

Joselyn_Hedyth_Quispe_Vega.pdf

por inves098 vice



ARTÍCULO ORIGINAL

Liderazgo pedagógico y el logro de aprendizaje en el enfoque por competencias de los estudiantes de educación básica alternativa en las instituciones educativas de Arequipa Norte, 2023

Pedagogical leadership and learning achievement in the competency-based approach of alternative basic education students in educational institutions in Northern Arequipa, 2023

Joselyn Hedyth Quispe Vega

Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez

Escuela de Posgrado

ORCID: 0009-0008-6224-1906

jquispev@grearequipa.gob.pe



Datos del autor

Vol. 25

N.º 1

Año 2025

DOI Pendiente

Resumen

El estudio tuvo como objetivo analizar la relación entre el liderazgo pedagógico y el logro del aprendizaje en estudiantes de educación básica alternativa en instituciones del norte de Arequipa, considerando el enfoque por competencias. Se aplicó un diseño correlacional, transversal y no experimental, con una población de 75 docentes pertenecientes a la UGEL Arequipa Norte. La información se recolectó mediante el formulario de monitoreo de prácticas de gestión escolar y una rúbrica validada por expertos, cuya confiabilidad fue confirmada con el alfa de Cronbach. Los resultados revelaron que el 46.7% de los docentes alcanzaron un nivel de liderazgo pedagógico, mientras que el 42.7% de los estudiantes evidenciaron logros de aprendizaje significativos. El análisis mediante chi-cuadrado ($\chi^2 = 12.859$; $p = 0.003$) confirmó una relación estadísticamente significativa entre las variables. Se concluye que la existencia de esta asociación indica que, a mayor liderazgo pedagógico ejercido por los docentes, mayor es la probabilidad de que los estudiantes logren aprendizajes por competencias. Este resultado refuerza la importancia de fortalecer las prácticas de liderazgo en la gestión escolar, dado que promueven ambientes educativos que potencian la enseñanza, la innovación y el compromiso en los procesos de aprendizaje.

Palabras clave: liderazgo pedagógico, logro, aprendizaje, gestión.

43

Abstract

The study aimed to determine the relationship between pedagogical leadership and learning achievement in alternative basic education students in institutions in northern Arequipa, considering the competency-based approach. A correlational, cross-sectional, and non-experimental design was applied to a

population of 75 teachers belonging to the Arequipa Norte Local Education Management Unit (UGEL). The information was collected using the school management practices monitoring form and a rubric validated by experts, whose reliability was confirmed with Cronbach's alpha. The results revealed that 46.7% of teachers achieved a level of pedagogical leadership, while 42.7% of students showed significant learning achievements. Chi-square analysis ($\chi^2 = 12.859$; $p = 0.003$) confirmed a statistically significant relationship between the variables. It is concluded that the existence of this association indicates that the greater the pedagogical leadership exercised by teachers, the greater the probability that students will achieve competency-based learning. This result reinforces the importance of strengthening leadership practices in school management, as they promote educational environments that enhance teaching, innovation, and commitment to learning processes.

Keywords: pedagogical leadership, achievement, learning, management.

1. Introducción

El liderazgo pedagógico en el contexto internacional ha impactado significativamente el logro del aprendizaje basado las competencias. En Perú, el MINEDU (2019) se encargó de impulsar el liderazgo pedagógico en los centros educativos del país. Sin embargo, las políticas educativas no han logrado satisfacer las expectativas y necesidades actuales sociales. Como problemática subyacente evidencia que en el modelo educacional es el desempeño de los docentes, cuya formación ha visto disminuir su nivel, lo cual afecta la calidad del proceso educativo.

La modalidad de educación básica alternativa en distintas naciones, muestra resultados moderados, lo que resalta la problemática del proceso. Este modo de estudio permite a los estudiantes desarrollar capacidades a través de capacitaciones complementarias y específicas, reflejadas en el aprendizaje que deben alcanzar al culminar el proceso (Cárdenas, 2020).

En este estudio, las variables de investigación: liderazgo pedagógico y logro del aprendizaje en el enfoque basado en competencias, buscan contribuir a los propósitos considerados en el Proyecto Nacional Educativo. Se espera que tanto las instituciones como los estudiantes logren aprendizajes oportunos y adecuados. Por tal motivo, se considera que ambas variables se relacionan entre sí, buscando aclarar tal aspecto para contar con herramientas que permitan facilitar la reflexión, el diagnóstico, la prevención y la reorientación de la labor pedagógica.

El MINEDU buscó transformar el currículo de estudio, el cual está basado en ciertos aspectos centrados principalmente en los estudiantes. Actualmente, el proceso meritocrático propicia mejores remuneraciones; sin embargo, una importante proporción de docentes que están en la escala principal deben someterse a capacitación y actualización constantes, aunque perciben un sueldo muy bajo, lo que los lleva a buscar otras actividades fuera de su profesión. La exigencia a los docentes puede mejorar el proceso educativo, pero no está a la par con la estabilidad emocional y económica que se requiere (MINEDU, 2023).

En la modalidad de educación básica alternativa y en otros espacios educativos, se observa un logro del aprendizaje a nivel de inicio y proceso. Esto ha sido objeto de grandes críticas, ya que se evidencia la falta y las deficiencias en los procesos que determinan el logro del aprendizaje en el enfoque por competencias. Para muchos, este aspecto debe ser tratado y abordado desde el liderazgo directivo (Barrientos, 2018).

Actualmente, muchos docentes han protestado para exigir sus reivindicaciones laborales,

especialmente aquellos que forman parte de la educación básica alternativa. De esta manera, se pretende mejorar la eficiencia de esta modalidad de estudio (Zamora, 2019).

En la Educación Básica Alternativa, la calidad del liderazgo pedagógico y el logro del aprendizaje en el enfoque por competencias son temas frecuentemente criticados por las organizaciones estudiantiles que aseguran la vigencia de los deberes y derechos de los estudiantes representados por el Consejo de Participación Estudiantil que tiene la sigla COPAE. Estos representantes señalan que algunos docentes muestran poco compromiso con su profesión y que improvisan en las sesiones educativas, lo que se traduce en resultados deficientes en términos de logro del aprendizaje basado en el enfoque por competencias. Al igual que en otras instituciones educativas, se observan deficiencias técnicas que afectan la labor en las Instituciones educativas que comparten locales con la Educación Básica Regular; una de estas deficiencias es la falta o la baja calidad de los estímulos para un proceso de enseñanza-aprendizaje adecuado.

La pertinencia del presente estudio cobra sentido porque la gestión educativa y pedagógica no es solo un conjunto de normas o procedimientos; en realidad, constituye la base misma sobre la que se sostiene el sistema educativo y hace posible que las metas trazadas en los instrumentos de gestión institucional puedan materializarse. Estos documentos, lejos de ser simples formalidades, adquieren un valor especial porque se organizan alrededor de principios vinculados al liderazgo pedagógico y responden a las directrices del Ministerio de Educación. Por eso, no es un asunto opcional que la Institución Educativa se ciña rigurosamente a tales orientaciones. Y es que, en el caso de estudiantes que han vivido situaciones de desventaja social y que en su momento no pudieron culminar su Educación Básica, cumplir con este mandato se convierte en una cuestión de justicia y de equidad educativa.

En este sentido, el estudio cobra particular relevancia dentro del marco de la Educación Básica Alternativa de Arequipa, donde se presta atención a una población caracterizada por alta vulnerabilidad social, económica y cultural. Esta situación impone no solo una exigencia de sensibilidad por parte de los gestores educativos, sino la urgente elaboración de propuestas flexibles adaptadas a las demandas concretas de los estudiantes. La información obtenida a nivel de campo evidencia que, cuando la gestión educativa y la acción pedagógica se asientan en un liderazgo pedagógico sólido, la continuidad de aprendizajes previamente interrumpidos no solo se asegura, sino que, a la vez, se viabilizan nuevas oportunidades de inclusión y equidad. Así, los hallazgos del estudio corroboran que el análisis de las dificultades educativas, el cierre de brechas de desigualdad y la oferta de una formación integral que articule competencias específicas conforman dimensiones interdependientes, cuyo fortalecimiento simultáneo amplifica las trayectorias de vida y la movilidad profesional de quienes se insertan en la Educación Básica Alternativa.

Por lo tanto, la comunidad educativa debe reconocer que los directivos no solo tienen la responsabilidad de velar por el cumplimiento del calendario escolar y los horarios establecidos, sino también de garantizar que los docentes apliquen de manera pertinente los métodos de evaluación, los recursos y las estrategias de enseñanza. Solo así se alcanzará la significancia esperada y se fortalecerá un liderazgo pedagógico coherente con lo que establecen las normativas vigentes. Además, no hay que olvidar que la gestión educativa implica asumir una serie de funciones y actividades propias que buscan, en última instancia, que las instituciones educativas respondan con mayor eficiencia y calidad a las expectativas de los estudiantes y de la sociedad (MINEDU, 2019).

Adicional a ello, es evidente un deficiente manejo de liderazgo pedagógico por parte de los docentes.

Muchos de ellos realizan sesiones pedagógicas improvisadas, sin preparar adecuadamente el material proporcionado, lo que disminuye la innovación y se traduce en problemas de aprendizaje para los estudiantes.

En los Centros de Educación Básica Alternativa (EBA) de Arequipa, alcanzar resultados satisfactorios de aprendizaje representa un reto ineludible, mediado por un conjunto de variables que, por su complejidad, condicionan de forma sistemática los desempeños del estudiantado. Entre estos factores, sobresale la notable heterogeneidad del alumnado, marcada por múltiples niveles de rezago académico; la sobrecarga laboral, que restringe la disponibilidad horaria para la autoformación, y la escasez de recursos didácticos contextualizados, cuya ausencia limita la ejercitación de las competencias requeridas. Tales condiciones inciden no solo sobre la adquisición de saberes básicos, sino también sobre la permanencia y progresión en el sistema formativo.

En consecuencia, el liderazgo pedagógico ejercido por los docentes y las instancias directivas del centro escolar se constituyen en la mediación determinante. Su capacidad para orientar, motivar y canalizar las propuestas didácticas a nivel de aula permite convertir las limitantes en apalancamientos de progreso. Cuando el liderazgo filtra sus acciones por mediocres niveles de afectividad y por escasa intencionalidad formativa, el aprendizaje se fractura, la comprensión es superflua, y las competencias apenas esbozadas. En contraste, un liderazgo que se fundamenta en convicción, coherencia y afecto promueve un ambiente inclusivo, activa estrategias que colocan a los aprendices en la centralidad del encuentro pedagógico, y habilita circuitos de acompañamiento sistemáticamente orientados a la participación y el compromiso.

Asimismo, se requiere desarrollar capacitaciones dirigidas a los estudiantes para que, de manera voluntaria, tengan herramientas que les permitan alcanzar un mayor aprendizaje. Estas capacitaciones deben contar con el seguimiento y el apoyo de los docentes, quienes les guiarán en la adquisición de las competencias previstas para ellos.

El presente estudio establece la vinculación entre el rendimiento académico y el liderazgo pedagógico dentro del marco del enfoque por competencias, en la población de educandos de la Educación Básica Alternativa de las instituciones del norte de la región Arequipa, durante el año 2023. Los hallazgos derivados de la experiencia investigativa proporcionarán una herramienta pertinente para el análisis, la medición y la interpretación de las dinámicas de liderazgo pedagógico ejercidas por los directores de los centros de educación básica alternativa, en el marco del modelo de competencias, y su relación con los resultados de aprendizaje observados en los estudiantes.

La justificación del estudio se funda en la necesidad de examinar un fenómeno definitorio de la Educación Básica Alternativa. No se limita a la recolección de estadísticas, sino a la indagación del funcionamiento conjunto de variables para contrastarlas con el acervo teórico. Esa disección microscópica del fenómeno prometerá la identificación precisa de factores mediadores, al tiempo que fija un conjunto de baremos que, al trasladarse a escenarios diversos, plantearán en simultáneo nuevos retos y posibilidades de semblanza metódica. Con esas premisas, se optó por la producción de evidencias cuantitativas, que superen la dimensión anecdótica y completen tanto el constructo de liderazgo pedagógico como el modelo por competencias, otorgan de este modo un anclaje empírico y operativo. Reunidas, estas evidencias se integran en un corpus sistemático que puede sustentar argumentaciones en el ámbito de la política educativa, la elaboración de diseños institucionales y la definición de estrategias orquestadas a diversos niveles. En consecuencia, el estudio se traduce en un conjunto de indicadores explícitos, de tipo cuantificable, capaz de operar como instrumentación de

referencia sobre la que se proyecten simulaciones de interacciones y de mejora.

La divulgación de hallazgos científico-educativos trasciende la theta se afecta sólo por la memoria 25 comunidad académica. Cuando estos hallazgos se sistematizan y se integran en la práctica, sirven de base para el diseño de intervenciones educativas que, al incorporarse en la rutina cotidiana, tienen el potencial de transformar la experiencia de aprendizaje en un proceso reflexivo y memorable para el alumnado. En efecto, más allá de cifras y representaciones gráficas, la relevancia se mide, en última instancia, por la traducción de datos en logros concretos, observables en la trayectoria de cada discente.

Del mismo modo, el presente estudio se orienta a descifrar de qué manera la Educación Básica Alternativa avanza en la optimización de los aprendizajes a partir de la mediación de prácticas de liderazgo pedagógico. Se postula que la sistematización de un modelo pedagógico, que contempla tales prácticas, ocasionará un efecto positivo en cuatro dimensiones específicas: la elaboración y ajuste de la planificación curricular, la selección y aplicación de criterios y procesos de evaluación, la determinación de estrategias didácticas coherentes y, por último, la promoción de procesos de formación continua que retroalimenten la práctica docente y robustezcan el entorno formativo.

El liderazgo pedagógico ha sido y sigue siendo materia de interés investigativo constante, por lo que su recurrencia en la literatura dirigida al campo educativo no es fortuita. La profundización en sus efectos se ha extendido hasta remodelar considerablemente el aparato conceptual que lo sostiene. Riquelme y colaboradores (2020) recogen y sintetizan, entre otras contribuciones, propuestas que caracterizan variedades tipológicas de liderazgo, índices que cuantifican su significativa influencia en contextos múltiples y pruebas que evidencian la correlación entre tales liderazgos, el rendimiento académico y la satisfacción de los miembros de la hoy gubernamental trama escolar. La sedimentación sistemática de estos análisis ha labrado un acervo cuantitativo y cualitativo de primer orden, que clarifica los determinantes de un liderazgo escolar plenamente eficaz y expone, al propio tiempo, los escenarios que reclutan, nutren y transmiten estas modalidades de influencia dirigiéndolas con éxito a nuevas realidades educativas.

Campos et al. (2020) define el liderazgo como la competencia de un sujeto para orientar, incidir y estimular a otros de manera que se logren fines compartidos, esta competencia integra destrezas comunicativas, capacidad de inspirar, principios éticos y facultad para decidir en el interior de la agrupación. De manera que un líder que actúa con eficacia no se limita a formular una representación precisa del rumbo a seguir; más bien, moviliza y articula la acción del colectivo en función de objetivos concretos, cultivando un clima de colaboración y de compromiso que se traduce en avances sistemáticos.

Por su parte, Oblitas (2020), define el liderazgo como la facultad de guiar y de ordenar el esfuerzo del grupo de modo que se alcancen propósitos comunes, esto exige no solamente la potestad para tomar resoluciones, sino igualmente la facultad de inspirar, de activar la voluntad y de infundir un sentido claro de finalidad y de orientación colectiva. Un líder que actúa acertadamente es por tanto capaz de localizar y de aprovechar las capacidades distintivas de cada integrante, estableciendo un marco en el que cada persona es capaz de aportar con valor al éxito del conjunto.

La conceptualización del liderazgo desde las teorías transformacionales fue formulada por primera vez por James MacGregor Burns en 1978, en su obra *Leadership*, y posteriormente refinada y extendida por Bernard M. Bass. Estos marcos analíticos se fundan en una asunción medular e impactante: el verdadero quehacer del dirigente no reside simplemente en emitir órdenes o ejercer vigilancia, sino en

movilizar y robustecer la motivación existente en los miembros del colectivo. Elevada dicha motivación, se generan transformaciones de calado que reportan beneficios no solamente a la organización, sino también a cada individuo que la integra.

Un dirigente transformacional, por consiguiente, opera en ámbitos que exceden la supervisión mecánica o el control administrativo de tareas. Su quehacer consiste en suscitar un compromiso auténtico, mantener el nivel de moral colectiva y preservar la energía motivacional de los colaboradores. El proceso, por su naturaleza, es gradual, es interdependiente y se asemeja a una edificación en la que todos contribuyen a la colocación de los ladrillos, revelando, como corolario, un desarrollo profesional y personal de mayor solidez (Rojero et al., 2019).

En el campo educativo, estas teorías encajan de manera natural en el trabajo de directores y docentes. La verdad es que un líder pedagógico con mirada transformacional no se limita a llevar las cuentas del calendario o administrar recursos; su misión es mucho más inspiradora. Busca generar un ambiente en el que tanto maestros como estudiantes sientan que pueden desplegar su máximo potencial, un clima donde las metas no se perciban como imposiciones externas, sino como conquistas compartidas.

De ahí que adoptar de forma consistente las prácticas que proponen estos modelos no sea un lujo, sino una necesidad. Con ellas, los líderes educativos logran impulsar cambios positivos y duraderos en la manera de enseñar y aprender, y al mismo tiempo orientan la mejora real del rendimiento académico de los estudiantes (Rojero et al., 2019).

Según Cárdenas et al. (2020), el logro de aprendizaje en el enfoque basado en competencias es un hito importante en la vida de un estudiante, ya que el potencial de afectar la trayectoria educativa y profesional del estudiante, ello esta se correlaciona positivamente con la obtención de educación superior y el éxito en la carrera posterior, mientras que el logro insuficiente de aprendizaje en el enfoque basado en competencias dificulta las perspectivas educativas y profesionales del estudiante. Es por esta razón que tanto los estudiantes como los educadores dedican el tiempo y esfuerzo necesarios para comprender y mejorar el logro de aprendizaje en el enfoque basado en competencias dentro del marco de desarrollo académico y de aprendizaje.

Rodríguez y Guzmán (2019) destacan que, dentro del marco de la educación, se estudian los logros de aprendizaje dentro de un enfoque basado en competencias y los factores asociados a este debido a su importancia crítica en el proceso educativo, así como en la vida de los aprendices. Además, se estudian los aspectos que afectan el éxito del aprendizaje en un enfoque basado en competencias para profundizar en la intrincada red del entorno educativo, el alumno y el ecosistema socio-personal. Estos factores pueden estar relacionados con la relevancia del currículo, la asistencia del docente, la disponibilidad de materiales de aprendizaje, la motivación del aprendiz, el bienestar mental, el estado socioeconómico, y pueden incluir más. Al comprender estos factores, los educadores pueden refinar sus estrategias diseñadas para ayudar a los aprendices a superar los desafíos de aprendizaje.

Son diversas las corrientes teóricas que explican el logro del aprendizaje en los estudiantes, entre las que se encuentran:

Teoría del Constructivismo: es un enfoque teórico del aprendizaje centrado en el activo y en los protagonistas del proceso educativo sostiene que el aprendizaje es una activa conformación del conocimiento propio partiendo de significados, conocimientos anteriores y vivencias personales.

Teoría del Conductismo: En el conductismo, el aprendizaje se concibe como un proceso de condicionamiento, donde se busca establecer conexiones entre estímulos específicos y respuestas deseadas.

Teoría del Aprendizaje Social: Su planteamiento principal es que las personas adquieren nuevos conocimientos, habilidades y comportamientos ¹⁹ al observar a otros (modelos) y luego replicar o imitar sus acciones.

Teoría del Aprendizaje ⁶ Cognitivo: ha sido desarrollada por psicólogos como Lev Vygotsky y Jerome Bruner, sostiene que los estudiantes no solo adquieren conocimientos y habilidades, sino que también construyen representaciones mentales que les permiten comprender y aplicar lo que han aprendido.

Se han desarrollado algunos estudios que guardan relación con este tema. Por ejemplo, Rodríguez et al. (2020) señalaron que un número considerable de gerentes ya viene aplicando el trabajo por proyectos, en respuesta a las nuevas regulaciones. Lo interesante es que, cuando se habla de mejorar la calidad educativa, muchos de estos directivos muestran disposición a impulsar acciones colectivas dentro de las instituciones, buscando que los beneficios alcancen a todos los servicios educativos. Sin embargo, los autores concluyen que la visión que los gerentes tienen del liderazgo pedagógico sigue siendo, en gran medida, normativa y limitada. Y es que esa percepción termina por restringir tanto su forma de organizar el trabajo como el potencial de mejora que podría lograrse si se entendiera el liderazgo desde una perspectiva más flexible y transformadora.

Por otro lado, Camacho (2020) evidenció algo que resulta clave: las interpretaciones de estudiantes y docentes muestran que la evaluación sigue siendo vista, casi en su totalidad, desde un enfoque cuantitativo. Dicho de otra manera, aún prevalece la idea de “poner notas” por encima de comprender los procesos de aprendizaje en toda su riqueza. Este hallazgo subraya la necesidad urgente de avanzar hacia evaluaciones que sean más cualitativas, interpretativas, integradoras y, sobre todo, holísticas. La verdad es que no se trata solo de medir resultados, sino de reconocer las experiencias cotidianas de quienes participan en el modelo educativo. Si esas vivencias no se consideran, cualquier intento de implementar evaluaciones planificadas corre el riesgo de quedarse incompleto, sin captar lo que realmente ocurre en las aulas.

Valdés (2023) demostró que las escuelas estudiadas implementan un liderazgo estratégico, distribuido y pragmático con enfoque inclusivo y una gestión pedagógica diversa. Además, estas escuelas fomentan el logro de un desarrollo profesional suficiente y abogan por una cultura escolar inclusiva. Las conclusiones mostraron que los líderes que participaron en la investigación perciben las evaluaciones estandarizadas como una herramienta informativa que ayuda en el rendimiento académico y la inclusión.

Pico et al. (2021), determinaron la necesidad de prestar una mejor atención al liderazgo pedagógico y al establecimiento de metas y recursos estratégicos. Esto permitió concluir que un mayor nivel de liderazgo pedagógico aplicado se relaciona con mayores enfoques por competencias de los estudiantes de enfermería.

⁵ Cifuentes et al. (2020), muestra una relación directa y positiva entre el liderazgo aplicado y los resultados ⁶ del aprendizaje de los estudiantes. En conclusión, se establece una asociación recíproca, causal e indirecta entre el liderazgo y el aprendizaje de los estudiantes, donde intervienen aspectos moderadores y mediadores dentro del proceso.

⁴⁰ Betanco et al. (2022) mostraron que tomar en cuenta evaluaciones más cualitativas tuvo un efecto positivo en varias cosas del aprendizaje de los estudiantes en este enfoque basado en competencias, como su rendimiento mental, motivación, estilos de aprender, y desarrollo personal y cívico. Se concluye que el estudio usó diferentes técnicas para explorar cómo el liderazgo de los maestros se relaciona con lo que los alumnos aprenden, en el contexto de una educación enfocada en desarrollar

competencias.

Quiñones et al. (2021) evidenciaron que la evaluación aún presenta serias limitaciones, al igual que la aplicación del enfoque por competencias. La razón principal, según señalan, es la falta de capacitación adecuada de los docentes, quienes muchas veces no cuentan con las herramientas necesarias para ponerlo en práctica. Y es que esta carencia repercute directamente en los estudiantes, que terminan sin alcanzar los niveles de aprendizaje esperados. La conclusión resulta clara: si se quiere implementar de manera efectiva la evaluación formativa y el enfoque por competencias, es indispensable promover actividades interdisciplinarias que prioricen distintas competencias y, al mismo tiempo, derriben las barreras comunicativas que todavía persisten en las aulas.

Por su parte, Huamán et al. (2021) subrayan que no basta con tener recursos o normativas; es el liderazgo democrático y transformacional el que realmente marca la diferencia para conseguir una gestión escolar positiva. Sus hallazgos muestran que un liderazgo pedagógico sólido es capaz de impulsar y fortalecer competencias, además de desarrollar capacidades que permiten gestionar los recursos escolares de manera más eficiente y, sobre todo, más humana.

En contraste, Palomino (2018) llegó a una conclusión distinta: en su estudio no encontró una relación positiva ni estadísticamente significativa entre liderazgo pedagógico y rendimiento por competencias en la población analizada. Dicho de otro modo, los resultados sugieren que el aprendizaje por competencias no depende únicamente del liderazgo pedagógico institucionalizado, sino que intervienen otros factores que, en ese contexto particular, tuvieron un peso mucho más determinante.

Robles (2018) revelaron una asociación considerable y significativa entre el liderazgo pedagógico directivo y el logro del aprendizaje por competencias en los estudiantes del centro educativo estudiado. Además, se encontró que las diferentes dimensiones del liderazgo estaban relacionadas con el logro del aprendizaje estudiantil. En conclusión, los resultados indican que el liderazgo pedagógico directivo es un factor determinante para que los estudiantes alcancen el aprendizaje por competencias necesario. Se recomienda valorar los aspectos relacionados con el liderazgo directivo para implementar mejoras en la calidad del servicio educativo y en el desempeño de los directivos, considerando este tipo de enfoque en el aprendizaje.

Sobre la base de ello surge como hipótesis de investigación:

- Existe relación directa y significativa entre el liderazgo pedagógico y el logro de aprendizaje en el enfoque por competencias de los estudiantes en Educación Básica Alternativa de las Instituciones Educativas de Arequipa Norte 2023.
- Existe relación entre el logro de aprendizaje y la dimensión de Gestión de los Procesos Pedagógicos en el enfoque basado en competencias entre los estudiantes de la Educación Básica Alternativa en las instituciones educativas del norte de Arequipa, 2023.
- Existe relación entre el logro de aprendizaje y la dimensión de Gestión de Práctica pedagógica en el enfoque basado en competencias entre los estudiantes de la Educación Básica Alternativa en las instituciones educativas del norte de Arequipa, 2023.
- Existe relación entre el logro de aprendizaje y la dimensión de Gestión de Bienestar en el enfoque basado en competencias entre los estudiantes de la Educación Básica Alternativa en las instituciones educativas del norte de Arequipa, 2023.
- Existe relación entre logro de aprendizaje y la dimensión de Gestión del bienestar de los Procesos Pedagógicos en el enfoque basado en competencias entre los estudiantes de la Educación Básica Alternativa en las instituciones educativas del norte de Arequipa, 2023.

2. Materiales y métodos

El estudio se enmarcó en el método hipotético-deductivo, diseño no experimental, correlacional y transversal, de tipo básica y nivel descriptivo. Se consideró una población de 75 docentes quienes vienen laborando en las diversas instituciones que son monitoreadas por la UGEL Norte de Arequipa. La técnica aplicada fue la encuesta y como instrumento se tomó para medir la variable liderazgo pedagógico el cuestionario tipo Likert, validado por juicio de experto y cuya confiabilidad se obtuvo a través del Alfa de Cronbach, cuyo valor fue de $\alpha = 0.793$ lo que indica que el instrumento aplicado a la población objeto de estudio es el adecuado y para la variable el logro del aprendizaje en el enfoque por competencias se tomó las actas de calificaciones de los estudiantes y se realizó el cálculo respectivo. El diseño de la investigación es correlacional, de manera que para demostrar la hipótesis planteada se usó la Chi2, usando el SPSS en su versión 24 para el procesamiento que se utiliza para demostrar la hipótesis.

Los procedimientos de recolección de datos incluyeron obtener permiso de la UGEL así como de las otras instituciones participantes. En el caso de los cuestionarios, se administraron en persona e individualmente a los docentes en horarios y lugares preestablecidos para respetar su privacidad y evitar sesgos de muestreo. Además, se recolectaron las actas de calificaciones de los docentes para evaluar el logro de los estudiantes en los resultados de aprendizaje. Para reducir la variabilidad externa potencial derivada de diferencias interinstitucionales o factores socioeconómicos, se incluyeron en el estudio a todos los docentes disponibles, y el análisis se restringió a las variables del estudio, mejorando así la fiabilidad de los resultados.

3. Resultados

Tabla 1

Hipótesis general

	Valor	gl (bilateral)	Significación asintótica
Chi-cuadrado de Pearson	12,85	36	,002
	9 ^a		
Razón de verosimilitud	18,90	36	,003
	9		
Asociación lineal por lineal	,052	1	,019
N de casos válidos	74		

Nota. Elaboración propia.

Los resultados del análisis chi-cuadrado ($\chi^2 = 12.859$, $p = 0.002$) muestran una asociación entre logro académico y liderazgo pedagógico, teniendo en cuenta que determina estadísticamente una relación $p < 0,05$ se rechaza la hipótesis nula, lo que implica que el liderazgo pedagógico afecta el logro académico de los estudiantes. De esta forma, el liderazgo pedagógico de

los docentes se traduce no solo en la mejor organización y dirección de los procesos de enseñanza y aprendizaje, sino también en la mejora real del rendimiento académico de los alumnos para ayudarles a adquirir competencias fundamentales.

Tabla 2

Hipótesis específica 1

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	25,97 ₈ a	36	,017
Razón de verosimilitud	23,746	36	,018
Asociación lineal por lineal	2,685	1	,010
N de casos válidos	74		

Nota. Elaboración propia.

Las pruebas estadísticas realizadas ($\chi^2 = 25.978$, $p = 0.017$) establecen con firmeza la existencia de una relación asociativa suficiente en la administración de procesos pedagógicos y la obtención de aprendizajes bajo la concepción de competencias en la población de Educación Básica Alternativa de Arequipa Norte. Según el análisis de regresión lineal ($p = 0.010$) ratifica que esta vinculación es de trayectoria directa y duradera, excluyendo cualquier interpretación aleatoria, en consecuencia, documenta que la gestión pedagógica adecuada favorece de modo decisivo el desarrollo de competencias comunicativas, cognitivas y sociales, en coincidencia con los postulados del modelo curricular en vigencia. Por el contrario, la administración deficiente del proceso pedagógico constriñe progresos, pues induce la incapacidad de aplicar y transferir efectivamente los aprendizajes a contextos auténticos, característica nuclear del enfoque por competencias.

Tabla 3

Hipótesis específica 2

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17,69 ₉ a	36	,038
Razón de verosimilitud	15,004	36	,016
Asociación lineal por lineal	,583	1	,445
N de casos válidos	74		

Nota. Elaboración propia.

Los análisis ($\chi^2 = 17.699$, $p = 0.038$) confirman la existencia de una asociación estadísticamente significativa entre la gestión de la práctica pedagógica y el liderazgo pedagógico, en el contexto de la Educación Básica Alternativa de Arequipa Norte durante el año 2023. Sin embargo, la evaluación del coeficiente de asociación lineal ($p = 0.445$) indica que la relación no adopta una tendencia lineal, lo que sugiere que la influencia del primero sobre el segundo no se articula de manera homogénea y secuencial. En esta línea, el efectivo impacto de la gestión de los procedimientos pedagógicos sobre el desempeño en competencias se encuentra mediado, en mayor grado, por la relevancia y la calidad de las estrategias electas por los docentes, en contraposición a la cantidad de actividades ejecutadas. En consecuencia, el incremento de volúmenes de intervención no propicia necesariamente un mayor avance; se requiere, por el contrario, que las decisiones pedagógicas sean pertinentes y que se implementen en los momentos que el proceso de aprendizaje demande, condición determinante para que los estudiantes realicen una verdadera consolidación de saberes.

Tabla 4

Hipótesis específica 3

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	20,48	36	,022
	9 ^a		
Razón de verosimilitud	27,796	36	,019
Asociación lineal por lineal	1,512	1	,019
N de casos válidos	74		

Nota. Elaboración propia.

Los resultados estadísticos ($\chi^2 = 20.489$, $p = 0.022$) evidencian que la gestión del bienestar se asocia significativamente con el liderazgo pedagógico en estudiantes de Educación Básica Alternativa en Arequipa Norte durante 2023. Asimismo, la asociación lineal ($p = 0.019$) muestra que a medida que se fortalecen las acciones orientadas al bienestar —como el acompañamiento socioemocional, la atención a necesidades individuales y la creación de ambientes inclusivos también se potencia el liderazgo pedagógico ejercido por los docentes. Por lo tanto, la gestión del bienestar no solo contribuye a mejorar las condiciones para el aprendizaje, sino que además favorece un estilo de liderazgo que promueve la motivación, la confianza y la participación activa de los estudiantes en su propio proceso formativo.

Tabla 5

Hipótesis específica 4

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	38,918 ^a	36	,003
Razón de verosimilitud	47,335	36	,009
Asociación lineal por lineal	,000	1	,099
N de casos válidos	74		

Nota. Elaboración propia.

El resultado obtenido mediante la prueba de chi-cuadrado ($\chi^2 = 38,918$; $p = 0,003$) confirma la existencia de una asociación estadísticamente significativa entre la gestión operativa de la correspondencia y el desempeño académico en el marco del modelo de competencias de la Educación Básica Alternativa en Arequipa Norte. Este hallazgo sugiere que la manera en que se organiza y administra la información en los procesos internos incide directamente en la eficacia del aprendizaje de los estudiantes, lo cual resalta la importancia de fortalecer las prácticas administrativas como soporte al logro pedagógico. No obstante, el valor obtenido en la prueba de asociación lineal ($p = 0,099$) plantea una lectura más matizada, pues si bien se reconoce la relación entre las variables, esta no presenta un patrón lineal del todo consistente. En consecuencia, puede inferirse que la influencia de la gestión operativa sobre el rendimiento académico es significativa, pero se manifiesta de manera compleja, posiblemente mediada por otros factores contextuales o pedagógicos que modulan la fuerza y dirección de dicha relación.

4. Discusión

Los resultados del análisis estadístico ($\chi^2 = 12.859$; $p = 0.035$) confirman una asociación significativa entre las prácticas de liderazgo pedagógico y los logros de aprendizaje observados en las instituciones educativas de Arequipa Norte en 2023. Este dato se articula con la observación de Rodríguez et al. (2020), quienes sostienen que el liderazgo pedagógico constituye una variable clave en la mejora de la

calidad educativa; sin embargo, el mismo estudio advierte que un enfoque reglado en exceso puede coartar la creatividad y limitar, a largo plazo, el avance institucional. Este argumento sugiere la necesidad de construir estilos de liderazgo que sean, simultáneamente, exigentes y abiertos, capaces de adaptarse a las especificidades de cada comunidad educativa.

Complementariamente, la investigación de Betanco et al. (2022) postula una vinculación estratégica entre liderazgo educativo y aprendizaje estudiantil, identificando que la implementación de evaluaciones cualitativas eleva no solo el rendimiento cognitivo, sino que también fortalece la motivación, la autonomía y la dimensión cívica del alumnado. Este enfoque verifica el hallazgo del presente estudio, orientado a sostener que el liderazgo pedagógico trasciende la mera mediación de contenidos y se constituye como factor ordenador del desarrollo integral del aprendiz, que incluye dimensiones cognitivas, sociales y éticas, y que, por tanto, exige su inclusión en el horizonte de diseño y mejora institucional.

La revisión sistemática de la literatura concluye que el liderazgo pedagógico descansa sobre funciones educativas centrales: la fijación de expectativas explícitas, el diseño colaborativo del currículo y el desarrollo profesional sostenible del colectivo docente. A partir de este hallazgo, el presente estudio reafirma que la tarea de los líderes escolares se extiende más allá de la esfera administrativa y debe transformarse en un liderazgo activo de mejora de la enseñanza-aprendizaje, capaz de construir contextos inclusivos y saturados de apoyo sistemático.

En consonancia, Betanco et al. (2022) establecieron, mediante diseño metodológico mixto, que el liderazgo pedagógico se vincula de manera estratégica a la calidad del aprendizaje estudiantil. Su trabajo demostró que la sistematización de evaluaciones cualitativas repercute positivamente en el rendimiento cognitivo y, al mismo tiempo, fortalece la motivación intrínseca, la autonomía en el estudio y las competencias necesarias para la convivencia democrática. Estos resultados se alinean con la evidencia que aquí se presenta, en la que se observa que el liderazgo pedagógico trasciende la mera transmisión curricular e incide en el desarrollo integral de los aprendices.

De allí que, la revisión del corpus académico disponible establece que el liderazgo pedagógico se articula en torno a un conjunto de funciones educativas nucleares: la definición de objetivos claros y mensurables, la organización y adecuación del currículo, y la promoción continua del desarrollo profesional del profesorado. Sobre la base de estas premisas, el presente estudio subraya que los líderes pedagógicos, en su actuación efectiva, superan las atribuciones meramente administrativas y asumen el papel de agentes transformadores de las prácticas instruccionales, orientando la acción educativa hacia la construcción de entornos de aprendizaje inclusivos, equitativos y motivadores para todos los estudiantes.

Con respecto a la política pública, los hallazgos confirman además la necesidad de promover programas de capacitación docente y desarrollo profesional con énfasis en el liderazgo pedagógico contextualizado. Esto requiere que el Ministerio de Educación, junto con las entidades regionales, den prioridad a la formación continua en metodologías innovadoras, liderazgo pedagógico y el uso constructivo de evaluaciones cualitativas como instrumentos de mejora continua. Además, hay una necesidad urgente de formular directrices específicas para la Educación Básica Alternativa en Arequipa que aseguren, además de la cobertura, la calidad y la inclusión. Así, la investigación ayuda a informar políticas más equitativas destinadas a cerrar las brechas educativas y fortalecer la función social de la EBA en la región.

5. Conclusiones

Los resultados del análisis de datos utilizando métodos estadísticos con la prueba chi-cuadrado de Pearson brindan evidencia de la relación entre el liderazgo pedagógico y los resultados de aprendizaje basados en competencias de los estudiantes de Educación Básica Alternativa en las instituciones educativas de Arequipa Norte en el año 2023. Los valores de chi-cuadrado y de significancia ($p < 0.05$) en las dimensiones de gestión del proceso pedagógico, gestión de la práctica pedagógica, gestión del bienestar y gestión de las condiciones operativas sugieren la aceptación de la hipótesis de la alta dirección sobre la existencia de una relación en estas variables.

Tales resultados son consistentes con investigaciones anteriores que indican que los líderes instruccionales influyen positivamente en los resultados de los docentes y estudiantes, incluso en contextos de Educación Básica Alternativa, donde la práctica docente es a menudo más gerencial y ortodoxa en naturaleza.

A la luz de estos resultados, se puede concluir que mejorar el liderazgo pedagógico a través del desarrollo profesional docente enfocado en estrategias de enseñanza activa, evaluación formativa y gestión integral del aula puede tener un impacto positivo en los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Asimismo, se sugiere implementar itinerarios sistemáticos de acompañamiento y supervisión pedagógica, promover la innovación continua en las dinámicas educativas y propiciar la reflexión colaborativa entre docentes, a fin de rediseñar las prácticas educativas conforme a las características de los aprendices adultos. Este conjunto de medidas facilita el tránsito de los hallazgos investigativos a acciones sistemáticas y convertibles, destinada a elevar la calidad académica y a incrementar la eficacia del aprendizaje en los centros de Educación Básica Alternativa de la zona de Arequipa Norte.

Se recomienda a los centros de Educación Básica Alternativa de Arequipa robustecer la formación continua del profesorado a través de trayectorias formativas centradas en metodologías activas, tales como el aprendizaje basado en proyectos, el aprendizaje cooperativo y la integración de herramientas tecnológicas apropiadas para la educación de jóvenes y adultos. Además, es esencial ofrecer módulos prácticos de evaluación formativa y retroalimentación instantánea, que posibiliten a los docentes la modificación oportuna de su diseño curricular. Complementariamente, se sugiere la articulación de comunidades de práctica profesional docente, grupos de reflexión y experimentación que favorezcan el intercambio vivencial, la elaboración conjunta de intervenciones y la construcción de marcos teóricos y prácticos que se ajusten a las peculiaridades de la Educación Básica Alternativa.

El fortalecimiento del liderazgo pedagógico en la Educación Básica Alternativa se erige como pilar estratégico dentro de las políticas educativas vigentes. En consecuencia, se recomienda al Ministerio de Educación, en coordinación con las instancias regionales, elaborar orientaciones precisas y ejecutables que, a la vez, aseguren de forma permanente recursos financieros, materiales y, primordialmente, personal con formación especializada y continua. Entre las acciones urgentes deberían integrarse la creación de programas sistemáticos de acompañamiento y mentoría a la docencia, la inclusión institucional de espacios de reflexión pedagógica dentro de los planes institucionales y la adopción de estándares normativos de liderazgo pedagógico que orienten los procesos de supervisión y evaluación de las instituciones. Se postula que una estrategia de esta naturaleza, sostenida a largo plazo y coherente con las exigencias del entorno, optimizará las prácticas de aula y propiciará, al mismo tiempo, progresos sistemáticos en los aprendizajes de los estudiantes.

reforzando la Educación Básica Alternativa como un mecanismo esencial de inclusión y equidad educativas.

Referencias

- Barrientos, M. (2018). Desempeño docente y logros de aprendizaje en estudiantes del séptimo ciclo de secundaria del área de matemáticas de la institución educativa 3066, Comas 2018 [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/25128>
- Betanco Maradiaga, J. A., Morales Morales, E. J., & Espinoza Hernández, O. A. (2022). Liderazgo pedagógico docente y aprendizaje de estudiantes de undécimo grado de Pueblo Nuevo y San Juan de Limay. Índice: Revista de Educación de Nicaragua, 2. <https://revistaindice.cnu.edu.ni/index.php/indice/article/view/42>
- Camacho Calvo, S. (2020). Nociones y prácticas evaluativas basadas en el enfoque por competencias implementado en los Colegios Técnicos Profesionales de Costa Rica. Actualidades Investigativas en Educación, 20(2), 201–239. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1409-47032020000200201&script=sci_arttext
- Campos, L. A. G., Sánchez, A. R. M., & Pérez, E. R. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: Un abordaje de revisión teórica. Apuntes Universitarios, 10(4), 156–174. <https://apuntesuniversitarios.upeu.edu.pe/index.php/revapuntes/article/view/501>
- Cárdenas Montoro, G. J. (2020). Habilidades directivas, clima organizacional y compromiso laboral docente de Educación Básica Alternativa EBA UGEL 05-2019 [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/40444>.
- Cifuentes-Medina, J. E., González-Pulido, J. W., & González-Pulido, A. (2020). Efectos del liderazgo escolar en el aprendizaje. Panorama, 14(26).
- Huamán, J. S., Merma, F. Q., & Vargas, J. H. (2021). Liderazgo pedagógico directivo en la educación básica alternativa: Revisión sistemática. TecnoHumanismo, 1(9), 68–82. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8179022>
- Ministerio de Educación del Perú. (2019). Programa Curricular Nacional de Educación Básica Alternativa. MINEDU. <https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/6674>
- Ministerio de Educación del Perú. (2023). Cartilla sobre lineamientos y compromisos de la gestión escolar. MINEDU. <https://directivos.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2023/01/LINEAMIENTOS-Y-COMPROMISOS-DE-GE.pdf>
- Oblitas, G. I. A. (2020). Importancia del liderazgo en los equipos de trabajo. Gestión en el Tercer Milenio, 23(46), 89–98. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/19157>
- Palomino Tello, L. R. (2018). Liderazgo pedagógico y el logro del aprendizaje en enfoque por competencias de los estudiantes de 5.º año de secundaria de las IE de la Red N° 13, del nivel secundario de la UGEL 06 Vitarte [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/14496>.
- Pico, O. M. A., Hernández, C. E. P., Ger, M. C. V., & Nogueira, Y. E. M. (2021). Liderazgo pedagógico y rendimiento académico en los estudiantes del Curso de Investigación Descriptiva en la carrera de Enfermería de la Universidad Regional Autónoma de Los Andes-

Ecuador. Universidad y Sociedad, 13(S3), 77–85.
<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/download/2452/2409/4853>

Quiñones Ramírez, L., Zárate-Ruiz, G., Miranda-Aburto, E., & Sosa Celi, P. (2021). Enfoque por competencias (EC) y evaluación formativa (EF): Caso escuela rural. *Propósitos y Representaciones*, 9(1). http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2307-79992021000100009&script=sci_arttext&lng=en.

Riquelme-Castañeda, J. A., Pedraja-Rejas, L. M., & Vega-Massó, R. A. (2020). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos: Una revisión de la literatura. *Formación Universitaria*, 13(1), 135–144. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0718-50062020000100135&lng=es&nrm=iso.

Robles Moran, C. E. (2018). Liderazgo pedagógico del director y su relación con el logro del aprendizaje en enfoque por competencias de los estudiantes en la institución educativa privada La Inmaculada del distrito de San Martín de Porras, 2017 [Tesis de licenciatura, Universidad Tecnológica del Perú]. <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/1307>.

Rodríguez, R. D., & Guzmán, R. R. (2019). Rendimiento académico de adolescentes declarados en situación de riesgo. *Revista de Investigación Educativa*, 37(1), 147–162. <https://revistas.um.es/rie/article/view/303391>.

Rodríguez-Gallego, M. R., Sierra, R. O., & López-Martínez, A. (2020). La dirección escolar: Liderazgo pedagógico y mejora escolar. *Revista de Investigación Educativa*, 38(1), 275–292. <https://revistas.um.es/rie/article/view/364581>

Valdés, R. (2023). Prácticas de liderazgo en escuelas con orientación inclusiva y buenos resultados académicos. *Educação & Sociedade*, 44. <https://researchers.unab.cl/es/publications/pr%C3%A1cticas-de-liderazgo-en-escuelas-con-orientaci%C3%B3n-inclusiva-y-bu>.

Conflicto de intereses: El autor declara no tener conflicto de intereses.

Nota: El artículo es producto de mi tesis de doctorado.

Fecha de aceptación: 07/07/2025

Fecha de publicación: 25/12/2025

INFORME DE ORIGINALIDAD

14%

INDICE DE SIMILITUD

14%

FUENTES DE INTERNET

8%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.upeu.edu.pe	Fuente de Internet	2%
2	hdl.handle.net	Fuente de Internet	2%
3	apirepositorio.unh.edu.pe	Fuente de Internet	1%
4	repositorio.ucv.edu.pe	Fuente de Internet	1%
5	repositorio.uct.edu.pe	Fuente de Internet	1%
6	www.coursehero.com	Fuente de Internet	1%
7	repositorio.uancv.edu.pe	Fuente de Internet	<1%
8	repositorio.usanpedro.edu.pe	Fuente de Internet	<1%
9	Submitted to Universidad Tecnologica de los Andes	Trabajo del estudiante	<1%
10	repositorio.udea.edu.pe	Fuente de Internet	<1%
11	Submitted to Universidad Nacional Santiago Antunez de Mayolo	Trabajo del estudiante	<1%
12	ceip-angelesgasset.centros.castillalamancha.es	Fuente de Internet	<1%
13	Submitted to uncedu	Trabajo del estudiante	<1%
14	periodicos.fclar.unesp.br	Fuente de Internet	<1%

15	Yllescas Panta, Nohelia Karina. "La expresión oral y el logro de aprendizajes del área de Comunicación en los estudiantes de primero de secundaria de la institución educativa "San Juan de la Virgen" – San Juan de la Virgen - Tumbes, 2021", Universidad Católica los Ángeles de Chimbote (Peru) Publicación	<1 %
16	repositorio.unasam.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
17	repositorio.upao.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
18	Mass Bardalez, Elva. "Liderazgo pedagógico y el desempeño docente en instituciones educativas del nivel de educación inicial de la UGEL de Coronel Portillo-Ucayali, 2020", Universidad Católica los Ángeles de Chimbote (Peru) Publicación	<1 %
19	Submitted to Universidad Tecnica De Ambato- Direccion de Investigacion y Desarrollo , DIDE Trabajo del estudiante	<1 %
20	renati.sunedu.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
21	repositorio.unapiquitos.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
22	revista.gnerando.org Fuente de Internet	<1 %
23	riuma.uma.es Fuente de Internet	<1 %
24	v.vibdoc.com Fuente de Internet	<1 %
25	www.inta.cl Fuente de Internet	<1 %
26	Eugenia María Rascón Chávez, José Manuel Palacios Sánchez, Beatriz García Bravo, Alex Gerardo Alejos Flores. "Managerial leadership and institutional climate: a systematic reviewen inglés", Revista Simón Rodríguez, 2026 Publicación	<1 %
27	Morales Chipana, Elías. "Gestión pedagógica y calidad educativa en la Institución Educativa Horacio Zevallos Gámez, Madre de Dios 2022.", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru) Publicación	<1 %
28	Submitted to Universidad Nacional del Chimborazo Trabajo del estudiante	<1 %

		<1 %
29	repositorio.continental.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
30	repositorio.sanfranciscochinchu.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
31	repositorio.ucam.edu Fuente de Internet	<1 %
32	repositorio.untumbes.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
33	Submitted to unhuancavelica Trabajo del estudiante	<1 %
34	www.sedesol.gob.mx Fuente de Internet	<1 %
35	Miranda Cruz, Jesús Rolando. "Liderazgo directivo en los procesos de gestión educativa en las instituciones educativas de la Provincia Chucuito Juli 2020", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru) Publicación	<1 %
36	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %
37	academica-e.unavarra.es Fuente de Internet	<1 %
38	fondoeditorial.unah.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
39	lara.eii.us.es Fuente de Internet	<1 %
40	ojs.docentes20.com Fuente de Internet	<1 %
41	repositorio.cidecuador.org Fuente de Internet	<1 %
42	repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
43	repositorio.unica.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
44	revistascientificas.una.py Fuente de Internet	<1 %

45	www.congreso.es Fuente de Internet	<1 %
46	www.ugelamar.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
47	Gil Andrade, Eulogio. "Uso del Programa Contable Ecclesia7 y Gestión de Tesorería en Tesoreros de las Iglesias de la Asociación de Oaxaca, de la Iglesia Adventista del Séptimo Día.", Universidad de Montemorelos (Mexico) Publicación	<1 %
48	Submitted to Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez Trabajo del estudiante	<1 %
49	apirepositorio.unu.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
50	dspace.utb.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
51	moam.info Fuente de Internet	<1 %
52	prezi.com Fuente de Internet	<1 %
53	repositorio.unap.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
54	revistas.umariana.edu.co Fuente de Internet	<1 %
55	www.lpp-uerj.net Fuente de Internet	<1 %
56	www.researchgate.net Fuente de Internet	<1 %
57	Olmeda, Beatriz Soto. "Liderazgo instruccional: Nivel de importancia y satisfaccion de los maestros de escuelas privadas", Universidad Ana G Mendez - Gurabo, 2022 Publicación	<1 %
58	Salcedo Medina, Raida. "Uso de las herramientas ofimaticas por los docentes de un centro de educacion basica alternativa de Lima Metropolitana.", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2021 Publicación	<1 %
59	Suárez Velásquez, Álex Julián. "Inteligencia emocional y logro de aprendizaje en estudiantes del CEBA "González Vigil" de la provincia de Huanta, Ayacucho.", Universidad Nacional del Altiplano de Puno (Peru) Publicación	<1 %

Excluir citas
Excluir bibliografía

Apagado
Activo

Exclude assignment template
Excluir coincidencias

Activo
Apagado