

Gestión institucional y liderazgo pedagógico como factores asociados al aprendizaje en Educación Básica

Institutional management and pedagogical leadership as factors associated with learning in Basic Education

 Félix Cáceres Gálvez ¹

 Rodolfo Alberto Inti Oropeza ²

 Giovanna Sonia Gutiérrez Narrea ³

 Jacqueline Esther Zamudio Ramírez ⁴

 Luis Alberto Arias Cosser ⁵

Resumen

Introducción: La gestión institucional educativa y el liderazgo pedagógico constituyen factores determinantes para la calidad educativa, debido a que sus deficiencias pueden limitar la mejora de los procesos de enseñanza y el logro de aprendizajes significativos en instituciones públicas de Educación Básica. **Objetivo:** Determinar la relación entre la gestión institucional educativa, el liderazgo pedagógico y el aprendizaje de estudiantes de Educación Básica. **Metodología:** Se desarrolló una investigación con enfoque cuantitativo, diseño no experimental, transversal y alcance correlacional. La muestra estuvo conformada por 97 directores de educación secundaria, a quienes se aplicó un cuestionario estructurado para evaluar las variables de estudio. **Resultados:** Los resultados evidenciaron relaciones positivas y significativas entre gestión institucional educativa y liderazgo pedagógico ($Rho = 0,697$; $p < 0,001$), entre gestión pedagógica y aprendizaje ($Rho = 0,515$; $p < 0,001$), así como entre liderazgo pedagógico y aprendizaje estudiantil ($Rho = 0,684$; $p < 0,001$). Estos hallazgos muestran que una gestión institucional fortalecida y un liderazgo pedagógico efectivo se asocian con mejores condiciones para favorecer los procesos de aprendizaje. **Conclusiones:** La gestión institucional y el liderazgo pedagógico mantienen una relación significativa con el aprendizaje en Educación Básica. Se identifican limitaciones en las capacidades directivas y pedagógicas que requieren ser atendidas mediante programas de formación y fortalecimiento institucional orientados a mejorar la calidad educativa y promover aprendizajes significativos.

Palabras clave: Aprendizaje; Calidad educativa; Educación básica; Gestión pedagógica; Liderazgo pedagógico

Abstract

Introduction: Institutional educational management and pedagogical leadership are pivotal factors in educational quality, as deficiencies in these areas can hinder the enhancement of teaching processes and the attainment of meaningful learning within public Basic Education institutions. **Objective:** To determine the relationship between institutional educational management, pedagogical leadership, and student learning in Basic Education. **Methodology:** A quantitative research approach was adopted, utilizing a non-experimental, cross-sectional, and correlational design. The sample consisted of 97 secondary education principals, who completed

¹⁻⁵ Universidad Nacional de Educación. Lima, Perú

Artículo recibido 18 de mayo 2026 | Aceptado 04 de junio 2026 | Publicado 1 de julio 2026

Autor de correspondencia: fcaceres@une.edu.pe

Conflicto de interés: Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

Como citar: Cáceres Gálvez, F., Inti Oropeza, R. A., Gutiérrez Narrea, G. S., Zamudio Ramírez, J. E., & Arias Cosser, L. A. (2026). Gestión institucional y liderazgo pedagógico como factores asociados al aprendizaje en Educación Básica. *Tribunal, Revista en Ciencias de la Educación y Ciencias Jurídicas*, 6(16), 1-15. <https://doi.org/10.59659/revistatribunal.v6i16.517>

a structured questionnaire designed to evaluate the study variables. **Results:** The findings revealed positive and significant correlations between institutional educational management and pedagogical leadership ($Rho = 0.697$; $p < 0.001$), between pedagogical management and learning ($Rho = 0.515$; $p < 0.001$), and between pedagogical leadership and student learning ($Rho = 0.684$; $p < 0.001$). These results demonstrate that robust institutional management and effective pedagogical leadership are associated with more favorable conditions for fostering learning processes. **Conclusions:** Institutional management and pedagogical leadership maintain a significant relationship with learning in Basic Education. The study identifies limitations in managerial and pedagogical capacities that must be addressed through professional development programs and institutional strengthening initiatives aimed at enhancing educational quality and promoting meaningful learning.

Keywords: Basic education; Educational quality; Learning; Pedagogical leadership; Pedagogical management

Introducción

La calidad educativa constituye un propósito esencial de los sistemas escolares contemporáneos, en tanto su logro depende de múltiples factores interrelacionados que trascienden la dinámica del aula. En este marco, la gestión institucional y el liderazgo pedagógico adquieren un papel decisivo por su capacidad de articular recursos y orientar procesos que favorecen el aprendizaje. De manera específica, la gestión educativa comprende acciones vinculadas con la planificación, organización y evaluación de los procesos institucionales (Velazco y Zegarra 2025). Asimismo, Lucero et al. (2024) destacan que una gestión coherente contribuye a la creación de entornos escolares que potencian el desarrollo integral del alumnado. Por su parte, Cáceres et al. (2026) confirman que, en los contextos iberoamericanos, la gestión escolar efectiva requiere directivos con competencias sólidas y un liderazgo orientado a la mejora continua.

En el ámbito de la gestión educativa, el liderazgo pedagógico se reconoce como una dimensión estratégica que orienta la acción directiva hacia el acompañamiento docente y la supervisión de los procesos de enseñanza (Brito et al., 2025). Además, se enfatiza que este tipo de liderazgo trasciende las funciones administrativas y sitúa el aprendizaje en el núcleo de la práctica directiva, con un papel transformador en la calidad institucional y en la innovación pedagógica. De manera complementaria, Cáceres et al. (2017) sostienen que los directores que ejercen un liderazgo pedagógico efectivo logran una mayor incidencia en la mejora de los procesos de enseñanza. Por otra parte, Dume y Limonchi (2026) aseveran que el liderazgo directivo constituye una competencia clave para enfrentar los desafíos educativos en América Latina y fortalecer la equidad en los sistemas escolares contemporáneos. De la Puente (2024) En el contexto peruano, la gestión educativa y el estilo de liderazgo directivo, son factores esenciales para el trabajo docente en los distintos escenarios educativos.

En el ámbito de la gestión educativa, el liderazgo pedagógico se reconoce como una dimensión estratégica que orienta la acción directiva hacia el acompañamiento docente y la supervisión de los procesos de enseñanza (Brito et al., 2025). Además, se subraya que este liderazgo trasciende las funciones administrativas y coloca el aprendizaje en el

núcleo de la práctica directiva, con un papel decisivo en la calidad institucional. De manera complementaria, Cáceres et al. (2017) sostienen que los directores que ejercen un liderazgo pedagógico efectivo logran una mejora de los procesos de enseñanza. Por su parte, Dume y Limonchi (2026) afirman que el liderazgo directivo constituye una competencia clave para enfrentar los desafíos educativos en América Latina y fortalecer la equidad en los sistemas escolares. Asimismo, De la Puente (2024) afirman que, en el contexto peruano, la gestión educativa y el estilo de liderazgo directivo son factores esenciales para el trabajo docente en distintos escenarios institucionales.

En el ámbito de la Educación Básica, el aprendizaje se concibe como el resultado de la interacción entre variables institucionales y pedagógicas. En este sentido, las perspectivas actuales subrayan la necesidad de establecer condiciones que favorezcan el aprendizaje profundo y la transferencia de conocimientos hacia situaciones nuevas. Al respecto, Medina (2025) asevera que la gestión del conocimiento y las metodologías activas constituyen factores esenciales para consolidar aprendizajes significativos y transferibles en diversos contextos educativos. De manera específica, León (2024) afirma que la incorporación de estrategias didácticas innovadoras transforma el proceso educativo y fortalece el aprendizaje significativo en sus distintas dimensiones, lo que evidencia la importancia de articular prácticas institucionales y pedagógicas orientadas a la mejora continua de los resultados escolares.

Frente a esta problemática, diversos organismos internacionales han señalado la necesidad de fortalecer las capacidades de gestión y liderazgo en las instituciones educativas de la región. En particular, la UNESCO y la OEI han posicionado al liderazgo directivo como un factor determinante para la transformación educativa en América Latina, al enfatizar que ninguna reforma logra impactar en el aula sin un liderazgo escolar capaz de gestionarla de manera efectiva (UNESCO, 2024). De manera complementaria, en el caso peruano, las evaluaciones de desempeño institucional muestran que numerosos directores enfrentan dificultades en la gestión de la información y en el acompañamiento pedagógico. Al respecto, Buitrón y Escudero (2025) destacan la necesidad de fortalecer las competencias directivas, y subrayan que su desarrollo constituye un requisito indispensable para garantizar aprendizajes significativos y sostenibles en distintos escenarios educativos nacionales.

Ante este panorama, en las instituciones educativas de Educación Básica de Junín y Pasco se advierte que la mayoría de directores perciben la gestión institucional, el liderazgo pedagógico y el aprendizaje en niveles regulares, lo que evidencia debilidades en la planificación estratégica y el acompañamiento docente. Entre las causas más relevantes figuran la insuficiente formación en gestión educativa, la escasa articulación entre los proyectos curriculares institucionales y las prácticas pedagógicas, así como la limitada participación de la comunidad escolar. En contraste, la situación ideal supondría directivos con liderazgo pedagógico sólido y una gestión institucional eficiente. En este contexto, la pregunta de investigación fue: ¿Cuál es la relación entre la gestión institucional educativa, el liderazgo pedagógico y el aprendizaje de los estudiantes de Educación Básica en las regiones de Junín y Pasco?

Un estudio en esta línea contribuiría a generar evidencia científica sobre la interrelación entre gestión institucional, liderazgo pedagógico y aprendizaje en el contexto de la

Educación Básica peruana, lo que permitiría orientar el diseño de políticas destinadas al fortalecimiento de las competencias directivas. La relevancia de este aporte radica en que ofrece información empírica para la toma de decisiones fundamentadas en evidencias, un aspecto todavía limitado en la literatura educativa de la región.

En este marco, el objetivo de la investigación fue determinar la relación entre la gestión institucional educativa, el liderazgo pedagógico y el aprendizaje de los estudiantes de Educación Básica en las regiones de Junín y Pasco, con la finalidad de aportar insumos para la mejora de la calidad educativa en instituciones de nivel secundaria.

Método

La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, orientado al procesamiento de datos numéricos con el propósito de analizar la relación entre las variables de estudio. El diseño metodológico fue no experimental, de corte transversal y alcance correlacional, dado que las variables se midieron en un único momento sin manipulación intencional. El proceso se estructuró de manera secuencial y sistemática, e incluyó la revisión de literatura especializada, la definición de dimensiones e indicadores, la elaboración del instrumento, la aplicación del cuestionario y el análisis estadístico. Todas estas fases se desarrollaron conforme a los estándares de la investigación educativa cuantitativa, lo que aseguró rigor metodológico, validez y confiabilidad en los resultados obtenidos.

La población estuvo conformada por 129 directores de instituciones educativas de nivel secundaria ubicadas en las regiones de Junín y Pasco, Perú. Se aplicó un muestreo probabilístico estratificado, lo que garantizó que cada individuo tuviera la misma probabilidad de selección. Como criterios de inclusión se consideró ejercer el cargo de director en actividad durante el año lectivo 2024 y contar con al menos un año de experiencia en la función. Se excluyó a quienes no completaron la totalidad del cuestionario. La muestra final quedó integrada por 97 directores: 52 de Junín y 45 de Pasco. Del total, el 58% pertenece a instituciones públicas urbanas, el 28% a públicas rurales y el 14% a privadas, con un promedio de 6.3 años de experiencia en el cargo.

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario estructurado diseñado a partir de las dimensiones e indicadores de la operacionalización de las tres variables: gestión institucional educativa, liderazgo pedagógico y aprendizaje. El instrumento constó de 35 ítems distribuidos en tres secciones, con una escala de Likert de cinco puntos. La validez de contenido se determinó mediante el juicio de cinco expertos con doctorado en educación, quienes evaluaron claridad, pertinencia y coherencia de cada ítem, obteniéndose un índice de validez de contenido de 0.92. La confiabilidad se calculó mediante alfa de Cronbach, alcanzando 0.89 para gestión, 0.91 para liderazgo y 0.87 para aprendizaje.

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de encuesta mediante un cuestionario estructurado, diseñado a partir de las dimensiones e indicadores derivados de la operacionalización de las tres variables: gestión institucional educativa, liderazgo pedagógico y aprendizaje. El instrumento estuvo conformado por 35 ítems distribuidos en tres secciones, con una escala tipo Likert de cinco puntos. La validez de contenido se estableció mediante el juicio de cinco expertos con grado de doctor en educación, quienes evaluaron la claridad,

pertinencia y coherencia de cada ítem, obteniéndose un índice de validez de contenido de 0.92. La confiabilidad se determinó a través del coeficiente Alfa de Cronbach, alcanzando valores de 0.89 para gestión, 0.91 para liderazgo y 0.87 para aprendizaje.

La aplicación del cuestionario se realizó de manera presencial entre octubre y noviembre de 2024. Previamente se coordinó con las Direcciones Regionales de Educación de Junín y Pasco para obtener los permisos institucionales correspondientes. Cada participante recibió el instrumento impreso junto con una carta de consentimiento informado, en la que se detallaron los propósitos del estudio, la confidencialidad de las respuestas y el carácter voluntario de la participación. El tiempo promedio de respuesta fue de 25 minutos. La totalidad de los cuestionarios fue recogida en el lugar por los investigadores, con el fin de asegurar la integridad de los datos obtenidos.

La variable gestión institucional educativa se definió a partir de tres dimensiones: planificación institucional, organización de los procesos educativos y toma de decisiones. La variable liderazgo pedagógico incluyó las dimensiones de acompañamiento docente, supervisión pedagógica, construcción de visión compartida y promoción del trabajo colaborativo. Por su parte, la variable aprendizaje se midió mediante las dimensiones de aprendizaje superficial y aprendizaje profundo, conforme a la clasificación teórica de [Marton y Säljö \(1976\)](#). Cada dimensión se tradujo en indicadores específicos, los cuales se convirtieron en ítems del cuestionario estructurado. Dichos ítems se evaluaron con una escala tipo Likert de cinco puntos, que osciló desde “nunca” hasta “siempre”.

El estudio se desarrolló conforme a los principios de beneficencia, no maleficencia, autonomía y justicia establecidos en la Declaración de Helsinki. La investigación contó con la aprobación del comité de ética de la Universidad Nacional de Educación. Todos los participantes firmaron el consentimiento informado antes de responder el cuestionario, en el cual se explicaron los objetivos, la confidencialidad de las respuestas y el carácter voluntario de la participación. Se garantizó el anonimato y la confidencialidad de la información, y los datos se procesaron de manera agregada, sin identificación individual, en cumplimiento de las normativas peruanas sobre investigación con seres humanos.

El procesamiento de los datos se efectuó con el software SPSS versión 28.0. Se aplicó estadística descriptiva mediante frecuencias y porcentajes para caracterizar las variables. En el análisis inferencial se utilizó la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors. Dado que las variables de liderazgo pedagógico ($p = 0.035$) y aprendizaje ($p = 0.016$) no presentaron distribución normal, se recurrió a pruebas no paramétricas. Se calculó el coeficiente Rho de Spearman en forma bilateral, con un nivel de significancia de $\alpha = 0.05$, siguiendo los criterios de interpretación de la correlación establecidos en la literatura especializada en métodos cuantitativos.

La estrategia de análisis se estructuró en tres fases. En la primera se aplicaron procedimientos descriptivos mediante distribuciones de frecuencias y porcentajes para caracterizar las variables. En la segunda se evaluó el supuesto de normalidad con el fin de seleccionar la prueba estadística pertinente. En la tercera se calcularon los coeficientes de correlación de Spearman entre los pares de variables del estudio. Los resultados se interpretaron considerando la significancia estadística y la magnitud del coeficiente, con el propósito de establecer conclusiones fundamentadas en la evidencia empírica obtenida

de la muestra.

Resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos en la investigación sobre la relación entre la gestión institucional educativa, el liderazgo pedagógico y el aprendizaje de los estudiantes de Educación Básica en las regiones de Junín y Pasco. Se exponen los hallazgos descriptivos de cada variable, la prueba de normalidad y los coeficientes de correlación de Spearman.

La Tabla 1 muestra la distribución de los directores según el nivel de gestión pedagógica. Se observa que la mayoría se ubica en el nivel regular (72.16%), lo que evidencia una tendencia predominante hacia prácticas de gestión intermedias. En contraste, un 16.49% se concentra en el nivel bajo, mientras que únicamente el 11.34% alcanza un nivel alto. Estos resultados reflejan que, en la muestra de 97 directores, la gestión pedagógica presenta limitaciones significativas, dado que más de dos tercios no superan el nivel regular. La acumulación porcentual confirma esta concentración, con un 88.66% de los participantes en los niveles bajo y regular, frente a un reducido 11.34% en el nivel alto.

Tabla 1. Distribución de directores según nivel de gestión pedagógica

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Baja	16	16.49	16.49
Regular	70	72.16	88.66
Alta	11	11.34	100.00
Total	97	100.00	100.00

La Tabla 2 presenta la distribución de los directores según el nivel de liderazgo pedagógico. Se advierte que la mayoría se ubica en el nivel regular (71.13%), lo que refleja una tendencia predominante hacia prácticas de liderazgo intermedias. En contraste, un 17.53% se concentra en el nivel bajo, mientras que únicamente el 11.34% alcanza un nivel alto. Estos hallazgos evidencian que, en la muestra de 97 directores, el liderazgo pedagógico se encuentra mayoritariamente limitado a un desempeño regular, con más de dos tercios sin superar dicho nivel. El porcentaje acumulado confirma esta concentración, con un 88.66% de los participantes en los niveles bajo y regular, frente a un reducido 11.34% en el nivel alto.

Tabla 2. Distribución de directores según nivel de liderazgo pedagógico

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Baja	17	17.53	17.53
Regular	69	71.13	88.66
Alta	11	11.34	100.00
Total	97	100.00	100.00

La Tabla 3 expone la distribución del nivel de aprendizaje de los estudiantes, según la percepción de los directores encuestados en instituciones de Educación Básica. Se observa que la mayoría se ubica en el nivel regular (71.13%), lo que evidencia una

tendencia predominante hacia un aprendizaje intermedio. En contraste, el 17.53% se concentra en el nivel bajo, mientras que únicamente el 11.34% alcanza un nivel alto. Estos resultados muestran que, en la muestra de 97 directores, el aprendizaje se encuentra mayoritariamente limitado a un desempeño regular, con más de dos tercios sin superar dicho nivel. El porcentaje acumulado confirma esta concentración, con un 88.66% de los participantes en los niveles bajo y regular, frente a un reducido 11.34% en el nivel alto. Los hallazgos revelan que el aprendizaje de los estudiantes, según la percepción de los directores, se concentra en un desempeño intermedio, con menor presencia en niveles bajos y una proporción reducida en niveles altos.

Tabla 3. Distribución de estudiantes según nivel de aprendizaje percibido por directores

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
Baja	17	17.53	17.53
Regular	69	71.13	88.66
Alta	11	11.34	100.00
Total	97	100.00	100.00

Los resultados de la Tabla 4 muestran que la relación entre gestión pedagógica y liderazgo pedagógico es positiva y fuerte ($Rho = 0.697$; $p < 0.001$), lo que evidencia que una gestión institucional efectiva favorece prácticas de liderazgo orientadas al acompañamiento docente. La relación entre gestión pedagógica y aprendizaje resulta positiva y moderada ($Rho = 0.515$; $p < 0.001$), lo que confirma que la planificación curricular incide de manera significativa en los niveles de aprendizaje. Finalmente, la relación entre liderazgo pedagógico y aprendizaje es positiva y fuerte ($Rho = 0.684$; $p < 0.001$), lo que demuestra que un liderazgo centrado en el aprendizaje se asocia con mejores resultados académicos en las instituciones de Educación Básica.

Tabla 4. Correlaciones entre gestión pedagógica, liderazgo pedagógico y aprendizaje

Variable	Estadístico	Liderazgo pedagógico	Aprendizaje	p-valor	n
Gestión pedagógica	Rho de Spearman	0.697	0.515	0.001	97
	p-valor	0.001	0.001		
Liderazgo pedagógico	Rho de Spearman		0.684	0.001	97

Nota. El p-valor es significativo al 1% de error (bilateral).

La Tabla 5 muestra los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, con corrección de significación de Lilliefors. Se observa que la variable gestión pedagógica presenta un estadístico de 0.070 y un p-valor de 0.200, lo que indica que cumple con el supuesto de normalidad. En contraste, la variable liderazgo pedagógico registra un estadístico de 0.094 y un p-valor de 0.035, mientras que la variable aprendizaje alcanza un estadístico de 0.101 y un p-valor de 0.016; ambos valores son inferiores al nivel de significancia del 1%, por lo que no se ajustan a una distribución normal. Estos hallazgos confirman que, aunque la gestión pedagógica puede analizarse con pruebas paramétricas, el liderazgo pedagógico y el aprendizaje requieren procedimientos no

paramétricos debido a la ausencia de normalidad en sus distribuciones.

Tabla 5. Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov

Variable	Estadístico	p-valor	Normalidad
Gestión pedagógica	0.070	0.200	Si
Liderazgo pedagógico	0.094	0.035	No
Aprendizaje	0.101	0.016	No

Nota. Corrección de significación de Lilliefors.

Discusión

Los resultados evidenciaron relaciones estadísticamente significativas entre gestión institucional educativa, liderazgo pedagógico y aprendizaje en Educación Básica, lo que aporta evidencia empírica sobre su interdependencia. La correlación positiva y fuerte entre gestión pedagógica y liderazgo pedagógico ($Rho = 0.697$; $p < 0.001$) confirma la complementariedad de ambos constructos en la dinámica institucional. Este hallazgo coincide con lo señalado por [Quichca y Shuan \(2025\)](#), quienes demostraron que la gestión institucional mantiene una asociación directa con la calidad educativa en docentes de Lima. De manera similar, [Ovalle y Lino \(2024\)](#) evidenciaron que la gestión directiva incide en la calidad del aprendizaje. Complementariamente, [Cruzado et al. \(2025\)](#) confirmaron que el liderazgo pedagógico constituye un factor clave para mejorar el desempeño docente, lo que subraya la necesidad de fortalecer las prácticas de gestión en las instituciones educativas.

Según [Cuesta y Moreno \(2021\)](#), la efectividad del liderazgo educativo se refleja no solo en el rendimiento académico de los estudiantes, sino también en la innovación y adaptabilidad de las prácticas pedagógicas frente a los cambiantes entornos educativos. Asimismo, [Benalcázar \(2025\)](#) demuestra que los estilos de liderazgo democrático y transformacional fortalecen la gestión institucional y consolidan ambientes colaborativos que favorecen el aprendizaje escolar. En conjunto, estos hallazgos evidencian que la articulación entre gestión institucional y liderazgo pedagógico constituye un eje estratégico para garantizar aprendizajes sostenibles, promover la equidad educativa y potenciar la calidad en diversos contextos de la Educación Básica contemporánea.

En relación con los hallazgos, la correlación positiva y moderada entre gestión pedagógica y aprendizaje ($Rho = 0.515$; $p < 0.001$) indica que la planificación, el seguimiento y la organización de los procesos educativos inciden de manera significativa en los niveles de aprendizaje de los estudiantes. Este resultado guarda coherencia con lo señalado por [Lucero et al. \(2024\)](#), quienes demostraron que la gestión escolar se vincula directamente con la calidad educativa, ya que las instituciones con mejores prácticas de gestión alcanzan mayores niveles de rendimiento académico. De forma complementaria, [Leithwood et al. \(2020\)](#) sostienen que el liderazgo instruccional de los directores ejerce un efecto significativo sobre el rendimiento académico, al establecer metas claras, apoyar la práctica docente y consolidar una cultura escolar orientada al aprendizaje.

En concordancia con los hallazgos, [Juárez et al. \(2024\)](#) demostraron que los modelos actuales de gestión pedagógica favorecen el cumplimiento de objetivos institucionales y

contribuyen significativamente a la mejora de los aprendizajes. Asimismo, [Rodríguez \(2025\)](#) confirmó que el liderazgo directivo constituye un factor esencial para optimizar el rendimiento académico, al promover prácticas pedagógicas de calidad, generar un entorno escolar propicio y consolidar procesos de innovación educativa. En conjunto, estos resultados evidencian que tanto la gestión pedagógica como el liderazgo directivo actúan como ejes articuladores de la mejora educativa, lo que subraya la necesidad de fortalecer las capacidades institucionales y consolidar estrategias sostenibles orientadas al logro de aprendizajes de calidad en distintos contextos escolares.

En coherencia con los resultados, la correlación positiva y fuerte entre liderazgo pedagógico y aprendizaje ($Rho = 0.684$; $p < 0.001$) confirma que el ejercicio de un liderazgo centrado en el aprendizaje constituye un factor determinante para la mejora de los resultados educativos. Por su parte, [Cáceres et al. \(2026\)](#) coinciden con este hallazgo al señalar que el liderazgo directivo en instituciones de educación básica posee una capacidad significativa para transformar procesos organizacionales hacia la mejora del aprendizaje y la consolidación de prácticas innovadoras. De igual modo, la investigación de [Bermúdez et al. \(2026\)](#) ratificaron que las prácticas de liderazgo instruccional y transformacional fortalecen la gestión institucional y promueven entornos orientados al aprendizaje. Por su parte, [Rodríguez \(2025\)](#) afirma que un liderazgo pedagógico sólido resulta esencial para el éxito educativo y proponen estrategias para su implementación efectiva en diversos contextos escolares.

A partir de los resultados obtenidos, los análisis descriptivos revelaron que la mayoría de directores perciben las tres variables en un nivel regular, lo cual refleja debilidades persistentes en la gestión educativa de las instituciones estudiadas. En concordancia, [Yachi \(2024\)](#) documentó hallazgos similares en su investigación sobre liderazgo directivo y calidad educativa en América Latina, en la concluyen que las instituciones requieren un diseño dinámico para fortalecer la calidad y garantizar que los docentes estén preparados para una enseñanza óptima. Asimismo, afirmó que el liderazgo directivo influye significativamente en la calidad educativa durante la última década, lo que coincide con la evidencia obtenida en este estudio. Por su parte, [Ramírez \(2024\)](#) demostró que el liderazgo pedagógico mejora la calidad educativa cuando se ejerce sistemáticamente y con acompañamiento docente efectivo.

De manera concordante, [Chicaiza \(2024\)](#) sostiene que resulta fundamental que las autoridades educativas asuman el compromiso de mejorar el sistema educativo y proporcionen a los docentes políticas claras y recursos adecuados. Asimismo, enfatiza la importancia de ofrecer incentivos a los maestros destacados, lo cual contribuye a fortalecer la motivación profesional. En este sentido, las instituciones educativas enfrentan el reto de contar con líderes capaces de gestionar eficazmente y adaptarse a los cambios, así como a las diversas circunstancias educativas, administrativas, pedagógicas e institucionales, lo que evidencia la necesidad de consolidar competencias directivas sólidas para garantizar aprendizajes significativos y sostenibles en distintos contextos escolares.

Frente a esta problemática, la relación entre gestión educativa y liderazgo pedagógico adquiere particular relevancia, en tanto ambas variables actúan de manera articulada para orientar procesos institucionales hacia la mejora del aprendizaje. No obstante, [Vela et al. \(2020\)](#) señalaron limitaciones en las competencias de los directivos respecto a la gestión

de la información y la toma de decisiones, lo cual restringe el ejercicio de un liderazgo pedagógico efectivo. Por su parte, [Granda \(2025\)](#), al analizar el contexto ecuatoriano de los últimos tres años escolares, reveló que dicha articulación no resultó suficiente para revertir los persistentes niveles de bajo rendimiento académico. Este contraste evidencia la paradoja entre correlación positiva y resultados negativos, subrayando la necesidad de fortalecer capacidades institucionales y consolidar estrategias integrales.

Ante estos desafíos, resulta pertinente señalar que la gestión pedagógica opera como un elemento articulador entre las prácticas institucionales y los resultados de aprendizaje en educación básica. En esta línea, [Murillo y Román \(2011\)](#) sostienen que la efectividad escolar depende de la capacidad institucional para alinear sus procesos de gestión con los objetivos pedagógicos, idea que se complementa con lo hallado en la presente investigación. Por otra parte, la [UNESCO \(2015\)](#) enfatiza que el fortalecimiento del liderazgo directivo constituye una condición necesaria para la transformación educativa en América Latina, pues permite crear culturas institucionales centradas en el aprendizaje y la colaboración entre los actores escolares. De manera complementaria, [Tenorio y Pérez \(2023\)](#) afirman que el fortalecimiento de la gestión institucional y pedagógica resulta decisivo para garantizar la calidad educativa.

Según lo descrito, [Tantaléan et al. \(2022\)](#) encontraron que el liderazgo distribuido y el trabajo colaborativo entre docentes constituyen prácticas asociadas con la mejora de los resultados académicos en educación básica. En concordancia con esta evidencia, dichas prácticas fortalecen la cohesión institucional y promueven una cultura escolar orientada al aprendizaje compartido. De manera complementaria, la colaboración docente incrementa la capacidad de innovación pedagógica y favorece comunidades profesionales sostenibles. Aunque la presente investigación no evaluó estas dimensiones de forma específica, resulta pertinente considerarlas en futuros estudios sobre gestión educativa, dado que enriquecen el análisis del impacto institucional en los aprendizajes.

En otra dimensión de análisis, la evidencia recogida refuerza la necesidad de implementar programas de formación directiva que integren competencias de gestión institucional y liderazgo pedagógico. En este sentido, [Shuan y Arizapana \(2024\)](#) revelan que la formación continua de los directores en herramientas de gestión basada en evidencias contribuye a mejorar la calidad educativa. De manera complementaria, [Moliner et al. \(2016\)](#) sostienen que la gestión escolar debe orientarse hacia la participación democrática de los actores educativos y la articulación entre proyectos institucionales y necesidades pedagógicas del contexto, enfoque que coincide con los hallazgos del presente estudio y con recomendaciones internacionales, lo cual refuerza la pertinencia de futuros análisis comparativos en gestión educativa para América Latina y el Caribe.

Se concuerda con [Vásquez et al. \(2023\)](#), quienes advierten que las debilidades en la práctica del liderazgo escolar se relacionan con la ausencia de espacios de capacitación; por ello recomiendan programas de formación directiva orientados a fortalecer competencias institucionales y pedagógicas. De manera complementaria, estos programas constituyen una condición indispensable para garantizar aprendizajes sostenibles, promover la equidad educativa y consolidar procesos de mejora continua en la Educación Básica, especialmente en contextos latinoamericanos caracterizados por desafíos estructurales persistentes. En consecuencia, su implementación representa un eje

estratégico para transformar la gestión escolar, potenciar la innovación pedagógica y asegurar la pertinencia de las políticas educativas regionales.

Los hallazgos de este estudio confirman que la gestión institucional, el liderazgo pedagógico y la planificación educativa constituyen factores decisivos para la mejora del aprendizaje en educación básica. No obstante, la persistencia de debilidades en las competencias directivas y en la articulación institucional evidencia la necesidad de fortalecer programas de formación y promover modelos de liderazgo distribuido que integren la participación democrática de los actores escolares. Este enfoque no solo enriquecería la comprensión del impacto institucional en los aprendizajes, sino que también ofrecería un marco de acción coherente con las recomendaciones internacionales para América Latina y el Caribe, consolidando así estrategias sostenibles de calidad educativa.

Conclusiones

El estudio desarrollado permitió mostrar que la gestión pedagógica se concentra en niveles regulares (72.16%) y bajos (16.49%), con solo un 11.34% en nivel alto. Esta distribución confirma limitaciones significativas en las competencias directivas, dado que el 88.66% de los directores no supera el nivel intermedio. Tales hallazgos reflejan la necesidad de fortalecer programas de formación institucional que permitan superar estas brechas y consolidar prácticas de gestión orientadas a la mejora de la calidad educativa en Educación Básica.

El liderazgo pedagógico mostró una tendencia similar, con un 71.13% de directores en nivel regular y un 17.53% en nivel bajo, frente a un reducido 11.34% en nivel alto. Este patrón evidencia que más de dos tercios de los directivos mantienen un desempeño limitado, lo cual restringe el impacto de sus prácticas en el aprendizaje. La concentración del 88.66% en niveles bajos y regulares subraya la urgencia de promover estrategias de liderazgo instruccional que fortalezcan la innovación pedagógica y el acompañamiento docente.

Las correlaciones de Spearman confirmaron relaciones positivas y significativas entre las variables: gestión pedagógica y liderazgo pedagógico ($Rho = 0.697$; $p < 0.001$), gestión pedagógica y aprendizaje ($Rho = 0.515$; $p < 0.001$), y liderazgo pedagógico y aprendizaje ($Rho = 0.684$; $p < 0.001$). Estos resultados demuestran que la planificación institucional y el liderazgo centrado en el aprendizaje constituyen factores determinantes para mejorar el rendimiento académico. La evidencia respalda la necesidad de consolidar modelos de gestión escolar integrados que articulen prácticas directivas y pedagógicas en distintos contextos educativos.

Se recomienda fortalecer los programas de formación directiva orientados a integrar competencias de gestión institucional y liderazgo pedagógico, con el propósito de consolidar prácticas escolares más efectivas y sostenibles. Asimismo, resulta pertinente promover espacios de participación democrática que permitan a los actores educativos articular proyectos institucionales con las necesidades pedagógicas del contexto. Este enfoque contribuirá a generar una cultura escolar centrada en la colaboración, la innovación y la mejora continua. De esta manera, las instituciones educativas podrán

avanzar hacia un modelo de gestión integral que favorezca aprendizajes de calidad en distintos escenarios escolares.

Acerca de

Contribución de los autores: Los autores contribuyeron en la conceptualización del estudio, al desarrollo metodológico, al análisis e interpretación de los datos, a la redacción del manuscrito y a la revisión crítica de su contenido intelectual.

Financiamiento: Los autores declaran que no recibió financiamiento para esta investigación.

Certificación ética: El protocolo del presente estudio fue sometido a revisión y aprobado por el Comité de Ética en Investigación de la Universidad, en cumplimiento de los principios éticos y normativas institucionales aplicables.

Referencias

- Benalcázar, C., Zambrano, P., Torres, A., Sarango, M., Martínez, M., y Guerrero, E. (2025). Liderazgo educativo: análisis integrado de teorías y prácticas en contextos diversos. *Revista InveCom*, 5(2), e502020. <https://doi.org/10.5281/zenodo.12812587>
- Bermúdez, N., Salcedo, M., y Gómez, Y. (2026). Relación entre liderazgo educativo y rendimiento académico: revisión de la literatura en el contexto de educación secundaria. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 7(2), 984 – 996. <https://doi.org/10.56712/latam.v7i2.5611>
- Brito, E., Infantes, I., Oyala, M., y Navarro, R. (2025). Liderazgo pedagógico-directivo en instituciones educativas de educación básica: un análisis de la red bibliométrica. (2025). *Revista InveCom ISSN En línea: 2739-0063*, 5(4), 1-11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15164898>
- Buitron, C., y Escudero, W. (2025). Gestión directiva y desempeño institucional: evidencia en el contexto peruano. *Revista InveCom*, 6(3), e603077. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17603048>
- Cáceres, M., Pérez, C., y García, M. (2017). La influencia del liderazgo pedagógico en las prácticas educativas. *Revista Conrado*, 13(60), 261-269. <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>
- Cáceres, P., Cuenca, L., Chauca, G., y Merejildo, M. (2026). Análisis de la comprensión lectora en la educación básica. Revisión sistemática. *Revista Tribunal*, 6(15), 34-53. <https://doi.org/10.59659/revistatribunal.v6i15.382>
- Chicaiza, S. (2024). La Gestión Educativa y el Desempeño Docente en una Institución Educativa Pública. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(5), 5036-5054. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/13947>
- Cruzado, L., Duran, K., y Mucha, L. (2025). Liderazgo pedagógico para la mejora del desempeño docente en instituciones educativas. *Episteme Koinonía. Revista Electrónica*

de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes, 8(esp1), 52-75.

<https://doi.org/10.35381/e.k.v7i1.4409>

Cuesta, O., y Moreno, E. (2021). El concepto de liderazgo en los espacios educativos: alcances y límites de un término elástico. *Sophia*, 17(1), e1010.

https://www.researchgate.net/publication/352573407_El_concepto_de_liderazgo_en_los_espacios_educativos_alcances_y_limites_de_un_termino_elastico

De la Puente, N., Sierralta, S., Guerra, Y., y Peñalver, M. (2024). La gestión educativa como esencialidad en el desempeño docente y el aprendizaje en estudiantes. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9(17), 55-74.

<https://doi.org/10.35381/r.k.v8i17.3147>

Dume, M., y Limonchi, E. (2026). Liderazgo directivo en la educación en América Latina: una revisión sistemática. *Santiago*, 167, 361-

372. <https://santiago.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/view/29077>

Granda, M. (2025). Análisis del impacto de las políticas de gestión educativa en el rendimiento escolar. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales Y Humanidades*, 6(3), 1603-1609. <https://doi.org/10.56712/latam.v6i3.4063>

Juárez, N., Ramos, M., y Segovia, Ma. (2024). Modelos actuales de gestión pedagógica: Revisión sistemática. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9(Supl.1), 115-129. <https://doi.org/10.35381/r.k.v9i1.3557>

León, M. (2024). Estrategias Didácticas en el Aprendizaje Significativo en Educación Básica. *Revista Scientific*, 9(33), 212-230. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2024.9.33.10.212-230>

Leithwood, K., Harris, A., y Hopkins, D. (2020). Seven Strong Claims about Successful School Leadership Revisited. *School Leadership & Management*, 40, 5-22.

<https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>

Lucero J., Hernández C., Gavilanes W., y Ruiz P. (2024). Gestión escolar y calidad educativa. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(1-1), 123-135.

<https://doi.org/10.33386/593dp.2024.1-1.2266>

Marton, F., y Saljo, R. (1976). On qualitative differences in learning: I-Outcome and process. *British Journal of Educational Psychology*, 46(1), 4-11.

<https://doi.org/10.1111/j.2044-8279.1976.tb02980.x>

Medina, W. (2025). Gestión del conocimiento y aprendizaje significativo en los estudiantes de educación básica: revisión sistemática. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 9(38), 1919-1932.

<https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v9i38.1026>

Moliner, O., Traver, J., Ruiz, M. y Segarra, T. (2016). Estrategias que inciden en los procesos de democratización de la escuela. Una aproximación teórica. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 18(2), 116-129.

<https://www.scielo.org.mx/pdf/redie/v18n2/1607-4041-redie-18-02-00116.pdf>

- Murillo, F., y Roman, M. (2011). School infrastructure and resources do matter. *School Effectiveness and School Improvement*, 22(1), 29-50.
<https://doi.org/10.1080/09243453.2010.543538>
- Ovalle, M., y Lino, M. (2024). Gestión directiva y calidad del aprendizaje en estudiantes de educación básica. *Episteme Koinonía. Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes*, 7(14), 4-18.
<https://doi.org/10.35381/e.k.v7i14.4048>
- Quichca, F., y Shuan, A. (2025). Articulación entre la gestión directiva y desempeño docente en las instituciones educativas públicas de Ayacucho. *Arandu UTIC*, 12(4), 284–290. <https://doi.org/10.69639/arandu.v12i4.1671>
- Ramírez, 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), e618.
<https://doi.org/10.23913/ride.v14i28.1806>
- Rodríguez, R. (2025). Optimización de los aprendizajes a través del liderazgo directivo. *Revista InveCom*, 5(3), e050314. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14051746>
- Rodríguez, Y. M. (2024). El liderazgo pedagógico, mas allá de un proceso educativo. *Ciencia Latina*, 8(4), 12-34.
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/12298>
- Shuan, A., y Arizapana, V. (2024). Relacion entre la gestion institucional y calidad educativa en docentes de instituciones educativas estatales de Lima. *Arandu*, 11(2), 2669-2686.
https://www.researchgate.net/publication/387537373_Relacion_entre_la_gestion_institucional_y_calidad_educativa_en_docentes_de_instituciones_educativas_estatales_de_Lima
- Tantaléan, O., Tasayco, A., Delgado, R., y Marujo, M. (2022). Liderazgo transformacional directivo y trabajo colaborativo docente en una institución educativa pública del Perú. *Horizontes Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 6(25), 1649–1662. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i25.443>
- Tenorio, Z., y Pérez, V. (2023). Una aproximación a la gestión de las instituciones educativas peruanas. *Mendive. Revista de Educación*, 21(4), e3505.
<https://mendive.upr.edu.cu/index.php/MendiveUPR/article/view/3505>
- UNESCO. (2015). Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe: experiencias innovadoras de formación de directivos escolares en la región.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000244075>
- UNESCO. (2024). *Informe GEM 2024/5: Liderazgo en la educación: liderar para aprender* (ED/GEM/MRT/2024/TB/1). Equipo del Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo. <https://doi.org/10.54676/MFOK4449>
- Vásquez, M., Salazar, J., y Ortega, M. (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>

Vela, G., Cáceres, T., Vela, A., y Gamero, H. (2020). Liderazgo pedagógico en Arequipa-Perú: Competencias directivas. *Revista De Ciencias Sociales*, 26, 376-400. <https://doi.org/10.31876/rsc.v26i0.34134>

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

Yachi, J. (2024). Liderazgo Directivo y Calidad Educativa. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 17(1), 320-329. <https://doi.org/10.37843/rted.v17i1.480>