

Artículo original. Vol. 4 - No. 3, pp. 132 - 152. Julio, 2026. E-ISSN: 2960-8015

Gestión directiva y liderazgo pedagógico desde la percepción docente

Managerial management and pedagogical leadership from the teachers' perception

<https://doi.org/10.58995/redlic.rmic.v4.n3.a205>



Jenny Imelda Cruz Bravo   ¹, Miriam Eucevia Troya Sánchez  ²,

¹ Universidad Nacional de Loja; jenny.cruz@unl.edu.ec. Loja, Ecuador.

² Universidad Nacional de Loja; mrmetry@yahoo.com. Loja, Ecuador.

¿Como citar?

Cruz Bravo, J. I., & Troya Sánchez, M. E. (2026). Gestión directiva y liderazgo pedagógico desde la percepción docente. *Revista Multidisciplinaria Investigación Contemporánea*, 4(3).132-152. <https://doi.org/10.58995/redlic.rmic.v4.n3.a205>

Recibido: 17-02-2026

Aceptado: 02-05-2026

Publicado: 01-07-2026

Nota del editor

REDLIC se mantiene neutral con respecto a reclamos jurisdiccionales en mensajes publicados y afiliaciones institucionales.

Editorial

Red Editorial Latinoamericana de Investigación Contemporánea (REDLIC)
www.editorialredlic.com

Fuentes de financiamiento

La investigación fue realizada con recursos propios

Conflictos de interés

No presentan conflicto de intereses.



Este es un artículo de acceso abierto, bajo licencia [Creative Commons \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) de Atribución 4.0 Internacional

Resumen

La presente investigación se enmarca en analizar la relación entre el nivel de gestión directiva y liderazgo pedagógico desde la percepción docente; la metodología empleada parte del método deductivo, con un alcance descriptivo y correlacional, y un diseño transversal de enfoque cuantitativo, cuya población estuvo conformada por 28 docentes, de los cuales 27 participaron en la encuesta aplicada, derivada de un cuestionario estructurado ad hoc. La validación y fiabilidad del instrumento se desarrollaron en distintas fases: la fundamentación teórica y el índice de validación de contenido de Lawshe para la validación; la prueba de Pearson, el coeficiente Alfa de Cronbach y el coeficiente de Kappa de Fleiss se utilizaron para determinar la fiabilidad. Los resultados fueron estructurados y analizados de acuerdo con estadística descriptiva utilizando frecuencias, promedios y diagramas de barras; en lo inferencial se establecieron los supuestos de normalidad y se aplicó un análisis correlacional, concluyendo que existe una relación directa y fuerte entre gestión directiva y liderazgo pedagógico.

Palabras clave: gestión directiva; liderazgo pedagógico; percepción docente; estándares de calidad educativa.

Abstract

The present research is framed in analyzing the relationship between the level of managerial management and pedagogical leadership from the teachers' perception; the methodology employed is based on the deductive method, with a descriptive and correlational scope and a cross-sectional design with a quantitative approach. The population consisted of 28 teachers, of whom 27 participated in the survey applied, derived from a structured ad hoc questionnaire. The validation and reliability of the instrument were developed in different phases: the theoretical foundation and Lawshe's content validity index (CVI) for validation; subsequently, the Pearson test, Cronbach's Alpha coefficient, and Fleiss' Kappa coefficient were used to determine reliability. The results were structured and analyzed according to descriptive statistics using frequencies, averages, and bar charts. In the inferential analysis, normality assumptions were established, and a correlational analysis was applied, concluding that there is a direct and strong relationship between managerial management and pedagogical leadership.

Keywords: administrative management, pedagogical leadership, teacher perception, educational quality standards.

1. Introducción

La gestión directiva y el liderazgo pedagógico forman la estructura central del desarrollo de cualquier institución educativa, ya que, impactan de forma espe-

cífica en los resultados del trabajo pedagógico. Estas funciones se manifiestan al organizar el funcionamiento interno y al ejecutar medidas específicas para guiar

la coordinación de labores escolares. Por ello, el interés de esta investigación se centra en analizar cómo se ejercen la gestión directiva y el liderazgo pedagógico dentro de una institución, considerando sus condiciones propias, las condiciones sociales del entorno y las dificultades presentes en su labor diaria, con el propósito de identificar fortalezas y debilidades en los mecanismos de decisión, en el direccionamiento de la labor docente y en la promoción del crecimiento profesional de los educadores.

Por lo expuesto anteriormente, se establece que el problema central de esta investigación se formula en los siguientes términos: ¿Cuál es el nivel de relación entre la gestión directiva y el liderazgo pedagógico desde la percepción docente? A partir de este interrogante general, se derivan las siguientes preguntas específicas que orientan el estudio: ¿Cuál es el nivel de gestión directiva desde la percepción docente? ¿Cuál es el nivel de liderazgo pedagógico desde la percepción docente? ¿Y cuál es el nivel de correlación entre la gestión directiva y el liderazgo pedagógico desde la percepción docente?

Esta investigación beneficia a la educación al demostrar cómo el proceso de investigación permite obtener información contextualizada sobre la forma de entender que tienen los docentes de su práctica de gestión directiva y el liderazgo pedagógico en el aula; pero, también, es un recurso que se genera a favor de las autoridades educativas, al mostrar aspectos que son indicadores de la forma de llevar a cabo la práctica institucional, y que pueden de esta forma orientar procesos de mejora o tomar decisiones.

La gestión directiva y el liderazgo pedagógico se han abordado en diversos es-

tudios que coinciden en que se encuentran en el proceso de institucionalización y en el desarrollo profesional de los docentes. Robles *et al.* (2023) indican que la unión de la gestión y el liderazgo por medio de las actividades, reforzando el aprendizaje; en cambio, cuando esta unión es quebrada, no solo emergen problemas que afectan el funcionamiento escolar, sino que los logros académicos van a la baja. Apolín & Lugo (2025) ponen de manifiesto que el liderazgo tiene la función de apoyar al equipo docente con la finalidad de fortalecer y optimizar la enseñanza y el aprendizaje.

La UNESCO y el ODS 4 de la agenda de 2030 enfatizan la importancia del liderazgo educativo como el modo para avanzar hacia una educación inclusiva, equitativa y de calidad. En Ecuador, el Ministerio de Educación ha adoptado estándares de desempeño profesional para los directores escolares (2017), cuyo propósito es guiar la gestión institucional a partir de determinados principios éticos, pedagógicos y estratégicos. Estos antecedentes propician y sustentan la necesidad de investigar cómo se vive y se relacionan la gestión directiva y el liderazgo pedagógico en el contexto escolar específico que aborda esta investigación. Por tanto, la presente investigación se orienta a analizar la relación que existe entre el nivel de gestión directiva y liderazgo pedagógico desde la percepción docente, lo que constituye su objetivo general; para ello, se orientan tres objetivos específicos: determinar el nivel de gestión directiva desde la percepción de los docentes, determinar el nivel de liderazgo pedagógico y determinar el nivel de correlación que existe entre ambos elementos en el interior de determinado contexto institucional.

En lo que respecta al alcance de la in-

vestigación, hace énfasis en el análisis de la relación que existe entre la gestión directiva y el liderazgo pedagógico desde la percepción docente, por lo que se centra en identificar cómo se reafirman tales componentes concretos en la realidad institucional. Entre las posibles limitaciones, cabe mencionar la escasez de tiempo para la recolección de la información, la participación voluntaria del personal docente y, por último, los resultados no son generalizables a otras instituciones, ya que constituyen respuestas a un determinado contexto.

2. Materiales y métodos

La presente investigación se enmarcó en el método deductivo, con un alcance descriptivo y correlacional, bajo un diseño transversal con enfoque cuantitativo; con el propósito de analizar el objetivo de estudio orientado a establecer la correlación entre la gestión directiva y el liderazgo pedagógico.

La aplicación del método deductivo en este estudio permitió trasladar principios generales de la gestión directiva y del liderazgo pedagógico hacia la realidad concreta de una institución educativa. A partir de estos fundamentos se formularon inferencias contrastadas con las construcciones de los docentes, los cuales aportaron una visión primigenia sobre las relaciones entre las decisiones de dirección, prácticas de liderazgo y desarrollo escolar (Vallejo *et al.*, (2024). Asimismo, Hadi *et al.* (2023) afirmaron que el estudio hizo posible el paso de principios generales al análisis de la realidad institucional y dificultó el examen de la relación entre la gestión directiva y el liderazgo pedagógico (se utilizaron instrumentos estadísticos y téc-

nicas evaluativas para medir y valorar los resultados). De acuerdo con, Vizcaino *et al.* (2023), este enfoque se fundamenta en la recopilación de información medible, la cual es sometida a un análisis riguroso que facilita la identificación de vínculos significativos entre las variables objeto de estudio.

De igual manera, el enfoque descriptivo de la investigación se orientó a identificar particularidades de las variables gestión directiva y liderazgo pedagógico, con el fin de recolectar y medir datos significativos; lo que permitió obtener información objetiva, precisa y ordenada sobre las variables y sus respectivas dimensiones, lo cual favoreció su análisis exhaustivo y una comprensión más profunda del fenómeno analizado (Hernández y Mendoza, 2018). La investigación de tipo correlacional tuvo como objetivo establecer la relación existente entre las variables, gestión directiva y liderazgo pedagógico, utilizando herramientas estadísticas que posibilitaron la medición, el análisis y la interpretación del nivel de correlación identificado (Cortés e Iglesias, 2005).

Del mismo modo, en el presente estudio, se utilizó el diseño no experimental de tipo transversal, en el cual las variables independientes se manifestaron de forma espontánea, sin ser manipulada ni controlada. Este diseño permitió la recolección de datos en un momento determinado y una sola vez, lo que facilitó la descripción de las variables, gestión directiva y liderazgo pedagógico; así como el establecimiento de su correlación dentro del marco de la investigación (Manterola *et al.* 2023).

En coherencia con el enfoque cuantitativo adoptado en este estudio, se empleó la técnica de la encuesta como método principal para la recolección y procesamiento

de datos, lo que facilitó la obtención de la información de manera ágil y eficiente sobre la percepción de los docentes respecto a la gestión directiva y el liderazgo pedagógico (Sánchez & Barreto, 2024). Por otro lado, se diseñó un cuestionario ad hoc como instrumento de investigación, estructurado y adaptado a partir del marco teórico propuesto por Suárez *et al.*, (2024), Rodríguez, (2024), Manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad educativa, (2017) y Contreras *et al.* (2025). Este instrumento tuvo como propósito recabar información pertinente para dar respuesta al enunciado del problema (Medina *et al.*, 2023).

Como consecuencia, la validación del instrumento investigativo fue organizada en las siguientes fases: primero, la fundamentación teórica y el índice de validación de contenido (IVC) de Lawshe para la validación; posteriormente, la prueba de Pearson, el coeficiente Alfa de Cronbach y el coeficiente de Kappa de Fleiss se utilizaron para determinar la fiabilidad.

La primera fase consistió en revisar el marco teórico, el cual constituyó un componente fundamental del proceso investigativo, al proporcionar las bases conceptuales y el contexto necesario para delimitar con precisión las variables objeto de estudio. Este sustento teórico, permitió la construcción de un instrumento centrado en dos variables principales: la gestión directiva y el liderazgo pedagógico. A partir de estas variables se establecieron las dimensiones que guiaron el diseño del cuestionario. En cuanto a la gestión directiva, se consideraron las dimensiones de liderazgo, planificación, organización, dirección y cultura organizacional. Por su parte, el liderazgo pedagógico se abordó mediante las dimensiones de empatía, comunicación, desarrollo profesional, procesos de enseñanza y aprendizaje y toma de decisiones, tal como se detalla en la Tabla 1. Los ítems fueron elaborados basándose en los niveles: Bajo (1), Medio (2), Alto (3).

Tabla 1: *Constructo teórico del instrumento de investigación.*

Nombre del instrumento de investigación	Gestión directiva y liderazgo pedagógico desde la percepción docente.		
Fundamentación teórica de la Investigación	Gestión directiva y liderazgo pedagógico en la Unidad Educativa Ángel Modesto Paredes de la ciudad de Quito.		
Variables	Dimensiones	Número de Ítems	Autor
Gestión directiva (Suárez <i>et al.</i> , 2024)	Liderazgo	2	Suárez <i>et al.</i> (2024)
	Planificación	2	Encarnación, (2025)

	Organización	4	Manual para la Implementación y Evaluación de los Estándares de Calidad Educativa (2017)
	Dirección	2	Manual para la Implementación y Evaluación de los Estándares de Calidad Educativa (2017)
	Cultura organizacional	2	Manual para la Implementación y Evaluación de los Estándares de Calidad Educativa (2017)
Liderazgo pedagógico (Rodríguez, 2024).	Empatía	2	Manual para la Implementación y Evaluación de los Estándares de Calidad Educativa (2017)
	Comunicación	2	Rodríguez (2024)
	Desarrollo profesional	3	Rodríguez (2024)
	Procesos de enseñanza y aprendizaje	2	Contreras et al. (2025)
	Toma de decisiones	3	Rodríguez (2024)

Nota: Datos obtenidos de la matriz del constructo teórico.

En la segunda fase se aplicó el modelo de Lawshe (1975) con el objetivo de establecer la validez del contenido del instrumento de medición. Esta evaluación se llevó a cabo mediante el juicio de tres expertos (N=3), seleccionados por su reconocida trayectoria en el campo de estudio relacionado con la investigación. Durante el proceso, cada experto emitió su valoración sobre la pertinencia de los ítems, teniendo la posibilidad de sugerir mejoras, modificaciones o eliminaciones, así como

de evaluar la validez y adecuación de las preguntas a la problemática estudiada (Balderas et al., 2022). De acuerdo con el modelo Lawshe, se requiere un acuerdo unánime entre los expertos para validar un ítem; basta un solo desacuerdo para que este sea descartado. El proceso inició con 30 ítems sometidos a evaluación, de los cuales 24 fueron validados como representativos, como se puede observar en la Tabla 2 que se expone a continuación.

Tabla 2: Aplicación del modelo Lawshe (1975)

No. Ítems	Ne	IVC	Interpretación
I.1.	3	1	Ítem válido.
I.2.	3	1	Ítem válido.
I.3.	2	0,3333333	Ítem a eliminar.
I.4.	3	1	Ítem válido.
I.5.	3	1	Ítem válido.
I.6.	0	-1	Ítem a eliminar.
I.7.	3	1	Ítem válido.
I.8.	3	1	Ítem válido.
I.9.	3	1	Ítem válido.
I.10.	3	1	Ítem válido.
I.11.	3	1	Ítem válido.
I.12.	3	1	Ítem válido.
I.13.	1	-0,3333333	Ítem a eliminar.
I.14.	3	1	Ítem válido.
I.15.	3	1	Ítem válido.
I.16.	3	1	Ítem válido.
I.17.	3	1	Ítem válido.
I.18.	1	-0,3333333	Ítem a eliminar.
I.19.	3	1	Ítem válido.
I.20.	3	1	Ítem válido.
I.21.	2	0,3333333	Ítem a eliminar.
I.22.	3	1	Ítem válido.
I.23.	3	1	Ítem válido.
I.24.	3	1	Ítem válido.
I.25.	3	1	Ítem válido.
I.26.	3	1	Ítem válido.
I.27.	2	0,3333333	Ítem a eliminar.
I.28.	3	1	Ítem válido.
I.29.	3	1	Ítem válido.
I.30	3	1	Ítem válido.

Nota: Datos obtenidos de la matriz del constructo teórico.

Como se muestra en la Tabla 2, los resultados evidenciaron que, si bien los expertos coincidieron en calificar como adecuada la presentación y formulación general del instrumento, también sugi-

rieron mejoras específicas. Estas recomendaciones estuvieron orientadas a la contextualización de los ítems conforme al marco normativo ecuatoriano, así como al uso de un lenguaje técnico propio de

la gestión educativa. Cabe destacar que los expertos evaluaron los ítems del instrumento utilizando tres categorías: No necesario, útil, pero no esencial, esencial. Tomando en cuenta estas valoraciones, se calculó el índice de validez del contenido (IVC), cuyo rango mínimo aceptable fue de 0,78 para considerar un ítem como válido. En consecuencia, se confirmó la validez del instrumento en su conjunto.

En esta fase se realizó la prueba de confiabilidad del instrumento; para ello se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson (r), siguiendo el procedimiento test-retest, el cual consistió en aplicar el instrumento en dos ocasiones al mismo

grupo, con un intervalo de tiempo entre las dos aplicaciones (Manterola *et al.*, 2018). Luego se compararon las puntuaciones obtenidas en la primera aplicación (test) con las de la segunda (retest), lo que permitió obtener un coeficiente de confiabilidad $r=0,94$. Este resultado evidenció una alta confiabilidad del instrumento, así como una correlación fuerte entre las mediciones. Las variaciones observadas se vincularon con aspectos de consistencia y el muestreo de los ítems que conforman el instrumento de medición, según lo ilustrado en la Tabla 3 que se presenta a continuación.

Tabla 3: Prueba de confiabilidad del instrumento: Gestión directiva y liderazgo pedagógico desde la percepción docente.

Prueba de confiabilidad R de Pearson (r)		
Test	Re-test	Valor del coeficiente de estabilidad temporal
240 respuestas recopiladas	Variación de 13 de 240 respuestas	0,94

Nota: Datos obtenidos a partir de la prueba de confiabilidad realizada al instrumento de investigación.

En una fase siguiente se determinó la fiabilidad del instrumento, a través de un análisis de consistencia interna mediante el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach, el cual arrojó un valor de 1,00, conforme a la información presentada en la Tabla 4. Este resultado representó un nivel alto de concordancia entre los ítems, lo que

indicó que las respuestas proporcionadas por cada participante fueron consistentes. Asimismo, evidenció que los ítems estuvieron correlacionados entre sí y midieron de manera uniforme el mismo constructo teórico. Por lo tanto, se confirmó la fiabilidad del instrumento aplicado en la muestra aplicada (Romero *et al.*, 2024).

Tabla 4: Nivel de consistencia interna del instrumento, medido a través del coeficiente alfa de Cronbach

Prueba de fiabilidad	
Número de ítems =	26
Sumatoria de varianzas =	6,54
Varianza de la suma de los ítems =	113,8
Alfa de Cronbach =	1,00

Nota: Datos obtenidos de la prueba de fiabilidad realizada al instrumento de investigación.

En última fase se desarrolló el índice de concordancia de Fleiss (Kappa), con la finalidad de determinar el grado de acuerdo entre los expertos que evaluaron los ítems en relación con aspectos esenciales del instrumento, tales como: fundamento teórico, suficiencia, claridad, coherencia,

calidad y relevancia. A continuación, se sistematizaron los resultados individuales y se tabularon los datos. El valor obtenido fue Kappa = 1, lo que evidenció un nivel óptimo de concordancia entre los expertos. La Tabla 5 presenta el resumen de la información derivada del análisis.

Tabla 5: Síntesis de los valores obtenidos del coeficiente Kappa de Fleiss.

Criterios de evaluación	Valoración					Total general evaluación
	1	2	3	4	5	
Fundamento teórico	-	-	-	-	5	5
Suficiencia	-	-	-	-	5	5
Claridad	-	-	-	-	5	5
Coherencia	-	-	-	-	5	5
Calidad	-	-	-	-	5	5
Relevancia	-	-	-	-	5	5
Po = 1	Pe = 0		Po - Pe = 1			
Concordancia teórica al azar	1					
Kappa	1					
Mediana					Moda	
5					5	

Nota: Información recopilada durante la validación realizada por tres expertos.

Adicionalmente, se identificó una población integrada por 28 docentes, entendida como el conjunto de personas con características similares y constituyen el aspecto medular de una investigación (Hadi *et al.*, 2023). De este grupo, 27 participaron efectivamente en el estudio, con quienes se realizó la recolección de datos, orientada a indagar su percepción sobre la gestión directiva y el liderazgo pedagógico.

3. Resultados

En relación con la percepción del personal docente sobre la gestión directiva y el liderazgo pedagógico en una institución educativa, se presentan los resultados referentes a la descripción sociodemográfica.

Tabla 6: Caracterización de la muestra

Sexo	Masculino	Femenino		
	44%	56%		
Edad (años)	20 a 30	31 a 40	41 a 50	51 en adelante
	4%	30%	37%	29%
Nivel de estudios	Pregrado	Maestría		
	26%	74%		
Años de experiencia	0 - 10	11 a 20	21 en adelante	
	11%	44%	45%	

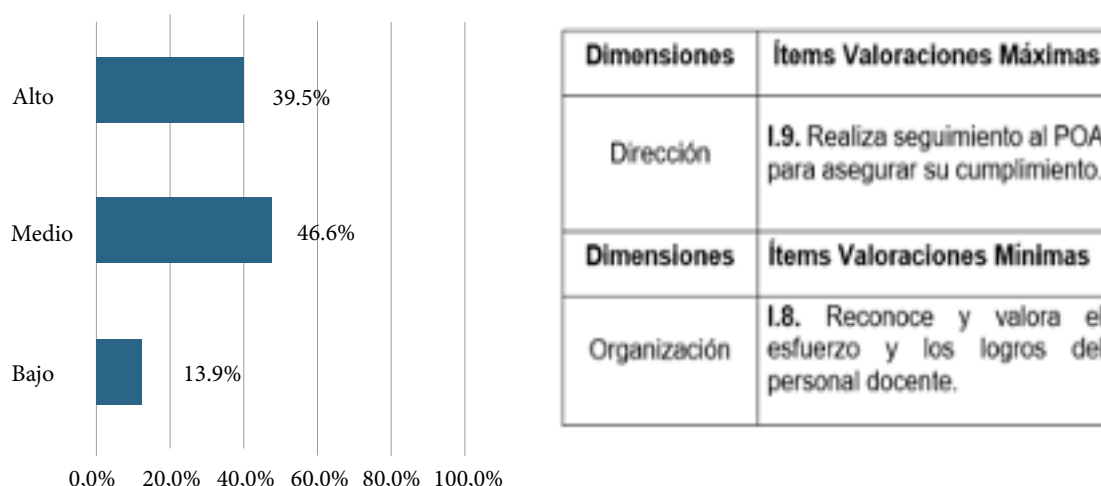
Nota: Datos extraídos del instrumento aplicado al personal docente.

Según lo detallado en la Tabla 6, la composición de la muestra refleja una participación del 44 % de docentes hombres y un 56 % de mujeres. En cuanto a los rangos etarios, el 4 % de los encuestados se encuentra entre los 20 y 30 años, el 30 % tiene entre 31 y 40 años, el 37 % se ubica en el grupo de 41 a 50 años y el 29 % supera los 51 años. Respecto a la formación académica, el 26 % cuenta con título de pregrado, mientras que el 74 % posee estudios de maestría. Por último, en relación con la trayectoria profesional, el 11 % tiene entre 0 y 10 años de experiencia, el 44 % acumula entre 11 y 20 años, y otro 45 % supera los 21 años en la labor educativa.

3.1. Resultados del primer objetivo

Con el propósito de abordar el primer objetivo específico, orientado a determinar el nivel de gestión directiva desde la percepción docente, se aplicó un instrumento compuesto por 12 ítems, cada uno evaluado en tres niveles, que facilitó la organización de los datos y la elaboración de una representación gráfica, que se encuentra en la Figura 7.

Figura 7: Variable: Gestión directiva



Nota: Información obtenida a partir de las respuestas de los docentes en relación con los ítems que integran la variable Gestión Directiva.

La Figura 7 muestra que el 86,1% del personal docente ubica la gestión directiva en niveles favorables (39,5% medio + 46,6% alto), lo que refleja una percepción mayoritariamente positiva sobre el trabajo realizado en este ámbito. Sin embargo, un 13,9% la considera en un nivel bajo, lo que evidencia la existencia de ciertas dificultades que aún deben ser atendidas en la gestión directiva.

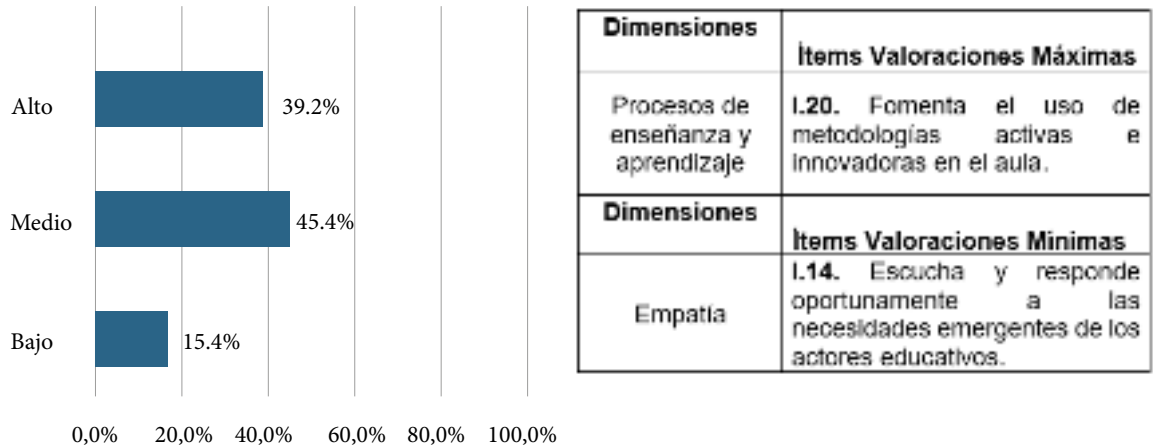
Los valores máximos y mínimos de la variable gestión directiva muestran que el ítem 9 de la dimensión Dirección concentra la mayor frecuencia de casos, al guiar la formulación de las conclusiones. En contraste, el ítem 8 de la dimensión Orga-

nización presenta el nivel más bajo, pues se relaciona con la elaboración de recomendaciones y evidencia la necesidad de ser reforzado.

3.2. Resultado del segundo objetivo

Para abordar el segundo objetivo específico, enfocado en identificar el nivel de liderazgo pedagógico desde la perspectiva del personal docente, se aplicó un instrumento compuesto por 12 ítems, cada uno evaluado en tres niveles, que permitió ordenar la información recopilada y construir la imagen ilustrativa que se muestra en la Figura 8.

Figura 8: Variable: Liderazgo pedagógico



Nota: Información obtenida a partir de las respuestas de los docentes, en relación con los ítems que integran la variable liderazgo pedagógico.

Según los datos presentados en la Figura 8, un 39,2 % de los encuestados lo ubica en un nivel alto, lo que implica que, si bien se reconocen aspectos adecuados, también se identifican áreas que podrían fortalecerse. Por otro lado, el 45,4 % lo sitúa en un nivel medio, la mayoría del personal docente percibe el liderazgo pedagógico de forma satisfactoria. Finalmente, el 15,4 % lo percibe en un nivel bajo, lo que pone en evidencia la necesidad de seguir trabajando en el desarrollo de un liderazgo más sólido dentro de la institución.

Los valores máximos y mínimos de la variable liderazgo pedagógico muestran que el ítem 20 de la dimensión Procesos de enseñanza y aprendizaje alcanza el nivel máximo de frecuencia, al guiar la formulación de las conclusiones. En contraste, el ítem 14 de la dimensión Empatía registra el nivel mínimo, al relacionarse

con la elaboración de recomendaciones y evidenciar la necesidad de fortalecimiento.

3.3. Resultado del tercer objetivo

Con base en los hallazgos obtenidos en los dos primeros objetivos específicos, y antes de proceder con el análisis de correlación entre las variables para responder al tercer objetivo; determinar el nivel de correlación que existe entre la gestión directiva desde la percepción docente, se aplicó la prueba de normalidad Shapiro-Wilk. Según lo señalado por Molina y Molina (2025), esta herramienta estadística es apropiada para muestras pequeñas, específicamente aquellas que no superan las 50 observaciones ($N < 50$).

En éste estudio, dicha condición se cumplió, ya que el grupo de participantes estuvo conformado por 27 docentes. Asi-

mismo, se verificó que las observaciones fueran independientes entre sí y que no existiera mezcla de poblaciones distintas,

lo cual valida la aplicación de esta prueba. Estos criterios se reflejan en los resultados presentados en la Tabla 9.

Tabla 9: Prueba de normalidad.

	Estadístico	Shapiro-Wilk	
		Gl	Sig.
Gestión directiva	0,946	27	0,175
Liderazgo pedagógico	0,934	27	0,087

Nota: Valores resultantes tras aplicar la prueba estadística Shapiro-Wilk.

Se realizó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk para las dos variables consideradas en la investigación. En lo que respecta a la variable gestión directiva, se obtuvo un estadístico de 0,946 y un valor de significatividad de 0,175, lo cual indica que se supera el 0,05 y se cumplen las condiciones para hablar de una normalidad en los datos. Por otro lado, en lo que concierne a la variable liderazgo pedagógico, el estadístico fue de 0,934 y el valor

de significación de 0,087, lo que también permite considerar que hay normalidad en los datos. A partir de estos resultados, las dos variables cumplen las condiciones para la aplicación de técnicas estadísticas requeridas para la normalidad. Por esta razón se realizó el análisis de correlación, utilizando el coeficiente de Pearson, cuyos resultados se pueden consultar en la Tabla 10.

Tabla 10: Correlación de Pearson

		Gestión directiva		Liderazgo pedagógico
Pearson	Gestión directiva	Coeficiente		
de correlación	1	,902**		
		Sig.		
(bilateral)		0,000		
		N	27	27
	Liderazgo pedagógico	Coeficiente de correlación		
		,902**		
		Sig.		
(bilateral)		0,000		
		N	27	27

Nota: Información recopilada a partir de la encuesta realizada al personal docente.

La Tabla 10 presenta los resultados del análisis de correlación realizado entre las variables gestión directiva y liderazgo pedagógico, cuyo coeficiente obtenido fue de 0,902, lo que refleja una relación muy fuerte y positiva entre ambas dimensiones. Esto implica que, cuando la gestión directiva muestra mejoras, también se observa un fortalecimiento en el liderazgo pedagógico dentro de la institución. El valor de significancia asociado a esta correlación fue de 0,000, lo que confirma que el resultado es confiable y no responde al azar. El doble asterisco (**) indica que la relación es significativa al nivel del 1 %, lo que refuerza la solidez del vínculo identificado. En términos prácticos, este hallazgo sugiere que el desempeño en la gestión directiva tiene un impacto directo en el desarrollo del liderazgo pedagógico.

3.4. Resultado objetivo general

Con el fin de cumplir el objetivo general, que consiste en analizar el grado de relación entre la gestión directiva y el liderazgo pedagógico, se realizó un estudio conjunto de ambas variables, cuyos resultados se resumen en la Tabla 11. En este proceso se aplicaron herramientas de estadística descriptiva para determinar los niveles alcanzados por cada variable, se verificó la distribución de los datos mediante la prueba de Shapiro-Wilk, y se examinó la relación entre ellas a través del coeficiente de correlación de Pearson. Este análisis permitió identificar comportamientos relevantes y consistentes entre las variables evaluadas.

Tabla 11: Resultados descriptivos y análisis correlacional entre la gestión directiva y el liderazgo pedagógico.

Procedimiento	Variable/Prueba	Resultado/Nivel	Valor estadístico/ Porcentaje	Interpretación
Análisis descriptivo	Nivel de Gestión directiva	Alto	39,5%	Ítem 9: Realiza seguimiento al POA para asegurar su cumplimiento.
Análisis descriptivo	Nivel de liderazgo pedagógico	Alto	39,2%	Ítem 20: Fomenta el uso de metodologías activas e innovadoras en el aula.
Verificación de normalidad	Prueba de Shapiro-Wilk (N=27)	p = 0,175 (gestión directiva)	p = 0,087 (Liderazgo pedagógico)	Paramétrica
Análisis correlacional	Pearson	Relación directa	r = 0,902	Muy alta

Nota: Datos obtenidos de análisis correlacional entre la gestión directiva y el liderazgo pedagógico.

Según los datos presentados en la Tabla 11, se realizó un análisis descriptivo que mostró que el 39,5 % de los docentes perciben la gestión directiva en un nivel alto, destacando el seguimiento al Plan Operativo Anual (POA) para asegurar su cumplimiento. De igual forma, el 39,2 % considera alto el liderazgo pedagógico, resaltando el uso de metodologías activas e innovadoras en el aula. La prueba de Shapiro-Wilk confirmó que ambas variables presentan distribución normal ($p = 0,175$ y $p = 0,087$), lo que permitió aplicar técnicas paramétricas. Finalmente, el coeficiente de Pearson arrojó una correlación positiva muy fuerte ($r = 0,902$), lo que indica que, a mayor gestión directiva, mayor liderazgo pedagógico. Por lo tanto, cualquier estrategia orientada a mejorar la dirección institucional podría contribuir también al fortalecimiento del liderazgo en el ámbito educativo, lo cual es fundamental para el progreso de la comunidad escolar.

4. Discusión

Los resultados obtenidos en la Unidad Educativa evidencian que la relación entre la gestión directiva y el liderazgo pedagógico constituye un eje fundamental para el funcionamiento efectivo de la institución. Dicho hallazgo se encuentra alineado con los aportes de Suárez *et al.* (2024), quienes exponen que la gestión directiva eficaz se ubica en la línea en la que sabe organizar, coordinar y encaminar la acción interna, siendo igualmente la concepción del desarrollo y de alcanzar los propios objetivos del centro. También apoya lo que sugieren Delgado *et al.* (2023), quienes indican que el liderazgo pedagógico se vuelve importante si la gestión escolar plantea más que gestión administrativa, si no, si el centro

se involucra y actúa directamente en las prácticas de enseñanza para construir una cultura institucional que abrace el cambio, el desarrollo y la mejora continua.

Por lo tanto, ambas visiones tienen un efecto importante sobre el rendimiento del alumnado y de alcanzar las metas fijadas institucionalmente. Por tanto, a pesar de que se logran avances en la gestión directiva y el liderazgo pedagógico dentro de la institución, todavía persisten las dificultades relacionadas que ralentizan la plena y sostenida evolución del mismo.

Por otro lado, el presente trabajo también tuvo como objetivo corroborar la relación entre la gestión directiva y el liderazgo pedagógico. A partir de los resultados obtenidos, se desarrolló un tipo de metodología que logró sus objetivos de modo satisfactorio. Dicha confirmación probó que el uso del método deductivo fue el idóneo y operante para lograr responder la pregunta general de investigación, que era: ¿Cuál es el nivel de relación existente entre la gestión directiva y el liderazgo pedagógico desde la percepción del profesorado? A partir de esta pregunta problemática, se han formulado tres preguntas específicas que encaminaron el desarrollo del estudio, así como posibilitaron la elaboración de un análisis más profundo de la cuestión tratada.

En este sentido, la primera pregunta a la que se hizo frente fue la de determinar el nivel de gestión directiva en función de la percepción del personal docente, para ser más concretos, se toman en cuenta cinco componentes que estructuran la práctica de la función directiva, a saber: el liderazgo, la planificación, la organización, la dirección, la cultura institucional. Es posible considerar que el producto de la gestión directiva es positivo en términos

generales al verificar que la suma de los porcentajes correspondientes a los niveles alto (39,5%) y medio (46,6%) - los que se consideran favorables - sería algo que evidenciaría que la gestión directiva se considera como que se desarrolla de forma positiva en la propia institución.

Tal hallazgo se vincula con lo indicado por el Manual para la Implementación y Evaluación de los Estándares de Calidad Educativa (2017), en el que se indica que la gestión educativa abarca la coordinación de las acciones pedagógicas, la orientación del trabajo técnico o la correcta aplicación de los instrumentos curriculares. De igual manera, también se hace cercano a lo que con o como exponen Díaz (2024) cuando afirma que la gestión debe integrar los procesos académicos, el entorno institucional y los recursos, pues la adecuada articulación de todo ello permite mejorar la calidad del servicio educativo y la calidad de los resultados de aprendizaje.

Respecto a la segunda interrogante del estudio: identificar el nivel de liderazgo pedagógico desde la perspectiva del personal docente, los resultados muestran que, al sumar los porcentajes correspondientes al nivel alto (39,2 %) y medio (45,4 %), ambos reflejan una valoración positiva por parte del personal docente. Esto indica que el liderazgo pedagógico presenta características coherentes y estables dentro del entorno institucional. Dicha apreciación se relaciona con lo indicado en el Manual para la Implementación y Evaluación de los Estándares de Calidad Educativa (2017), el cual señala que el liderazgo en educación debe ser capaz de cultivar el compromiso conjunto, hacia el aprendizaje, facilitar la formación y la reflexión entre docentes, e impulsar la mejora continua a partir de la conduc-

ción pedagógica soportada por evidencias. En la misma línea, Ibarra (2022) también sostiene que el liderazgo pedagógico no es un atributo exclusivo del directivo, sino que implica a todos los agentes del proceso educativo: docentes, estudiantes, familias y comunidad, generando efectos positivos en la calidad educativa siempre que se realice de una manera cooperativa y coherente.

A continuación, en relación con la tercera interrogante: determinar el nivel de correlación entre la gestión directiva y el liderazgo pedagógico desde la percepción del personal docente, se aplicó la prueba estadística de Pearson, cuyos resultados obtenidos ($r = 0,902$; Sig. = 0,000) evidencian una correlación significativa entre ambas variables, caracterizada por una relación directa, positiva y de alta intensidad.

Este hallazgo se vincula con los posicionamientos de Ortega *et al.* (2025), quienes manifiestan que la gestión directiva entiende al liderazgo dentro de la gestión directiva como una de las respuestas a las exigencias de un momento administrativo determinado por la identidad de sus instituciones y el contexto del propio centro educativo. En el mismo sentido, Ampudia *et al.* (2024) destacan la importancia de la problemática de la visión estratégica en la que el liderazgo pedagógico debe permitir el desarrollo del cuerpo docente. No obstante, se vuelven a evidenciar limitaciones relacionadas con el acompañamiento.

Las evidencias obtenidas en este estudio sustentan lo planteado por Peralta *et al.* (2023), quienes indican que una gestión directiva activa que otorga espacio al liderazgo pedagógico asociado implica identificar cuáles son las prioridades institucionales, delegar las responsabilidades

en función de estas prioridades de manera estratégica en el equipo de trabajo y orientar las acciones hacia el cumplimiento de acciones comunes. Siendo así que la relación entre gestión directiva y liderazgo pedagógico se entiende como una relación firme y bien establecida, en la que el ejercicio contundente de la dirección institucional puede ser capaz de sostener las prácticas educativas en los mismos términos que se enuncian los propósitos formativos.

El estudio permitió identificar una relación directa entre la gestión directiva y el liderazgo pedagógico, considerando la percepción de la comunidad docente. Sin embargo, dado que lo ha hecho sobre una muestra restringida a una única institución, sus conclusiones no pueden ser trasladadas de forma certera a otros contextos. Y, en consecuencia, necesita ir en la dirección de la necesidad de abrir futuras investigaciones a otras realidades, combatiendo estrategias que puedan permitir observar con otra profundidad las prácticas internas y las experiencias del propio equipo docente. De este modo, se podrá fortalecer el conocimiento sobre cómo se articulan la gestión directiva y el liderazgo pedagógico en distintos entornos educativos.

5. Conclusiones

Se identifica que el nivel de gestión directiva es muy alto. Este resultado se vincula con el seguimiento constante al Plan Operativo Anual, lo cual permite comprobar que las actividades previstas se ejecuten de manera satisfactoria. Esta práctica contribuye a mantener la organización institucional, enfocar los esfuerzos hacia objetivos definidos y asegurar que las tareas

establecidas se cumplan dentro del cronograma fijado.

De igual forma, también se considera que el liderazgo pedagógico se encuentra en un nivel alto debido a su promoción de metodologías activas e innovadoras en el aula, ya que esta práctica potencia el aprendizaje mediante la participación azarosa, el trabajo en equipo y la resolución de situaciones reales que favorecen que los estudiantes asimilen habilidades de carácter práctico y consoliden un razonamiento reflexivo.

El análisis descriptivo correlacional pone de manifiesto que existe una relación directa y muy fuerte entre la gestión directiva y el liderazgo pedagógico al tener un coeficiente de 0,902; desde la vertiente docente, este resultado significa que una gestión directiva debidamente organizada está intrínsecamente relacionada con el ejercicio del liderazgo pedagógico.

Desde la visión del profesorado, este resultado deja claro que existe una relación directa y de alto nivel entre la gestión directiva y el liderazgo pedagógico; los resultados demuestran que una gestión directiva adecuada contribuye favorablemente al fortalecimiento de un liderazgo pedagógico, el cual conlleva el avance en las instituciones. A su vez, el liderazgo pedagógico impulsa el desarrollo de la gestión escolar y el diseño de estrategias de aprendizaje que favorecen mejoras en la conducción de los procesos educativos.

6. Contribución de los autores

Jenny Cruz: Resumen, Introducción, Marco teórico, metodología, resultados, discusión, conclusiones.

Miriam Troya: Metodología, resultados, discusión, conclusiones.

7. Referencias

- Ampudia, C., Toapanta Sosa, N. C., Rodríguez, C. E., & Fuentes, F. F. (2024). La gestión directiva en centros educativos: Estrategias y desafíos para el siglo XXI. *Reincisol.*, 3(6), 4485-4498. [https://doi.org/10.59282/reincisol.V3\(6\)4485-4498](https://doi.org/10.59282/reincisol.V3(6)4485-4498)
- Balderas, A. V., Cruz, C., Zapata, N., & Salazar, J. M. (2022). La validación por juicio de expertos como estrategia para medir la confiabilidad de un instrumento. *TECTZAPIC. Revista Académico-Científica*, 9-18. <https://doi.org/10.51896/tectzapic/IQCL5337>
- Contreras, L. P. C., León, P. E. L., Coello, R. R. C., & Vera, M. E. L. (2025). El liderazgo pedagógico y su influencia en el proceso enseñanza-aprendizaje en estudiantes. *Polo del Conocimiento*, 10(5), Article 5. <https://doi.org/10.23857/pc.v10i5.9578>
- Cortés, M. E., & Iglesias, M. (2005). *Generalidades sobre metodología de la investigación*. Universidad Autónoma del Carmen.
- Delgado, M. R. V., Barrantes, J. C. S., & Cabrejos, M. Y. O. (2023). Liderazgo pedagógico del directivo: Una gestión centrada en la mejora de aprendizajes. *Revista Conrado*, 19(92), 18-27. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2998>
- Díaz, E. (2024). Gestión directiva y su influencia en la calidad del servicio educativo en una institución educativa emblemática, región de Ayacucho, 2023. *Revista de Climatología*, 24, 66-82. <https://doi.org/10.59427/rcli/2024/v24cs.66-82>
- Hadi, M., Martel, C., Huayta, F., Rojas, R., & Arias, J. (2023). *Metodología de la investigación: Guía para el proyecto de tesis* (1.a ed.). Instituto Universitario de Innovación, Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.073>
- Hernández, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (First edition). McGraw-Hill Education.
- Ibarra, D. D. (2022). El liderazgo pedagógico del director escolar en la mejora de la calidad educativa. *Formación Estratégica*, 6(02), Article 02. <https://formacionestrategica.com/index.php/foes/article/view/67>
- Manterola, C., Grande, L., Otzen, T., García, N., Salazar, P., & Quiroz, G. (2018). Confiabilidad, precisión o reproducibilidad de las mediciones. Métodos de valoración, utilidad y aplicaciones en la práctica clínica. *Revista chilena de infectología*, 35(6), 680-688. <https://doi.org/10.4067/S0716-10182018000600680>
- Manterola, C., Hernández-Leal, M. J., Otzen, T., Espinosa, M. E., & Grande, L. (2023). Estudios de Corte Transversal. Un Diseño de Investigación a Considerar en Ciencias Morfológicas. *International Journal of Morphology*, 41(1), 146-155. <https://doi.org/10.4067/S0717-95022023000100146>
- Medina, M., Rojas, R., Bustamante, W., Loaiza, R., Martel, C., & Castillo, R. (2023). *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación*

- (1.a ed.). Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.080>
- Mineduc. (2017). *Manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad educativa*. Medios Públicos EP. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/12/Manual-para-la-implementacion-de-los-estandares-de-calidad-educativa.pdf>
- Molina, P. A. M., & Molina, D. F. M. (2025). Pruebas estadísticas de normalidad: Un análisis comparativo entre Kolmogórov-Smirnov, Shapiro-Wilk, Anderson-Darling, Ryan-Joiner Y Jarque-Bera. *CIENCIA UNEMI*, 18(49). <https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol18iss49.2025pp%2525pp>
- Ortega, M., Méndez, E., Ochoa, S., & Hernández-Soto, Z. J. (2025). Gestión directiva y desempeño docente en organizaciones educativas del norte de México. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 15(30). <https://doi.org/10.23913/ride.v15i30.2334>
- Peralta, M. E., Horna Torres, E., Horna Torres, E., & Heredia Llatas, F. D. (2023). Gestión administrativa en unidades de gestión educativa: Una revisión literaria. *Revista Educación*. <https://doi.org/10.15517/revedu.v47i1.49904>
- Rodríguez, Y. M. R. (2024). El Liderazgo Pedagógico, Más Allá de un Proceso Educativo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), Article 4. https://doi.org/10.37811/cl_rmc.v8i4.12298
- Romero, J. R. C., Montoya, M. R., Medina, M. S., Zepeda, G. C., & Intriago, V. R. C. (2024). Análisis Comparativo de los Coeficientes Alfa de Cronbach, Omega de McDonald y Alfa Ordinal en la Validación de Cuestionarios. *Estudios y Perspectivas Revista Científica y Académica*, 4(4), 2738-2755. <https://doi.org/10.61384/r.c.a.v4i4.836>
- Sánchez, D. D. D., & Barreto, R. G. (2024). La encuesta como instrumento de recolección de datos, confiabilidad y validez en investigación científica. *Revista de ciencias empresariales, tributarias, comerciales y administrativas*, 3(2), 94-107. <https://educaciontributaria.com.py/revista/index.php/rcetca/article/view/70>
- Suárez, F. A., Suárez Jordán, G. M., Morante Ramos, E. A., & Castillo Montúfar, C. R. (2024). La Gestión Directiva y su Incidencia en el Desempeño Profesional Docente: Administrative management and its impact on professional teaching performance. *Revista Scientific*, 9(Ed. Esp. 2), 184-203. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2024.9.e2.9.184-203>
- Vallejo, C. E. Y., Macas, D. I. P., Espinoza, D. F. C., & Sarango, R. M. L. (2024). El Razonamiento Deductivo una Alternativa para Potenciar las Habilidades del Pensamiento Científico del Educando en la Asignatura de Ciencias Naturales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 1677-1691. https://doi.org/10.37811/cl_rmc.v8i4.12403

Vizcaino, P. I., Cedeño, R. J., & Palacios, I. A. M. (2023). Metodología de la investigación científica: Guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723-9762. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658

Copyright (c) 2026. Jenny Imelda Cruz Bravo, Miriam Eucevia Troya Sánchez.



Este es un artículo de acceso abierto, bajo licencia [Creative Commons](#)
(CC BY 4.0) de Atribución 4.0 Internacional