los resultados cuantitativos reflejan una percepción positiva en torno al impulso de procesos de mejora continua y actualización profesional en cuanto al reconocimiento y potenciación de las habilidades del personal (ítem 15), lo cual constituye un principio clave en modelos de desarrollo profesional sostenido y personalizado. Sin embargo, es necesario promover mejoras en la estimulación de soluciones innovadoras, creativas y oportunas frente a los problemas que se presenten (ítem 10).

Desde los hallazgos cualitativos, se destaca que los directivos valoran la formación continua como herramienta de fortalecimiento institucional para así, lograr promover competencias que empoderen en el rol de liderazgo transformacional en el directivo. A modo de ilustración, se pueden desarrollar talleres especializados, asesorías externas y espacios de aprendizaje contextualizados.

Tal mirada coincide con lo planteado por Chávez et al. (2022), quienes sostienen que el liderazgo pedagógico es transformacional cuando facilita procesos formativos que estén alineados con las necesidades del equipo y los cambios del entorno.

Por tal, dichas ideas están alineadas con Piñats (2023), quien sostiene que el liderazgo transformacional es la capacidad para administrar una institución educativa desde una mirada transformadora; es decir, desde la inspiración, motivación y comunicación con los colaboradores y miembros de la comunidad educativa. De esta manera, según Lamiña (2020) se logra el perfeccionamiento de la calidad de los aprendizajes desde un liderazgo con enfoque de transformación social.

Por su parte, Chacón (2025) destaca que el liderazgo transformacional se promueve cuando se capacita a los docentes, se generan estrategias y se brindan herramientas de actualización situada y pertinente. En la educación técnica, dichos elementos son vitales para favorecer la gestión del directivo de manera inmediata, sobre todo considerando que la aplicación de los conocimientos es requerida, sobre todo ante carreras técnicas; y en definitiva, ello parte del docente como referente para sus estudiantes.

Para lograrlo, el líder se involucra como referente o modelo a seguir, busca empoderar y cuidar integralmente a su equipo; así como presenta herramientas personales e interpersonales de adaptabilidad, tomando en cuenta que es un factor clave para la supervivencia de las organizaciones (González, citado por Chávez, 2022) frente a los cambios y retos de la sociedad actual.

Liderazgo conductivo

Los ítems relacionados con esta categoría están asociados a la categoría emergente Trabajo en equipo, colaboración y cohesión institucional. La categoría reúne una serie de códigos que destacan la importancia del trabajo colaborativo, la sinergia institucional, la cohesión grupal y los vínculos interpersonales como pilares fundamentales del liderazgo pedagógico en contextos educativos técnicos. A nivel cuantitativo, el ítem 16 refleja una percepción muy positiva por parte de los docentes respecto a las actividades de labor pedagógica que el directivo fomenta para lograr las metas y objetivos de manera conjunta con elementos como los anteriormente mencionados.

Por ello, desde la perspectiva cualitativa, los códigos muestran un liderazgo centrado en la interacción entre profesionales, la participación activa del personal y el fortalecimiento de relaciones saludables en entornos laborales.

Es así como estas prácticas promueven una cultura organizacional horizontal y de corresponsabilidad, caracterizada por la planificación conjunta, convivencia institucional saludable y toma de decisiones conjunta. Queupil y Montecinos (2020) argumentan que dichos elementos forman parte del liderazgo conductivo, el cual involucra las interacciones entre individuos de manera participativa, lo cual favorece el empoderamiento y la posibilidad de asumir roles de liderazgo por parte del equipo.

También Fonsén y Lahtero (2024) plantean que la participación activa y el trabajo colaborativo entre docentes y líderes institucionales permiten la consolidación de comunidades profesionales como estrategia de aprendizaje entre pares. Dichas premisas son acordes a Calzoni (2017), quien sostiene que el liderazgo conductivo es aquel estilo de liderazgo que se caracteriza por la conducción de una organización, sobre todo en tiempos de crisis, con pensamiento estratégico frente a coyuntura emergente.

En la educación técnica, los equipos deben coordinar aprendizajes prácticos, multidisciplinarios y contextualizados al campo profesional. Meidelina et al. (2023) sugiere que se promueva en dicha dinámica la cohesión institucional y los vínculos socioafectivos dentro del marco laboral basados en el respeto mutuo y el reconocimiento, permiten fomentar el sentido de pertenencia como factores claves en el liderazgo del directivo. Por ello, el líder conductivo se ocupa de generar un horizonte de manera consciente respecto a las condiciones existentes (Alemán, 2019), las cuales se han descrito líneas arriba.

Jerarquía del poder

Los ítems relacionados con esta categoría están asociados a la categoría emergente Comunicación organizacional y coordinación. Esta categoría muestra la importancia que los docentes atribuyen a la planificación estratégica clara y al uso de reuniones como espacios de alineación organizacional. El 95.2% valora que el directivo socialice metas y objetivos (ítem 8). Dichos elementos son claves en la jerarquía del poder, la cual hace referencia a la estructura jerárquica de una organización, en este caso correspondiente al poder que ejercen los directivos respecto a los actores o miembros educativos (Hermosa, 2020), lo cual se refleja en las relaciones interpersonales y roles que se asignan.

Desde lo cualitativo, los directivos mencionan la implementación de reuniones estratégicas, espacios continuos de planificación, socialización de metas y uso pedagógico de los resultados institucionales. Estas prácticas permiten generar una comunicación fluida que conecta las acciones diarias con los propósitos institucionales. Tal como plantean Fonsén y Lahtero (2024), la comunicación organizacional representa un proceso de construcción de significado compartido que fortalece la cultura organizacional.

Esto demuestra, en concordancia con Mori y Valencia (2022) y con Vásquez et al. (2021), que existe correlación directa y significativa entre liderazgo pedagógico del directivo y desempeño docente; lo cual refleja una adecuada gestión del poder que ejerce el directivo.

En el caso de instituciones técnicas, donde convergen múltiples áreas de especialidad, estas dinámicas son fundamentales para asegurar cohesión y efectividad en la gestión del directivo. Así, la jerarquía del poder permite brindar estructura y

Experiencia del directivo

Los ítems relacionados con esta categoría están asociados a la categoría emergente Competencias profesionales del directivo. La categoría agrupa códigos cualitativos que destacan la trayectoria, la experticia, el saber práctico y el aprendizaje situado como ejes fundamentales del liderazgo pedagógico en instituciones de educación técnica. Ello se encuentra alineado al ítem 1 correspondiente a la capacidad del directivo para analizar y evaluar las situaciones que afecten el desarrollo de la organización educativa.

Tales características forman parte de la categoría experiencia del directivo y están alineadas a lo que afirma Fretes (2020), quien indica que es el conjunto de competencias esperadas en el líder o directivo educativo; y que como parte de su perfil y las exigencias actuales, se busca un líder competente a nivel técnico para responder con inteligencia y experiencia adquirida en situaciones específicas de la gestión; así como también

se espera que cuente con características personales que fomenten una interacción saludable con su entorno, de manera que logre el aseguramiento de la calidad.

Es así como, de acuerdo con Salgado (2020), el directivo requiere formarse y capacitarse de manera formal y reflexiva (Ugalde y Canales, 2019) para lograr adoptar un rol más pedagógico que acompañe, oriente y apoye las prácticas pedagógicas de los docentes.

Como señala Chávez et al. (2022), los docentes se empoderan cuando perciben a un líder directivo como referente. Es así como el directivo guía al docente para interpretar, adaptar y contextualizar los saberes en función a las necesidades productivas, en el caso del ámbito técnico. En ese sentido, el conocimiento práctico y contextual tiene gran relevancia para potenciar el rol transformador del docente y como estrategia clave de sostenibilidad institucional.

En definitiva, las organizaciones en la educación superior, según Muñoz et al. (2022), deben lograr incorporar estrategias que permitan que sus miembros se adapten a los cambios y sean resilientes; así, lograrán alcanzar los objetivos institucionales.

La investigación plantea, como parte de su resignificación, 3 categorías emergentes que surgen de la triangulación de datos cuantitativos y cualitativos. A continuación, se presenta la discusión de las 3 categorías emergentes.

Gestión de la calidad educativa

Los ítems presentan los niveles más altos y significativos en los resultados cuantitativos respecto a la capacidad para analizar y evaluar fácilmente situaciones que favorezcan el desarrollo de la organización educativa (ítem 1), el desarrollo de procesos participativos, innovadores y evaluados permanentemente (ítem 2); así como la programación de estrategias para mejorar la gestión institucional (ítem 7), y la socialización de los objetivos y metas a mediano y largo plazo (ítem 8). Asimismo, se puede potenciar la socialización de resultados de las evaluaciones docentes y retroalimentación a los procesos de la organización educativa (ítem 17).

Del mismo modo, en cuanto a los datos cualitativos, dichos elementos se relacionan con los ítems cuantitativos en cuanto a los espacios de escucha activa propios de la retroalimentación constructiva, formativa, oportuna y reflexiva como espacio y herramienta de mejora continua. Tales ideas se encuentran en concordancia con Fonsén y Lahtero (2024), debido a que existe una vinculación institucional que se potencia mediante liderazgos pedagógicos multinivel y que conectan la institución con el entorno, fortaleciendo procesos de articulación y empleabilidad.

De esa manera, se comprueba lo asociado con las afirmaciones de Ramirez (2024), ya que existe relación entre liderazgo que ejerce el directivo y la calidad educativa, de manera significativa. En el ámbito de educación técnica, la gestión de calidad no solo implica eficiencia administrativa, como elemento organizativo fundamental, sino también la capacidad para asegurar pertinencia formativa frente a las demandas del sector productivo y los estándares del sistema educativo nacional correspondiente a la educación superior técnica.

A modo de ilustración, se pueden implementar procesos de retroalimentación en talleres técnicos y ajustar planes de estudio a necesidades reales del entorno laboral. En definitiva, de acuerdo con Chacón (2025), el liderazgo pedagógico permite tomar decisiones estratégicas que impactan en la calidad formativa y educativa.

Vinculación institucional con el entorno socioeducativo

En cuanto al análisis de datos cuantitativos, estos reflejan acciones significativas percibidas por los docentes respecto a los directivos. Específicamente, involucra la coordinación de aspectos formativos y educativos (ítem 3); así como experiencias, saberes y percepciones (ítem 13) asociadas a la formación del equipo multidisciplinario (ítem 14) y las actividades entre compañeros respecto a la labor pedagógica dentro de la organización educativa (ítem 16).

Respecto a la información cualitativa, se destaca la articulación y vinculación del entorno productivo, la empleabilidad y la coordinación institucional desde una cultura de innovación y reconocimiento comunitario. En relación con ello, las ideas concuerdan con Grimm (2023) y Queupil & Montecinos (2020), quienes destacan cómo el liderazgo distribuido y colaborativo que cuenta con dichas características son clave para lograr estos vínculos institucionales sostenibles con el entorno socioeducativo.

En el ámbito de educación técnica, los elementos anteriormente mencionados se relacionan con el impulso del directivo de convenios, ferias de empleabilidad y estrategias institucionales, las cuales dependen de la capacidad del directivo para articularse con el sector productivo y las comunidades y así, asegurar la calidad y sostenibilidad del programa educativo.

En ese sentido, Nieto et al. (2021) afirma, en concordancia con ello, que la dirección efectiva del liderazgo directivo requiere de establecer redes de contacto y participación activa y comunitaria para fortalecer el compromiso institucional y la calidad educativa.

Gestión del talento humano en educación

Los datos cuantitativos reflejan que existen niveles altos y significativos en el reconocimiento y potencialización de las habilidades de los directivos en la organización directiva (ítem 15); así como un desempeño promedio en la comunicación adecuada entre colegas (ítem 9) y el asesoramiento al personal docente en estrategias de acompañamiento y tutoría educativa (ítem 11). No obstante, es importante promoverse mejoría en la comunicación permanente y continua entre los miembros de la organización educativa (ítem 18).

En otras palabras, es valioso el reconocimiento de habilidades docentes técnicas, el acompañamiento en la enseñanza de módulos especializados y el desarrollo de capacidades pedagógicas como parte de la gestión del talento humano en el sector educativo.

En relación con la información cualitativa, se destaca el reconocimiento institucional y la valoración del aporte docente en el fortalecimiento de las competencias pedagógicas y habilidades profesionales como parte del cumplimiento de los compromisos laborales y las prácticas motivacionales desde la gestión educativa.

Dichas ideas concuerdan con Meidelina et al. (2023), quien vincula el bienestar docente con la efectividad educativa, lo cual aplica directamente al entorno técnico donde la rotación y desmotivación docente pueden ser desafíos.

En el sector de educación técnica, el directivo promueve la formación continua en el ámbito productivo y en las herramientas digitales para los docentes técnicos, de manera que se potencie el talento humano alineado al contexto. Ello no solo incluye las competencias técnicas especializadas, sino también la motivación y formación continua para garantizar los aprendizajes significativos en los estudiantes.

En tal sentido, de acuerdo con Dávila (2021), los directivos requieren estimular la comunicación en la institución educativa, acompañar a los docentes, monitorear el trabajo de estos y motivarlos a continuar con su desarrollo profesional, en beneficio de una educación de calidad. Ello permitirá potenciar la motivación intrínseca y reconocimiento a su labor profesional.

ESTRATEGIA METODOLÓGICA PARA FORTALECER EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN DIRECTIVOS DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS PÚBLICAS TÉCNICAS DE LIMA METROPOLITANA

La estrategia metodológica propuesta tiene como finalidad fortalecer las competencias de liderazgo pedagógico de los directivos de instituciones educativas públicas técnicas, mediante un proceso progresivo orientado al acompañamiento pedagógico, la gestión del bienestar institucional, el desarrollo del talento humano y la evaluación continua. La propuesta surge de la triangulación de los resultados cuantitativos y cualitativos, considerando las categorías emergentes identificadas: gestión de la calidad educativa, vinculación institucional con el entorno socioeducativo y gestión del talento humano en educación.

Desde esta perspectiva, el directivo asume un rol de líder pedagógico capaz de movilizar capacidades institucionales, promover una cultura colaborativa, fortalecer las prácticas docentes y articular los procesos educativos con las demandas del contexto técnico-productivo. La estrategia se estructura en cuatro fases interrelacionadas:

Fase 1. Fortalecimiento del acompañamiento pedagógico directivo

Objetivo: Desarrollar en los directivos competencias para orientar, acompañar y retroalimentar las prácticas pedagógicas docentes desde un enfoque formativo, reflexivo y de mejora continua.

En esta fase, el directivo fortalece su capacidad de liderazgo pedagógico mediante procesos sistemáticos de observación, análisis y retroalimentación de la práctica docente, superando una visión supervisora para consolidarse como acompañante y facilitador del desarrollo profesional.

Estrategias:

1. Plan institucional de acompañamiento pedagógico

El directivo diseña e implementa un plan de acompañamiento basado en las necesidades formativas del equipo docente, considerando las particularidades de la educación técnica, donde la articulación entre conocimientos teóricos, habilidades prácticas y demandas del sector productivo resulta fundamental.

Este plan incluye:

- programación de observaciones pedagógicas;
- definición de criterios de acompañamiento;
- identificación de fortalezas y oportunidades de mejora;
- establecimiento de compromisos de mejora individual y colectiva.

2. Observación pedagógica y retroalimentación formativa

El directivo desarrolla visitas pedagógicas orientadas a comprender las prácticas docentes y generar espacios de diálogo profesional. La retroalimentación se realiza mediante conversaciones reflexivas que permitan analizar las estrategias didácticas empleadas, promover la innovación y fortalecer la autonomía docente.

3. Comunidades de reflexión pedagógica

El directivo promueve espacios colectivos donde los docentes analizan experiencias educativas, comparten buenas prácticas y construyen soluciones colaborativas frente a desafíos institucionales.

Relación con categorías emergentes:

- Gestión de la calidad educativa.
- Gestión del talento humano en educación.

Fase 2. Gestión del bienestar institucional y clima educativo

Objetivo: Fortalecer las capacidades del directivo para construir ambientes institucionales saludables basados en la comunicación efectiva, reconocimiento profesional y bienestar socioemocional.

Esta fase responde a la necesidad identificada de fortalecer la gestión emocional del personal docente y consolidar culturas institucionales colaborativas.

Estrategias:

1. Sistema directivo de comunicación organizacional efectiva

El directivo implementa mecanismos permanentes de comunicación institucional que favorezcan la escucha activa, la participación y la transparencia en la toma de decisiones.

Incluye:

- reuniones periódicas de diálogo institucional;
- espacios para recoger necesidades y propuestas docentes;
- comunicación clara de metas, avances y resultados.

2. Programa institucional de reconocimiento y motivación docente

El directivo establece acciones orientadas a valorar el compromiso profesional, la innovación pedagógica y los aportes del equipo docente, fortaleciendo el sentido de pertenencia institucional.

Estas acciones pueden incluir:

- reconocimiento de buenas prácticas;
- difusión de experiencias exitosas;
- valoración de iniciativas innovadoras.

3. Promoción del bienestar socioemocional institucional

El directivo impulsa acciones preventivas orientadas al bienestar del equipo educativo mediante:

- espacios de integración institucional;
- actividades de cuidado socioemocional;
- estrategias de prevención del agotamiento profesional.

Relación con categorías emergentes:

- Gestión del talento humano en educación.
- Vinculación institucional con el entorno socioeducativo.

Fase 3. Desarrollo estratégico del talento humano y vinculación institucional

Objetivo: Fortalecer el rol del directivo como gestor del desarrollo profesional docente y articulador entre la institución educativa y el entorno socio-productivo.

En esta fase, el directivo desarrolla competencias para identificar necesidades formativas, promover aprendizaje organizacional y establecer vínculos estratégicos que favorezcan la pertinencia de la educación técnica.

Estrategias:

1. Diagnóstico institucional de necesidades formativas

El directivo identifica las brechas de competencias pedagógicas, tecnológicas y disciplinares del equipo docente considerando:

- especialidades técnicas;
- innovación educativa;
- transformación digital;
- requerimientos del sector productivo.

2. Plan institucional de desarrollo profesional docente

El directivo gestiona programas de formación continua articulados con las necesidades institucionales, promoviendo:

- actualización pedagógica;
- fortalecimiento de competencias digitales;
- innovación en metodologías activas;
- integración entre teoría y práctica profesional.

3. Comunidades profesionales de aprendizaje interdisciplinarias

El directivo impulsa equipos colaborativos entre docentes de diferentes especialidades para favorecer el intercambio de conocimientos, la solución de problemas institucionales y la construcción colectiva de mejoras educativas.

4. Fortalecimiento de redes institucionales con el entorno

El directivo desarrolla estrategias de articulación con actores externos:

- empresas del sector productivo;

- instituciones profesionales;
- organizaciones comunitarias;
- entidades educativas.

Estas acciones permiten mejorar la pertinencia de los programas técnicos y fortalecer la empleabilidad de los estudiantes.

Relación con categorías emergentes:

- Vinculación institucional con el entorno socioeducativo.
- Gestión de la calidad educativa.

Fase 4. Evaluación, monitoreo y mejora continua del liderazgo pedagógico

Objetivo: Garantizar la sostenibilidad de la estrategia mediante procesos sistemáticos de evaluación y retroalimentación institucional.

En esta fase, el directivo analiza los avances alcanzados, identifica nuevas necesidades y ajusta las acciones implementadas bajo una lógica de mejora continua.

Estrategias:

1. Evaluación participativa de la estrategia

El directivo recoge información de los actores educativos mediante:

- encuestas de percepción;
- entrevistas;
- grupos focales;
- análisis de indicadores institucionales.

La evaluación considera aspectos como:

- fortalecimiento del acompañamiento pedagógico;
- mejora del clima institucional;
- desarrollo profesional docente;
- percepción del liderazgo directivo.

2. Retroalimentación institucional

Los resultados obtenidos son analizados conjuntamente con los equipos educativos para identificar logros, dificultades y oportunidades de mejora.

3. Plan de mejora del liderazgo pedagógico

El directivo establece acciones futuras con:

- objetivos definidos;
- responsables institucionales;
- cronograma de implementación;
- indicadores de seguimiento.

Relación con categorías emergentes:

- Gestión de la calidad educativa.
- Gestión institucional sostenible.

Síntesis de la estrategia

La estrategia metodológica propuesta concibe al directivo como un líder pedagógico transformacional, democrático y estratégico, cuya función trasciende la gestión administrativa para convertirse en un agente

movilizador del aprendizaje institucional. Las cuatro fases articulan el acompañamiento pedagógico, el bienestar organizacional, el desarrollo del talento humano y la evaluación continua, favoreciendo una cultura educativa colaborativa, contextualizada y orientada a la mejora permanente de la calidad en instituciones educativas técnicas.

CONCLUSIONES

El liderazgo pedagógico constituye un factor estratégico para fortalecer la calidad educativa en instituciones de educación superior técnica, al favorecer el acompañamiento docente, la construcción de una cultura institucional colaborativa y la articulación de los procesos formativos con las demandas del entorno productivo y social. El diagnóstico del estado actual del liderazgo pedagógico en directivos de instituciones educativas públicas técnicas de Lima Metropolitana evidenció fortalezas asociadas al compromiso institucional, la participación del equipo docente y la claridad de los propósitos organizacionales; no obstante, se identificaron oportunidades de mejora relacionadas con la sistematización del acompañamiento pedagógico, el intercambio de buenas prácticas y la gestión del bienestar socioemocional del personal docente.

La aplicación del enfoque mixto permitió comprender el fenómeno desde una perspectiva integral y posibilitó la identificación de tres categorías emergentes: gestión de la calidad educativa, vinculación institucional con el entorno socioeducativo y gestión del talento humano en educación, las cuales amplían la comprensión del liderazgo pedagógico en contextos de educación técnica.

A partir de estos hallazgos se diseñó una estrategia metodológica sustentada en tres pilares fundamentales: acompañamiento directivo, bienestar institucional y desarrollo del talento humano, articulados mediante acciones de observación pedagógica, retroalimentación, comunidades profesionales de aprendizaje, formación continua y mecanismos de evaluación permanente. Esta propuesta representa una alternativa contextualizada, flexible y sostenible para fortalecer la gestión directiva y promover procesos de mejora continua.

En síntesis, el desarrollo del liderazgo pedagógico requiere una participación activa, colaborativa y reflexiva de los actores educativos, donde el directivo asuma un rol transformador orientado al fortalecimiento de capacidades profesionales, la innovación institucional y la mejora de los aprendizajes.

Limitaciones del estudio

Entre las principales limitaciones se reconoce el tamaño reducido de la muestra y su circunscripción a instituciones públicas técnicas de Lima Metropolitana, lo que limita la generalización de los resultados a otros contextos educativos. Asimismo, al considerar percepciones de directivos y docentes, existe la posibilidad de sesgos asociados a la subjetividad de los participantes.

Perspectivas futuras

Se recomienda desarrollar estudios longitudinales que permitan evaluar la evolución del liderazgo pedagógico después de la implementación de la estrategia propuesta, así como ampliar la investigación a instituciones técnicas de diferentes regiones del país e incorporar variables asociadas a innovación educativa, transformación digital y empleabilidad.

Implicaciones prácticas

La propuesta proporciona una ruta de intervención para que las instituciones educativas técnicas fortalezcan sus procesos de gestión mediante programas sistemáticos de acompañamiento directivo, bienestar institucional y desarrollo profesional docente. Su implementación puede contribuir a consolidar comunidades de aprendizaje, mejorar el clima organizacional y fortalecer la pertinencia de la formación técnica frente a las necesidades del entorno productivo.

DECLARACIÓN DE TRANSPARENCIA, ÉTICA Y RESPONSABILIDAD

Conflicto de intereses: La autora declara que no existen conflictos de intereses relacionados con la investigación, la autoría o la publicación de este artículo.

Contribución y autoría: La autora declara que ha contribuido de manera significativa al manuscrito de acuerdo con la taxonomía CRediT, aprobado la versión final y aceptada la autoría.

Aprobación ética: La autora declara que la investigación contó con los permisos institucionales formales correspondientes.

Consentimiento de participación y publicación: La autora declara que todos los participantes otorgaron su consentimiento informado por escrito para participar en el estudio y autorizaron la publicación de los resultados, garantizando en todo momento su anonimato.

Financiamiento: La autora declara que esta investigación no recibió financiamiento.

Uso de Inteligencia Artificial (IA): La autora declara cualquier uso de herramientas de Inteligencia Artificial de manera transparente y asumimos plena responsabilidad sobre el contenido del manuscrito.

Preprints: La autora declara que este manuscrito no ha sido publicado previamente como preprint en ningún repositorio público.

Retracciones y correcciones: La autora declara que es consciente de la política editorial de la revista HOMERO respecto a la ética en publicación, retractaciones y correcciones, y se comprometen a actuar conforme a los principios establecidos por el Committee on Publication Ethics (COPE) en caso de identificarse errores o malas prácticas después de la publicación.

Otras consideraciones: El presente estudio está relacionado con la tesis presentada por la autora para obtener el Grado Académico de Doctora en Educación.

REFERENCIAS

- Alemán, J. (2019). *Liderazgo y Conducción* – Por Jorge Alemán. <https://lateclanerevista.com/liderazgo-y-conduccion-por-jorge-aleman/>
- Aragundi, R. & Game, C. (2023). Habilidades socioemocionales en docentes para el manejo de ambientes de aprendizaje colaborativos. *Revista Innova Educación*, 5(2), 149 – 164. <https://doi.org/10.35622/j.rie.2023.02.010>
- Baldera, L. & Sánchez, H. (2022). Concepciones de los docentes sobre la gestión pedagógica en el Nivel Primario. *Educación en Contexto*, 8(16)
- Barrera, Z. (2024). *Liderazgo pedagógico para mejorar la gestión del modelo educativo Secundaria en alternancia de la Provincia de Lamas, región San Martín*. [Trabajo Académico de Titulación]. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/23e4f7e2-c7d5-49c4-be98-8b6fa48046a3/content>
- Bayraktar, B. (2026). Preparing for distributed pedagogical leadership: Mentor identity and readiness during institutional change. *International Journal for Academic Development*, 31(2), 209-223. <https://doi.org/10.1080/1360144X.2026.2655919>
- Bellido, B., Gutierrez, A., Yupanqui, K., Flores, V., Bolivar, E. & Moron, J. (2024). *El Poder del Liderazgo en la Gestión Educativa. Un Estudio desde Ayacucho*.
- Berhanu, K. Z. (2025). The relationship between principals' pedagogical leadership practices and teachers' job performance: The role of sociodemographic characteristics. *BMC Psychology*, 13(1). <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02415-7>
- Calzoni, J. (2017). *Acerca del liderazgo y la conducción*. <https://coninformacion.undav.edu.ar/375.html>
- Chacón, G. (2025). Liderazgo transformacional y su influencia en la gestión escolar. *Revista InveCom*, 5(4), 1–11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14834226>
- Chávez, L., Castro, M., Urquiza, J. & Majo, H. (2022). Liderazgo pedagógico aplicado a la práctica docente en tiempos de crisis pandémica en Perú. *Revista de Ciencias Sociales*, 28 (5), 124-134 <https://www.redalyc.org/journal/280/28071845010/html/>
- Chuquihuanca, N., Fernández, M., Gonzáles, M., Chunga, L., Girón, R., Estrada, S. & Campoverde, G. (2021). Liderazgo pedagógico directivo y calidad educativa en instituciones de educación básica regular del Perú. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, 4(6), 181-191 <https://doi.org/10.38186/difcie.46.11>
- Coello, J. (2021). El clima organizacional en las instituciones de educación superior: apuntes para su debate. *Revista Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 7(27), 71 – 82. <https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/lmBQowo9/>
- Córdova, E., Rojas, I. & Marín, S. (2021). El liderazgo directivo de las instituciones educativas: una revisión bibliográfica. *Conrado*, 17(80), 231-236. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442021000300231&lng=es&tlng=es.

- Cortés, D. (2022). Liderazgo pedagógico y gestión educativa en el marco de la digitalidad: una mirada crítico-humanista. *Revista Arbitrada del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, 54, 95 – 105 <https://revista.grupocieg.org/wp-content/uploads/2022/02/Ed.5495-105-Cortes.pdf>
- Dávila, O. (2021). El liderazgo pedagógico del director en las instituciones educativas peruanas: una revisión de la producción científica. *Revista UCV Scientia*, 13(2), 72 – 90. Recuperado de <https://revistas.ucv.edu.pe/index.php/ucv-scientia/article/view/2030/1772>
- De Mello, M. (2021). *La Gestión Popular Democrática de Escuelas de Enseñanza Primaria en el Municipio de Barracão-PR, Brasil*. [Tesis de posgrado]. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. En Memoria Académica. <https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.2083/te.2083.pdf>
- Fonsén, E., & Lahtero, T. (2024). *The theory of pedagogical leadership: Enhancing high-quality education*. En *Multilevel Pedagogical Leadership in Higher Education* (pp. 1–16). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-37604-7_8
- Forssten Seiser, A. (2020). Exploring enhanced pedagogical leadership: An action research study involving Swedish principals. *Educational Action Research*, 28(5), 791-806. <https://doi.org/10.1080/09650792.2019.1656661>
- Fretes, P. (2020). Estilos de liderazgo directivo en educación superior. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 594-612. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.101
- García, L. & Vélez, D. (2024). Liderazgo pedagógico y directivo en relación con la cultura organizacional en instituciones de educación básica regular. *Areté, Revista Digital del Doctorado en Educación*, 10(20), 49-67. <https://doi.org/10.55560/arete.2024.20.10.3>
- Grimm, F. (2023). Teacher leadership for teaching improvement in professional learning communities. *Professional Development in Education*, 50(6), 1135–1147. <https://doi.org/10.1080/19415257.2023.2264286>
- Gutiérrez, S. (2019). *Percepción del clima educativo en estudiantes de Estomatología de dos universidades de Lima Metropolitana*. [Tesis de Maestro, Universidad Peruana Cayetano Heredia]. Repositorio institucional de la UPCH https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/5960/PercepcionGutierrezRodriguez_Susan.pdf?isAllowed=y&sequence=1&utm_source=chatgpt.com
- Hermosa, L., (2020). *Niveles de jerarquización en el aula de la formación docente y el trabajo colaborativo en el aprendizaje*. [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar - Ecuador]. <http://hdl.handle.net/10644/7218>
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw - Hill Interamericana Editores
- Herrera, J., Ochoa, E. & Tello, J. (2024). Liderazgo pedagógico de los directores escolares en educación básica, secundaria y media en Colombia. *Voces Y Silencios. Revista Latinoamericana De Educación*, 15(3), 1-24. <https://doi.org/10.18175/VyS16.3.2024.1>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020). *Matrícula escolar en el sistema educativo, según nivel, modalidad y sector, 2008 - 2019*. <https://m.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/education/>
- Jansen, J. (2016). *Leading for Change: Race, intimacy and leadership on divided university campuses*. Routledge. <https://www.routledge.com/Leading-for-Change-Race-intimacy-and-leadership-on-divided-university-campuses/Jansen/p/book/9780815357636>
- Jimoh, A. L. (2026). The role of pedagogical leadership in enhancing academic staff job performance: The moderating effect of professional development programs. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 1-19. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-04-2025-0347>
- Lamiña, K. (2020). *El liderazgo pedagógico hacia la mejora de la calidad de los aprendizajes*. [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7928/1/T3441-MINE-Lami%C3%B1a-El%20liderazgo.pdf>
- Laurens, L. (2025). Liderazgo Transformacional e Inteligencia Emocional en la Gestión Directiva Educativa, *Revista Latinoamericana Ogmios*, 5(12), 13 – 26 10.53595/rlo.v5.i12.116
- Leo, U. (2015). Professional norms guiding school principals' pedagogical leadership. *International Journal of Educational Management*, 29(4), 461-476. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2014-0121>
- Male, T., & Palaologou, I. (2012). Learning-centred leadership or pedagogical leadership? An alternative approach to leadership in education contexts. *International Journal of Leadership in Education*, 15(1), 107-118. <https://doi.org/10.1080/13603124.2011.617839>
- Male, T., & Palaologou, I. (2017). Pedagogical leadership in action: Two case studies in English schools. *International Journal of Leadership in Education*, 20(6), 733-748. <https://doi.org/10.1080/13603124.2016.1174310>

- Meidelina, O., Saleh, A., Cathlin, C. & Winesa, S. (2023). Transformational leadership and teacher well-being: A systematic review. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 17 (3), 417-424. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v17i3.20858>
- Ministerio de Educación de Perú (2014). *Marco del buen desempeño del directivo. Directivos construyendo escuelas*. https://www.minedu.gob.pe/n/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Ministerio de Educación de Perú (2024a). *Día Internacional de la Educación: Solo el 30.9 % de jóvenes peruanos logró transitar a la educación superior. Secretaría Nacional de la Juventud*. <https://juventud.gob.pe/2024/01/dia-internacional-de-la-educacion-solo-el-30-9-de-jovenes-peruanos-logro-transitar-a-la-educacion-superior/>
- Ministerio de Educación de Perú (2024b). *Informe de evaluación de resultados 2023 del Plan Estratégico Sectorial Multianual – PESEM EDUCACIÓN*. Recuperado de <https://www.minedu.gob.pe/normatividad/pesem/informe-evaluacion-2023-pesem.pdf>
- Mori, E. & Valencia, L. (2022). *Liderazgo pedagógico del director y desempeño docente en instituciones EBR con acreditación de la calidad educativa*. Universidad Femenina del Sagrado Corazón. <https://repositorio.unife.edu.pe/items/4b1eb60f-6ffb-47ea-852f-795f2e1bf6d5>
- Muñoz, P., Valle, D., Barrios, H. & García, R. (2022). Hacia el liderazgo transformacional en la educación superior: competencias para responder a la crisis del COVID-19. *Ciencia y Sociedad*, 47(2), 21 – 40. <https://doi.org/10.22206/cys.2022.v47i2.pp21-40>
- Nieto, E., Fermín, F., Arieta, Y., Mondragón, D., Atanacio, L. & Meneses, J. (2021). Experiencias del liderazgo directivo en tiempos de covid-19: Experiences of managerial leadership in times of covid-19. *South Florida Journal of Development*, 2(4), 6228–6245. <https://doi.org/10.46932/sfjdv2n4-095>
- Organización de Naciones Unidas (2023). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2023*. <https://peru.un.org/sites/default/files/remote-resources/b8f96e9f66c3deb0787aed49580d99ae.pdf>
- Pacco, R. & Dávila, O. (2022). La gestión escolar: una revisión de las investigaciones. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 3002-3029. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2809
- Padilla, O. & Vargas, J. (2022). El liderazgo en la gestión del director. *Revista Andina de Educación*, 6(1), e211. <https://doi.org/10.32719/26312816.2022.6.1.11>
- Palomo, M. (2025). La gestión escolar: entre la alta dirección y la gestión democrática. *Revista Digital de la Unidad Académica de Docencia Superior, Universidad Autónoma de Zacatecas*, 32. https://www.filha.com.mx/upload/publicaciones/archivos/20250130204932_gestion.pdf
- Peralta, J., Olivares, P., Ramírez, Y., & Barra, T. (2025). Liderazgo pedagógico de la dirección y engagement laboral docente en institutos de educación superior públicos. Horizontes. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 9(37), 803–816. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v9i37.952>
- Pérez, R., Sánchez, R. & Chacón, M. (2023). La Gestión Pedagógica como camino para mejorar el proceso enseñanza – aprendizaje. *Revista Conectividad*, 4(2), pp. 50 - 65
- Piñats, W. (2023). *El Liderazgo Transformacional en la Educación: Inspirando un Cambio Positivo*. <https://es.linkedin.com/pulse/el-liderazgo-transformacional-en-la-educación-un-waldo-piñats-franco>
- Prukkonen, A., Uusiautti, S., Vuojärvi, H., & Soukka, A. (2026). A Systemic Perspective on Pedagogical Leadership in Higher Education. En S. Uusiautti & S. Wenström (Eds.), *Positive Leadership: Research-based Insights of the Future of Leadership* (pp. 289-310). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-032-02369-8_14
- Queupil, J. & Montecinos, C. (2020). El Liderazgo Distribuido para la Mejora Educativa: Análisis de Redes Sociales en Departamentos de Escuelas Secundarias Chilenas. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia Y Cambio En Educación*, 18(2), 97–114. <https://doi.org/10.15366/reice2020.18.2.005>
- Ramirez, M. (2024). Liderazgo pedagógico mejora la calidad educativa en docentes desde una institución educativa privada. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*, 14(28). <https://doi.org/10.23913/ride.v14i28.1806>
- Riveras, J. (2020). *La influencia del liderazgo del director en la construcción de una cultura organizativa orientada a la innovación de las escuelas*. [Tesis de Doctorado. Universitat Autònoma de Barcelona]. <http://hdl.handle.net/10803/672024>
- Rodriguez-Gallego, M. R., Ordonez-Sierra, R., & Lopez-Martínez, A. (2020). School management: Pedagogical leadership and school improvement. *Revista de Investigacion Educativa*, 38(1), 275-292. <https://doi.org/10.6018/rie.364581>
- Roponen, H. M., Fonsén, E., Ukkonen-Mikkola, T., & Ahtiainen, R. (2026). Enhancing understanding of broad-based pedagogical leadership in Finnish early childhood education through cultural artifacts. *Educational Management Administration and Leadership*, 54(3), 1009-1031. <https://doi.org/10.1177/17411432241285413>
- Salgado, M. (2020). *Influencia del liderazgo pedagógico directivo en las prácticas evaluativas de los docentes*

- de inglés de enseñanza básica, desde la perspectiva de los docentes: Un estudio de casos múltiple*. [Tesis de posgrado, Universidad de Chile]. Repositorio de la UChile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/186040>
- Sánchez, F. (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>
- Ugalde, M. y Canales, A. (2019). Influencia del liderazgo pedagógico en la práctica docente. *Revista de la Escuela de Ciencias de la Educación*, 16(15). <https://revistacseducacion.unr.edu.ar/index.php/educacion/article/view/541/351>
- UNESCO. (2020). *Informe de seguimiento de la educación en el mundo, 2020: Inclusión y educación: todos y todas sin excepción*. <https://goo.su/4uW1X>
- Vásquez, S., Vásquez, S., Vásquez, L., Carranza, M., Vásquez, C. & Terry, O. (2021). Liderazgo pedagógico y el desempeño docente: la imagen de instituciones educativas privadas. Horizontes. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(17), 178–194. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i17.166>