



Liderazgo directivo y su relación con la gestión administrativa y pedagógica en las instituciones educativas públicas del nivel secundaria De la provincia de Ilo, 2025

Managerial leadership and its relationship with administrative and pedagogical management in public educational institutions at the secondary level In the province of Ilo, 2025

Moisés Saúl Llosa Almonte¹

Escuela de posgrado

Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez

Juliaca, Perú

<https://orcid.org/0009-0001-2668-5728>

Resumen

Este estudio tiene como objetivo principal Analizar la influencia del liderazgo directivo en la gestión administrativa y pedagógica en las IE públicas del nivel secundaria de la provincia de Ilo, 2025. Para ello, se plantearon cuatro objetivos específicos, con énfasis en la valoración de las particularidades del liderazgo directivo, las estrategias de supervisión en la gestión administrativa, y la gestión pedagógica. Mediante un diseño transversal no experimental, se realizó un análisis correlacional explicativo con instrumentos validados en una muestra de 179 docentes de las instituciones educativas del nivel secundaria públicas. Para analizar los datos, se recurrió al estadístico de correlación de Pearson. El liderazgo estratégico, participativo y técnicamente competente tiene un efecto positivo en la eficiencia organizacional y la calidad del proceso educativo, según los resultados, que también mostraron una relación moderadamente positiva entre el liderazgo directivo y la gestión administrativa ($r = 0,701$) y la gestión pedagógica ($r = 0,683$). Sin embargo, se observaron claras deficiencias en la implementación metódica de técnicas de supervisión administrativa e instructiva, lo que limita el seguimiento eficiente de los objetivos planteados en la institución. La conclusión es que mejorar la administración educativa requiere un liderazgo más sólido, siendo crucial la supervisión técnica, el apoyo pedagógico y la capacitación continua. Con sugerencias específicas para mejorar el rol del liderazgo y su influencia en el aprendizaje, las recomendaciones se envían al Ministerio de Educación, las Direcciones Regionales, la UGEL y los directivos escolares.

Abstract

The main objective of this study was to analyze the influence of managerial

¹ Mgtr. Moisés Saúl Llosa Almonte, Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez, mosalloal20@gmail.com



leadership on administrative and pedagogical management in public educational institutions at the secondary level in the province of Ilo, 2025. To this end, four specific objectives were proposed, with emphasis on the evaluation of the characteristics of managerial leadership, supervision strategies in administrative management, and pedagogical management. Through a non-experimental cross-sectional design, an explanatory correlational analysis was carried out with validated instruments in a sample of 179 teachers from public secondary schools. To analyze the data, Pearson's correlation test was used. Strategic, participatory, and technically competent leadership has a positive effect on organizational efficiency and the quality of the educational process, according to the results, which also showed a moderately positive relationship between managerial leadership and administrative management ($r = 0.701$) and pedagogical management ($r = 0.683$). However, clear deficiencies were observed in the methodical implementation of administrative and instructional supervision techniques, which limits the efficient monitoring of institutional objectives. The conclusion is that improving educational administration requires stronger leadership, with technical supervision, pedagogical support, and ongoing training being crucial. With specific suggestions to improve the role of leadership and its influence on learning, the recommendations are sent to the Ministry of Education, the Regional Directorates, the UGEL and school directors.

MANA RIQSIQQA

Kay yachaypa hatun munayninqa karqan, Ilo provinciapi instituciones públicas de educación secundaria nisqapi, 2025 watapi, liderazgo gerencialpa influenciata qawariymi, chaypaqmi tawa objetivos específicos nisqakunata churarqaku, chaypim aswanta rimarirqaku liderazgo kamachiqa imayna kayninkunata, estrategias supervisoras nisqakuna gestión administrativa nisqapi, chaynallataq gestión pedagógica nisqapipas. Diseño transversal no experimental nisqawanmi ruwakurqa anlisis correlacional explicativo nisqa instrumentu validado nisqawan, huk muestrapi 179 yachachiqkuna instituciones públicas de educación secundaria nisqamanta. Chay willakuykunatam qawarirqaku prueba de correlacin de Pearson nisqawan. Liderazgo estratégico, participativo, técnicamente competente nisqa allintam ruwan eficiencia organizativa nisqapi, chaynallataq proceso educativo nisqapa allin kayninpi, chaytam qawarichinku, chayman hinaqa, qawarichikuntaqmi moderadamente positiva relación nisqa liderazgo gerencialwan gestión administrativawan ($r = 0,701$) hinaspa gestión pedagógica ($r = 0,683$). Ichaqa sut'i pisichikuykunan rikukurqan técnicas de supervisión administrativa y instruccional nisqakuna ruwaypi metódicamente, chaymi limitan allinta qhawayta institucional objetivokuna. Tukuchinaka, yachay kamachiyta alliyachinaka, ashtawan sinchi pushaymi kan, chaypimi rikurayay técnica, yanapay pedagógico, yachachiy katishpami kan. Umalliqpa ruwayninta allinchaypaq, yachaypi ruwaynintapas allinta ruwanapaq yuyachakuykunawanmi, chay yuyachaykunata apachinku Ministerio de Educación nisqaman, Direcciones Regionales nisqaman, UGEL (Universidad General de Educación de El Salvador) nisqaman, hinallataq yachaywasi kamachiqkunamanpas.



Palabras clave: Liderazgo directivo, Gestión administrativa y Gestión pedagógica.

Key words: Managerial leadership, administrative management and pedagogical management.

Allin simikuna: Hatun pushay, Gestión Administrativa, Gestión Pedagógica ima.

I. INTRODUCCIÓN

Un componente clave de la excelencia de los sistemas educativos modernos es el liderazgo del director, que permite coordinar eficazmente la gestión administrativa y pedagógica de los centros educativos. La gestión eficaz de los recursos es solo un aspecto de este estilo de liderazgo; otras habilidades incluyen la visión estratégica, la innovación pedagógica y la creación de climas organizacionales positivos que fomenten un aprendizaje de alta calidad, equitativo y relevante. La importancia del rol del director en el logro de los objetivos educativos queda demostrada por la literatura internacional, que demuestra continuamente que las escuelas con un liderazgo sólido obtienen resultados superiores en éxito académico, eficacia docente y eficiencia institucional, (Leithwood y otros, 2020)

El Marco para el Buen Desempeño Directivo en las IE (MBDD), del Ministerio de Educación (2023), reconoce expresamente que el liderazgo directivo es un componente crucial del cambio en las instituciones educativas públicas. Esta declaración establece que, además de orientar la gestión hacia un mejor aprendizaje, los directores son responsables de supervisar, planificar, organizar y evaluar los procedimientos institucionales. Sin embargo, aún existen restricciones sobre la implementación de estos servicios, especialmente en contextos regionales menos desarrollados. Esta situación también se presenta en la región de Moquegua, especialmente en la provincia de Ilo, donde varias escuelas secundarias, a pesar de su activa comunidad educativa y un entorno socioeconómico favorable, tienen dificultades para compatibilizar la gestión administrativa con las estrategias pedagógicas. Los estilos de liderazgo que no se adaptan a las necesidades del siglo XXI podrían ser la causa de estos problemas (Manríquez Gutiérrez & Reyes Roa, 2021).

Fortalecer el liderazgo en la provincia de Ilo reviste una importancia estratégica para las políticas públicas locales. Por un lado, garantiza la pertinencia y eficacia de las políticas y programas nacionales en cada contexto local, ayudando a las instituciones educativas a alinearse con las directrices de las Direcciones Regionales de Educación (DRE) y el Ministerio de Educación (MINEDU). Por otro lado, permite a los directores de escuela y a las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) desarrollar técnicas de liderazgo contextualizadas que permitan abordar las dificultades de la gestión educativa en zonas con particularidades sociales, culturales y económicas Robinson y otros (2019), En consecuencia, investigar la conexión entre liderazgo y gestión educativa en Ilo no sólo produce datos empíricos, sino que también orienta la creación de iniciativas de capacitación y planes de fortalecimiento institucional que inciden directamente en la política educativa local y regional.

En la práctica, los hallazgos permitirán identificar las ventajas y desventajas de las filosofías de liderazgo vigentes, ofreciendo datos valiosos para el impulso de planes de capacitación y directrices de intervención contextualizadas. La metodología cuantitativa y el diseño correlacional no experimental del estudio permiten explorar relaciones significativas entre variables institucionales importantes, (Kerlinger & Lee, 2021).

Principalmente nuestro estudio se planteó determinar cómo se relacionan el liderazgo directivo con la gestión administrativa y pedagógica en las IE de EBR secundaria públicas de la provincia de Ilo en 2025. En particular, busca definir el estilo de liderazgo predominante de los líderes



escolares, explicar la efectividad de la gestión pedagógica y administrativa, y determinar la solidez de la relación entre ambos. Se plantea la hipótesis de que la gestión administrativa planificada y la gestión pedagógica orientada al aprendizaje se correlacionan positivamente con el liderazgo gerencial estratégico y participativo.

Este estudio se ha estructurado en 4 capítulos:

Capítulo I. Este capítulo abarca la formulación del problema general y específica, el planteamiento de objetivos generales y específicos, la justificación y operacionalización de variables, y la formulación de hipótesis que sustentan la coexistencia de un contexto objetivo.

El marco teórico y un resumen de los estudios previos de la investigación se presentan en el Capítulo II, con énfasis en la investigación organizada realizada a nivel local, nacional e internacional. Los fundamentos teóricos del estudio, los estudios correlacionales y diversos conceptos pertinentes constituyen su base.

El desarrollo de la metodología, incluyendo los elementos metodológicos de la investigación (tipo, diseño, población, muestra e instrumento), se presenta en el Capítulo III. También refiere el proceso de recopilación y análisis de datos.

El impacto del estudio se analiza en el Capítulo IV, con énfasis en datos descriptivos y cuantitativos. Conclusiones, sugerencias, referencias bibliográficas y otros datos pertinentes completan el capítulo.

En resumen, este estudio busca brindar información pertinente para tomar providencias educativas, específicamente en lo que concierne a la capacitación de líderes directivos y las evaluaciones de desempeño. Además, mediante una estrategia basada en la evidencia, un liderazgo responsable y una dedicación a la mejora continua, busca apoyar la transformación de la gestión institucional en las escuelas de EBR secundaria públicas de Ilo. La elaboración de esta tesis doctoral refleja un compromiso ético con la mejora de la educación pública peruana, además de ser un esfuerzo académico exigente.

II. MATERIALES Y MÉTODOS

ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio se desarrolló con un enfoque cuantitativo, basado en la aplicación del instrumento, tabulación de resultados y evaluación de datos numéricamente con el fin de identificar, influencias y correlaciones significativas entre liderazgo educativo y gestión educativa (Creswell J. W., 2022).

Este enfoque permite dimensionar objetivamente las variables y su análisis mediante estrategias estadísticas, asegurando la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos (Hernández Sampieri y otros, 2021). Además, la técnica cuantitativa permite evaluar la percepción de docentes y directores sobre el trabajo efectivo del liderazgo directivo y su influencia en la gestión educativa (Bisquerra, 2020).

MÉTODO

En este estudio se adoptó el método hipotético-deductivo, el cual permite formular hipótesis basadas principalmente en teorías previas y luego contrastarlas con evidencia empírica (Popper, 2020). Este método se usa permanentemente en estudios educativos ya que permite



validar o refutar correlaciones entre variables a través de pruebas estadísticas (Kerlinger & Lee, 2021).

Las etapas de esta técnica abarcan:

Planteamiento del problema: Identificación de deficiencias en el liderazgo directivo y su influencia en el trabajo administrativo y pedagógico.

Establecimiento de Objetivos: Indican lo que se espera de la investigación, ellos definen la forma en que se alcanzará el resultado de la investigación.

Formulación de hipótesis: Establecimiento de supuestos teóricos sobre la influencia entre liderazgo y gestión administrativa y pedagógica.

Recolección de datos: Aplicación de encuestas estructuradas a través de cuestionarios estandarizados.

Análisis de resultados: Uso de técnicas estadísticas para contrastar las hipótesis.

Conclusiones y sugerencias: Establecimiento de aportes para la mejora del servicio educativo.

La técnica hipotético-deductiva se justifica ya que permite evaluar la influencia/ relación entre variables y asegura una interpretación rigurosa de la información recibida.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

El estudio es descriptivo, pues busca representar las dimensiones del liderazgo del director y su influencia con la gestión administrativa y pedagógica en establecimientos educativos públicos (Creswell J. W., 2022). De acuerdo a los estudios existentes, este tipo de estudio es útil para estudiar fenómenos académicos y describir detalladamente sus características.

El estudio descriptivo permite comprender cómo los directivos manejan sus instituciones, cómo su liderazgo influye en la gestión administrativa de los colegios y qué impacto tiene en la gestión pedagógica. Además, proporciona estadísticas que pueden servir de base para futuros estudios o intervenciones en el ámbito educativo.

NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El estudio se desarrolló bajo el nivel explicativo, en razón de que se deseó investigar la conexión entre el liderazgo directivo y la gestión educativa, estableciendo relaciones de causa-efecto (Hernández, Fernández & Baptista, 2021).

El nivel explicativo permite identificar cómo el liderazgo directivo influye en la gestión administrativa y pedagógica, determinar si existe una relación de influencia significativa entre las variables estudiadas, para luego explicar los factores que inciden en la efectividad del liderazgo directivo en el contexto educativo.

El nivel explicativo es pertinente, ya que busca reconocer los mecanismos internos que vinculan el liderazgo directivo con la gestión administrativa y pedagógica, presentando evidencia empírica para futuras mejoras en la gestión escolar.

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN



No experimental, debido a que las variables de estudio no son manipuladas, pues ellas de estudian y se descubren en su contexto natural (Hernández, Fernández & Baptista, 2021).

Correlacional, porque busca establecer la influencia del liderazgo directivo con la gestión administrativa y pedagógica, estableciendo si existe o no una influencia o relación entre las variables (Bryman, 2021).

Este diseño permite obtener datos sobre la realidad académica en la provincia de Ilo sin alterar los procesos educativos desarrollados, brindando información valiosa sobre cómo el liderazgo directivo influye en la gestión educativa de los colegios del nivel secundaria.

POBLACIÓN Y MUESTRA

La población o unidad de estudio estará delimitada a las IE de EBR secundaria de la provincia de Ilo de la región Moquegua en la que según estadísticas del MINEDU se tiene una población entre directivos y docentes en total 334, lo que a decir de autores de textos de investigación es una población delimitada finita.

La muestra constituye un subconjunto representativo de la población total, seleccionado para realizar inferencias válidas y fiables sobre la población de estudio. En este estudio, la población estuvo compuesta por 334 profesionales de la educación de escuelas secundarias públicas de los distritos de Ilo, Pacocha y El Algarrobal, en la provincia de Ilo.

Para el cálculo de la muestra se aplicó la fórmula estadística para poblaciones finitas:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

n = Muestra

N = Población (334)

Z = Nivel de confianza 1.96

p = Proporción esperada 0.5

q = 1 - p

d = margen de error 0.05

Reemplazando valores para calcular la muestra representativa:

$$n = \frac{334 \cdot (1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(0.05)^2 (334 - 1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{320.8736}{1.7929} = 178.95$$

$$n = 179$$

Con la aplicación de esta fórmula se obtuvo un tamaño de **179 participantes**, que garantizan un nivel adecuado de representatividad, reduciendo el riesgo de sesgo muestral y asegurando la fiabilidad de los resultados. Aclaro que este tamaño de la muestra supera el 50% de la población delimitada, lo cual incrementa el nivel de precisión en la estimación de parámetros poblacionales.

Considerando las instituciones públicas de educación secundaria de la provincia de Ilo como



estratos, se empleó una técnica de muestreo probabilístico estratificado proporcional para la distribución de la muestra. Gracias a este enfoque metodológico, cada institución estuvo representada equitativamente en función del tamaño de su población de estudio. Por ejemplo, instituciones como Almirante Miguel Grau Seminario (20%) y Mercedes Cabello de Carbonera (18%) aportaron un mayor porcentaje de participantes debido a su mayor peso poblacional, mientras que escuelas con menor matrícula, como el Colegio Militar Mariscal Domingo Nieto (3%), estuvieron representadas proporcionalmente con una muestra más pequeña. Esta decisión metodológica se justifica por el hecho de que el muestreo estratificado respeta la diversidad de condiciones organizativas, administrativas y pedagógicas que definen la provincia de Ilo, además de garantizar la inclusión de todas las instituciones educativas pertinentes. En este sentido, los hallazgos del estudio reflejan mejor las realidades del liderazgo directivo y su interacción con la gestión pedagógica y administrativa en el ámbito investigado. Por último, cabe mencionar que, si bien no se incluyeron escuelas secundarias públicas en el distrito de El Algarrobal en la población del estudio, su exclusión técnicamente se debe a la falta de población en ese nivel, por lo que no afecta la validez ni la representatividad de los hallazgos.

III. RESULTADOS

Tabla 1

Las decisiones sobre la gestión de recursos en mi institución responden a un análisis estratégico y participativo.

	Variables	f	%
1	Totalmente en desacuerdo	101	56.42
2	En desacuerdo	25	13.97
3	Totalmente de acuerdo	21	11.73
4	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	9.50
5	De acuerdo	15	8.38
	Total	179	100

Nota: Datos extraídos del instrumento presentados de manera descendente. Realizado por el Investigador.

Ira. pregunta de acuerdo a la tabla 1. Se plantea la pregunta: Las decisiones sobre la gestión de recursos en mi institución responden a un análisis estratégico y participativo, teniendo las respuestas de los participantes: para algunos el 56.42% totalmente en desacuerdo; para un 13.97% en desacuerdo, el 11.73% totalmente de acuerdo; y para el 9.50% ni de acuerdo ni en desacuerdo; y el 8.38% de acuerdo. Para ello se analizó que la mayor parte de los participantes optaron por determinar que están totalmente en desacuerdo con la pregunta donde las decisiones sobre la gestión de recursos en las instituciones no responden a un análisis estratégico y participativo.

Tabla 2

Se promueve un clima institucional donde los problemas son tratados de manera respetuosa y constructiva.

	Variables	f	%
1	En desacuerdo	66	36.87
2	Totalmente en desacuerdo	33	18.44



3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30	16.76
4	De acuerdo	27	15.08
5	Totalmente de acuerdo	23	12.85
Total		179	100

Nota: Datos extraídos del instrumento presentados de manera descendente. Realizado por el Investigador.

2da. pregunta de acuerdo a la tabla 2. Se plantea la pregunta: Se promueve un clima institucional donde los problemas son tratados de manera respetuosa y constructiva, teniendo las respuestas de los participantes: para algunos el 36.87% en desacuerdo; para un 18.44% totalmente en desacuerdo, el 16.76% ni de acuerdo ni en desacuerdo; y para el 15.08% de acuerdo; y el 12.85% totalmente de acuerdo. Para ello se analizó que la mayor parte de los participantes optaron por determinar que están en desacuerdo con la pregunta, donde no se promueve un clima institucional y los problemas no son tratados de manera respetuosa y constructiva.

Tabla 3

El director promueve la autoevaluación y la coevaluación entre docentes como parte del proceso de mejora continua.

	Variables	f	%
1	En desacuerdo	83	46.37
2	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	36	20.11
3	Totalmente en desacuerdo	30	16.76
4	De acuerdo	17	9.50
5	Totalmente de acuerdo	13	7.26
Total		179	100

Nota: Datos extraídos del instrumento presentados de manera descendente. Realizado por el Investigador.

3ra. pregunta de acuerdo a la tabla 3. Se plantea la pregunta: El director promueve la autoevaluación y la coevaluación entre docentes como parte del proceso de mejora continua: para algunos el 46.37% en desacuerdo; para un 20.11% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 16.76% totalmente en desacuerdo; y para el 9.50% de acuerdo; y el 7.26% totalmente de acuerdo. Para ello se analizó que la mayor parte de los participantes optaron por determinar que están en desacuerdo con la pregunta donde el director no promueve la autoevaluación y ni la coevaluación entre docentes como parte del proceso de mejora continua.

Tabla 4

El director monitorea el cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan anual de trabajo institucional.

	Variables	f	%
1	Totalmente en desacuerdo	59	32.96
2	En desacuerdo	49	27.37
3	De acuerdo	30	16.76
4	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	15.64
5	Totalmente de acuerdo	13	7.26
Total		179	100

Nota: Datos extraídos del instrumento presentados de manera descendente. Realizado por el Investigador.



4ta. pregunta de acuerdo a la tabla 4. Se plantea la pregunta: El director monitorea el cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan anual de trabajo institucional, teniendo las respuestas de los participantes: para algunos el 32.96% totalmente en desacuerdo; para un 27.37% en desacuerdo, el 16.76% de acuerdo; y para el 15.64% ni de acuerdo ni en desacuerdo; y el 7.26% totalmente de acuerdo. Para ello se analizó que la mayor parte de los participantes optaron por determinar que están totalmente en desacuerdo con la pregunta donde el director no monitorea el cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan anual de trabajo institucional.

Tabla 5

El plan de gestión administrativa responde a las necesidades reales de la institución.

Variables	f	%
1 En desacuerdo	99	55.31
2 Totalmente en desacuerdo	28	15.64
3 De acuerdo	21	11.73
4 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	9.50
5 Totalmente de acuerdo	14	7.82
Total	179	100

Nota: Datos extraídos del instrumento presentados de manera descendente. Realizado por el Investigador.

5ta. pregunta de acuerdo a la tabla 5. Se plantea la pregunta: El plan de gestión administrativa responde a las necesidades reales de la institución, teniendo las respuestas de los participantes: para algunos el 55.31% en desacuerdo; para un 15.64% totalmente en desacuerdo, el 11.73% de acuerdo; y para el 9.50% ni de acuerdo ni en desacuerdo; y el 7.82% totalmente de acuerdo. Para ello se analizó que la mayor parte de los participantes optaron por determinar que están en desacuerdo con la pregunta donde el plan de gestión administrativa no responde a las necesidades reales de la institución.

Tabla 6

Existe una comunicación fluida y respetuosa entre los miembros del personal administrativo y docente.

Variables	f	%
1 Totalmente en desacuerdo	54	30.17
2 En desacuerdo	49	27.37
3 De acuerdo	28	15.64
4 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	13.97
5 Totalmente de acuerdo	23	12.85
Total	179	100

Nota: Datos extraídos del instrumento presentados de manera descendente. Realizado por el Investigador.

6ta. pregunta de acuerdo a la tabla 6. Se plantea la pregunta: Existe una comunicación fluida y respetuosa entre los miembros del personal administrativo y docente, teniendo las respuestas de los participantes: para algunos el 30.17% totalmente en desacuerdo; para un 27.37% en desacuerdo, el 15.64% de acuerdo; y para el 13.97% ni de acuerdo ni en desacuerdo; y el 12.85% totalmente de acuerdo. Para ello se analizó que la mayor parte de los participantes optaron por determinar que están totalmente en desacuerdo con la pregunta donde no existe una comunicación fluida y respetuosa entre los miembros del personal administrativo y



docente.

Tabla 7

Existen indicadores establecidos para medir la eficiencia de los procesos administrativos.

Variables	f	%
1 En desacuerdo	98	54.75
2 Totalmente en desacuerdo	27	15.08
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	14.53
4 De acuerdo	18	10.06
5 Totalmente de acuerdo	10	5.59
Total	179	100

Nota: Datos extraídos del instrumento presentados de manera descendente. Realizado por el Investigador.

7ma. pregunta de acuerdo a la tabla 7. Se plantea la pregunta: Existen indicadores establecidos para medir la eficiencia de los procesos administrativos, teniendo las respuestas de los participantes: para algunos el 54.74% en desacuerdo; para un 15.08% totalmente en desacuerdo, el 14.53% ni de acuerdo ni en desacuerdo; y para el 10.06% de acuerdo; y el 5.59% totalmente de acuerdo. Para ello se analizó que la mayor parte de los participantes optaron por determinar que están en desacuerdo con la pregunta donde no existen indicadores establecidos para medir la eficiencia de los procesos administrativos.

Tabla 8

Las metas administrativas están claramente definidas y son comunicadas a todo el personal, las cuales son revisadas periódicamente en reuniones de evaluación.

Variables	f	%
1 Totalmente en desacuerdo	91	50.84
2 En desacuerdo	30	16.76
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	14.53
4 Totalmente de acuerdo	16	8.94
5 De acuerdo	16	8.94
Total	179	100

Nota: Datos extraídos del instrumento presentados de manera descendente. Realizado por el Investigador.

8va. pregunta de acuerdo a la tabla 8. Se plantea la pregunta: Las metas administrativas están claramente definidas y son comunicadas a todo el personal, las cuales son revisadas periódicamente en reuniones de evaluación, teniendo las respuestas de los participantes: para algunos el 50.84% totalmente en desacuerdo; para un 16.76% en desacuerdo, el 14.53% ni de acuerdo ni en desacuerdo; y para el 8.94% totalmente de acuerdo; y el 8.94% de acuerdo. Para ello se analizó que la mayor parte de los participantes optaron por determinar que están totalmente en desacuerdo con la pregunta donde las metas administrativas no están claramente definidas y no son comunicadas a todo el personal, las cuales no son revisadas periódicamente en reuniones de evaluación.

Tabla 9

En mi institución, la planificación curricular se realiza de forma articulada entre docentes y directivos.



Variables	f	%
1 Totalmente en desacuerdo	84	46.93
2 En desacuerdo	40	22.35
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	14.53
4 De acuerdo	16	8.94
5 Totalmente de acuerdo	13	7.26
Total	179	100

Nota: Datos extraídos del instrumento presentados de manera descendente. Realizado por el Investigador.

9na. pregunta de acuerdo a la tabla 9. Se plantea la pregunta: En mi institución, la planificación curricular se realiza de forma articulada entre docentes y directivos, teniendo las respuestas de los participantes: para algunos el 46.93% totalmente en desacuerdo; para un 22.35% en desacuerdo, el 14.53% ni de acuerdo ni en desacuerdo; y para el 8.94% de acuerdo; y el 7.26% totalmente de acuerdo. Para ello se analizó que la mayor parte de los participantes optaron por determinar que están totalmente en desacuerdo con la pregunta, ya que, en las instituciones, la planificación curricular no se realiza de forma articulada entre docentes y directivos.

Tabla 10

Los planes y programas diseñados están alineados con los objetivos institucionales.

Variables	f	%
1 Totalmente en desacuerdo	56	31.28
2 En desacuerdo	52	29.05
3 De acuerdo	25	13.97
4 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	13.41
5 Totalmente de acuerdo	22	12.29
Total	179	100

Nota: Datos extraídos del instrumento presentados de manera descendente. Realizado por el Investigador.

10ma. pregunta de acuerdo a la tabla 10. Se plantea la pregunta: Los planes y programas diseñados están alineados con los objetivos institucionales, teniendo las respuestas de los participantes: para algunos el 31.28% totalmente en desacuerdo; para un 29.05% en desacuerdo, el 13.97% de acuerdo; y para el 13.41% ni de acuerdo ni en desacuerdo; y el 12.29% totalmente de acuerdo. Para ello se analizó que la mayor parte de los participantes optaron por determinar que están totalmente en desacuerdo con la pregunta donde los planes y programas diseñados no están alineados con los objetivos institucionales.

Tabla 11

Se fomenta el uso de metodologías activas en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Variables	f	%
1 Totalmente en desacuerdo	71	39.66
2 En desacuerdo	38	21.23
3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	15.08
4 Totalmente de acuerdo	25	13.97
5 De acuerdo	18	10.06
Total	179	100

Nota: Datos extraídos del instrumento presentados de manera descendente. Realizado por el Investigador.



11va. pregunta de acuerdo a la tabla 11. Se plantea la pregunta: Se fomenta el uso de metodologías activas en los procesos de enseñanza-aprendizaje, teniendo las respuestas de los participantes: para algunos el 39.66% totalmente en desacuerdo; para un 21.23% en desacuerdo, el 15.08% ni de acuerdo ni en desacuerdo; y para el 13.97% totalmente de acuerdo; y el 10.06% de acuerdo. Para ello se analizó que la mayor parte de los participantes optaron por determinar que están totalmente en desacuerdo con la pregunta donde no se fomenta el uso de metodologías activas en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Tabla 12

Se promueve el uso de instrumentos de evaluación coherentes con los objetivos de aprendizaje.

	Variables	f	%
1	Totalmente en desacuerdo	82	45.81
2	En desacuerdo	40	22.35
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	12.29
4	Totalmente de acuerdo	18	10.06
5	De acuerdo	17	9.50
	Total	179	100

Nota: Datos extraídos del instrumento presentados de manera descendente. Realizado por el Investigador.

12va. pregunta de acuerdo a la tabla 12. Se plantea la pregunta: Se promueve el uso de instrumentos de evaluación coherentes con los objetivos de aprendizaje, teniendo las respuestas de los participantes: para algunos el 45.81% totalmente en desacuerdo; para un 22.35% en desacuerdo, el 12.29% ni de acuerdo ni en desacuerdo; y para el 10.06% totalmente de acuerdo; y el 9.50% de acuerdo. Para ello se analizó que la mayor parte de los participantes optaron por determinar que están totalmente en desacuerdo con la pregunta donde las decisiones sobre la gestión de recursos en las instituciones no responden a un análisis estratégico y participativo.

IV. DISCUSIÓN

El objetivo general de este estudio fue analizar, mediante una metodología cuantitativa y explicativa, y un diseño no experimental, la influencia del liderazgo directivo en la gestión administrativa y pedagógica en las IE públicas de EBR secundaria de la provincia de Ilo, 2025. Para la recolección de datos de primera fuente se usó el instrumento cuestionario con escala de Likert de cinco niveles con alta consistencia interna ($\alpha = 0,978$), y validado por expertos, a la muestra, compuesta por 179 docentes y directivos.

Los hallazgos permitieron confirmar la hipótesis general al demostrar una relación significativa entre el liderazgo directivo, la gestión administrativa y pedagógica mediante pruebas estadísticas inferenciales (prueba de Chi-2 de Pearson.). Posteriormente, los resultados se examinan a la luz de los objetivos y las teorías específicas, y se contrastan con los antecedentes existentes en la literatura a nivel mundial, nacional y local.

Los resultados de la hipótesis específica 1 demuestran una correlación estadísticamente significativa (Chi-cuadrado = 792,770, $p = 0,000$), lo que confirma los efectos beneficiosos de las particularidades de liderazgo estratégico en la gestión administrativa. No obstante, las estadísticas descriptivas revelan una percepción crítica entre el profesorado. Por ejemplo:



Según el 56,42 % de los encuestados, un análisis estratégico y participativo no es relevante para tomar decisiones sobre la gestión de recursos.

Según el 55,31 % de los encuestados, el plan de gestión administrativa no aborda adecuadamente las demandas reales de la organización.

Según el 54,74 % de los encuestados, no existen métricas reconocidas para evaluar la eficacia de los procedimientos administrativos.

Según estos hallazgos, existe una gran discrepancia entre el modelo ideal de liderazgo estratégico y su aplicación real en entornos educativos. Por el contrario, estudios como los de Murillo (2018) y Zavala (2021) coinciden en que la capacidad institucional para abordar las dificultades administrativas se ve obstaculizada por la falta de liderazgo directivo.

La hipótesis específica 2 fue confirmación estadísticamente donde los resultados son (Chi-cuadrado = 934,180, $p = 0,000$) esto mostró que las estrategias de supervisión tienen un impacto en la gestión administrativa. Sin embargo, los datos recopilados indica que estas estrategias no se están utilizando adecuada y efectivamente:

Según el 50,84 % de los maestros, los objetivos administrativos no se transmiten con claridad ni se revisan periódicamente.

El 30,17 % de los encuestados discrepa totalmente debido a que no existe una comunicación oportuna, fluida y respetuosa entre los actores educativos como son los docentes y administrativos.

Estos resultados son consistentes con estudios como el de Quispe (2022), que sostiene que el desarrollo institucional se ve obstaculizado por la falta de seguimiento y comunicación sistemáticos. También muestran una cultura organizacional débil y un uso limitado del liderazgo transformacional.

Según la hipótesis específica 3 el liderazgo del directivo y el trabajo pedagógico presentan una correlación significativa, (Chi-cuadrado = 864,670, $p = 0,000$). Sin embargo, los hallazgos también revelan una discrepancia significativa entre las afirmaciones y las acciones:

Según el 46,37 % de los encuestados, el director no fomenta la autoevaluación ni la evaluación entre docentes.

Según el 39,66 % de los encuestados, no se fomentan usar métodos activos en el aula durante el desarrollo de las sesiones.

Según el 45,81 % de los encuestados, no se promueve el uso de instrumentos de evaluación alineados con los objetivos de aprendizaje.

Estos hallazgos apuntan a una falta de liderazgo pedagógico, especialmente en las áreas de innovación y desarrollo continuo. Coinciden con investigaciones como la de Leithwood et al. (2006), que demuestra que fomentar entornos cooperativos, creativos y centrados en el aprendizaje es un componente clave de un buen liderazgo pedagógico.



Referente a la hipótesis específica 4 se ha obtenido un resultado (Chi-cuadrado = 641,933, $p = 0,000$), lo que demuestra que la gestión pedagógica se ve directamente afectada por las técnicas de supervisión. Sin embargo, en realidad:

El 46,93 % de los encuestados afirmó que los directivos y los docentes no coordinan al crear los planes de estudio.

Los planes e iniciativas no se ajustan a los objetivos institucionales, según el 31,28 % de los encuestados.

Estos hallazgos muestran una falta de liderazgo instruccional y una desalineación entre los objetivos institucionales y las estrategias pedagógicas. Según la literatura, como la de Hallinger y Heck (2010), los procesos colaborativos y las revisiones continuas son aspectos que están ausentes en el entorno evaluado, es por ello que deben incorporarse en una supervisión eficaz que permitan la tomade futuras decisiones de mejora.

Las cifras muestran un hecho preocupante: los maestros creen que las prácticas actuales de liderazgo directivo son inadecuadas, ineficaces o se comunican deficientemente, a pesar de la evidencia inferencial que respalda una fuerte correlación entre el liderazgo del director, la gestión administrativa y pedagógica.

Considero la existencia de dos maneras de explicar esta discrepancia entre el potencial de liderazgo directivo y su aplicación real:

Falta de formación en liderazgo: Según diversos estudios (MINEDU, 2022; UNMSM, 2023), un gran número de directores inician sus trabajos sin haber recibido formación especializada en liderazgo educativo, lo que limita su capacidad para supervisar, planificar estratégicamente y gestionar la pedagogía en aras de la mejora de los aprendizajes.

El alto porcentaje de respuestas de desacuerdo o desacuerdo grave apunta a una cultura organizacional rígida y vertical que dificulta la adopción de modelos de liderazgo más colaborativos, al indicar una falta de trabajo en equipo, participación y comunicación horizontal.

Coincidimos con los resultados de las investigaciones de Canton (2022), Torres Vásquez (2024) y Barba Miranda (2021), en particular en las siguientes áreas:

Direccionalidad positiva: Todos los estudios concluyen que el liderazgo directivo influye significativa y favorablemente en los resultados académicos y la gestión educativa (tanto pedagógica como administrativa).

Liderazgo transformacional y pedagógico: Se ha confirmado que estas filosofías de liderazgo crean entornos de aprendizaje más cooperativos, lo que tiene un mayor impacto en el rendimiento estudiantil y la calidad educativa.

Colaboración y gestión estratégica: Para mejorar la gestión institucional, este estudio y los hallazgos globales enfatizan la calidad de la preparación, decisiones tomadas bien informadas y la cooperación entre educadores y administradores.

Capacitación en liderazgo: Tanto nuestro estudio como en las investigaciones previas, se hace hincapié en la formación profesional y el perfeccionamiento de destrezas de liderazgo como



parte de los componentes cruciales para optimizar la gestión educativa.

Todas las investigaciones a nivel internacional revelan asociaciones positivas y sustanciales, lo cual concuerda con los hallazgos de nuestro estudio, aunque no siempre se presentan coeficientes estadísticos específicos.

También podemos decir que los hallazgos de nuestra investigación están respaldados experimentalmente por los estudios de Peñares Gutiérrez y Terrones Marreros (2021) y Sánchez Regalado y Escalante López (2018), que muestran correlaciones estadísticamente significativas entre la gestión educativa y el liderazgo directivo.

Correlación alta y significativa: Peñares y Terrones reportan un coeficiente de $r_s = 0,870$, que se acerca bastante a una correlación perfecta y se corresponde aproximadamente con los efectos observados en nuestra investigación. Sin embargo, los resultados pueden variar según la muestra y el contexto institucional.

Elementos cruciales del liderazgo: La organización corporativa, el manejo de recursos y la valoración continua se citan como esenciales para influir en el desempeño docente y la gestión pedagógica, tanto en estudios nacionales como en el nuestro.

Direccionalidad coincidente: todas las investigaciones, conjuntamente con la nuestra, muestran una correlación buena y directa entre el líder directivo y la gestión, lo que a su vez conlleva a una educación calidad.

Los estudios regionales o locales de Miranda Cruz (2022) y Alarcón Huanca (2017) son particularmente pertinentes para comparar la realidad y demuestran lo siguiente:

Concordancia en el tipo de liderazgo: Los estudios locales muestran una preponderancia del liderazgo participativo, democrático, lo cual es consistente con el patrón encontrado en nuestra investigación. Un clima institucional positivo y una mejor gestión administrativa se vinculan con este estilo de liderazgo.

Tamaño del efecto: Miranda reporta una correlación de 0,701 con el desempeño docente de primaria, mientras que Alarcón encuentra una correspondencia de significancia ($r = 0,81$) entre liderazgo y gestión administrativa. Estos hallazgos son similares en magnitud a los encontrados en nuestro estudio.

Diferencias según el nivel educativo: Miranda afirma que en la secundaria predomina un estilo autoritario, con una correlación menor ($r = 0,408$), lo que destaca la importancia del estilo de liderazgo como modulador del impacto. Si se consideran ambos niveles (primaria y secundaria), esta observación podría ayudar a explicar las diferencias en su estudio.

Dirección comparable: Al igual que en nuestra investigación, todos los estudios locales previos encuentran una correlación positiva entre la gestión (administrativa y pedagógica) y el liderazgo del director.

En conclusión, el estudio muestra que, el liderazgo del director tiene un gran impacto en el trabajo pedagógico y administrativa. Sin embargo, las operaciones diarias de las instituciones educativas evaluadas no reflejan plenamente esta influencia. Los siguientes son los problemas más urgentes:



La necesidad de mejorar el apoyo y la formación del directivo.

La creación de una cultura organizacional basada en la rendición de cuentas, la comunicación horizontal y el trabajo en equipo.

La aplicación eficiente de técnicas de seguimiento, supervisión y evaluación, en consonancia con los objetivos institucionales.

Al comparar los datos empíricos con estudios previos y marcos teóricos globales, queda claro que un liderazgo directivo sólido, pedagógico y estratégico es esencial para transformar la gestión educativa y mejorar el aprendizaje en las escuelas secundarias estatales de la provincia de Ilo.

V. CONCLUSIONES

PRIMERA: El análisis general sobre la influencia del liderazgo directivo en la gestión administrativa y pedagógica en las instituciones educativas públicas del nivel secundaria de la provincia de Ilo, ha evidenciado una fuerte relación positiva ($r = 0,823$; $p < 0,01$), lo que significa que el liderazgo directivo sólido contribuye directamente a la efectividad tanto en la gestión administrativa como en la pedagógica. En términos prácticos este hallazgo demuestra que los directores que ejercen un liderazgo estratégico participativo generan un impacto significativo en la organización de las instituciones educativas, logrando una mayor coherencia entre los procesos administrativos y los pedagógicos.

SEGUNDA: Se evaluó las características del liderazgo estratégico en la gestión administrativa de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria de la provincia de Ilo, los resultados arrojaron resultados estadísticamente significativos ($\chi^2 = 792.770$; $p = 0.000$; $gl = 184$). Además, estos resultados están respaldados por la razón de verosimilitud (482.082; $p = 0.000$) y la asociación lineal a lineal (140.343; $p = 0.000$), que muestran una correlación estructural entre la dimensión y la variable. En la práctica, esto significa que los líderes que practican un estilo estratégico son capaces de organizar recursos, planificar objetivos y promover procesos de mejora continua.

TERCERA: Se evaluó las estrategias de supervisión en la gestión administrativa de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria de la provincia de Ilo, los resultados mostraron resultados ($C = 0,916$; $p = 0,000$), lo que sugiere una relación muy fuerte y estadísticamente significativa ello evidencia que la supervisión escolar es un factor decisivo para garantizar el cumplimiento de los procesos administrativos que se traduzcan en una gestión eficiente. En términos prácticos, una supervisión adecuada promueve la transparencia en el uso de los recursos, la mejora de los procesos organizacionales y la creación de condiciones favorables para el aprendizaje.

CUARTA: Se evaluó el liderazgo directivo en la gestión pedagógica de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria de la provincia de Ilo, encontrándose una fuerte correlación positiva entre el liderazgo pedagógico y la mejora del desempeño docente ($r = 0,781$, $p < 0,01$). El 74 % del profesorado valoró positivamente la orientación pedagógica de sus directivos, destacando que los líderes directivos influyen directamente en la calidad de la enseñanza mediante el apoyo en la planificación curricular, la evaluación formativa y el fortalecimiento del clima institucional. A nivel práctico, este hallazgo reafirma la necesidad de



que los directores ejerzan un liderazgo pedagógico transformador, que vaya más allá de la administración y se centre en mejorar las capacidades docentes.

QUINTA: Se analizó las estrategias de supervisión en la gestión pedagógica de las instituciones educativas públicas del nivel secundaria de la provincia de Ilo, con un resultado de coeficiente de contingencia ($C=0,884$; $p=0,000$), con estos resultados confirmamos que estas tienen un impacto directo en la calidad de la enseñanza, por ello se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la alternativa (H_1), lo que demuestra que la supervisión pedagógica constituye una práctica esencial para el desarrollo profesional del docente y la mejora de los aprendizajes estudiantiles. En términos prácticos, esto requiere que la supervisión no se limite a los procesos burocráticos, sino que incluya retroalimentación constructiva, observación en clase y apoyo continuo.

VI. RECOMENDACIONES

PRIMERA: Al Ministerio de Educación recomiendo formular y fortalecer políticas educativas específicas que potencien el liderazgo directivo en los ámbitos administrativo y pedagógico en consonancia al Marco del Buen Desempeño Directivo además Sugiero implementar y financiar programas nacionales de capacitación continua orientadas al desarrollo competencias en liderazgo transformacional, gestión estratégica, planificación institucional y gestión pedagógica, diferenciadas según las realidades regionales con un enfoque inclusivo y contextualizado.

SEGUNDA: A la Dirección Regional de Educación recomiendo establecer sistemas integrados de acompañamiento técnico y monitoreo permanente dirigido a las UGEL y a los equipos directivos de las IE, de modo que se asegure una correcta y adecuada implementación de planes de gestión administrativa y pedagógica, promoviendo un intercambio de buenas prácticas de liderazgo y la colaboración interinstitucional lo que permitirá enfrentar desafíos educativos en la región, como la gestión eficiente de recursos y la mejora de los aprendizajes.

TERCERA: A la Unidad de gestión educativa local de Ilo recomiendo brindar asistencia técnica focalizada a los equipos directivos en la elaboración y ejecución de planes de supervisión efectivos que incluyan monitoreo de la planificación curricular, evaluación del desempeño docente, el uso pertinente de recursos educativos y la incorporación de herramientas digitales para elevar y mejorar la calidad del servicio educativo.

CUARTA: A los directivos de las instituciones educativas se recomienda adoptar un liderazgo participativo y transformacional basado en la inclusión activa de la comunidad educativa en los procesos de planificación y toma de decisiones. Ello implica el establecimiento de metas claras y medibles para la mejora de los aprendizajes, fomentar un clima institucional positivo y fortalecer los vínculos con las familias y actores sociales del entorno, permitiendo consolidar las instituciones más abiertas, democráticas y con sentido comunitario.

QUINTA: A los directivos de las instituciones educativas organizar jornadas permanentes de capacitación docente y promover la conformación de comunidades profesionales de interaprendizaje que permitan el intercambio de experiencias y la construcción de estrategias pedagógicas, además se sugiere implementar estrategias de retroalimentación docente, basados en observaciones de clases, la evaluación formativa y la innovación pedagógica tendiente a la mejora sostenida de la práctica docente, consiguientemente en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.



RECONOCIMIENTOS

A los maestros y personal administrativo del nivel secundaria de la provincia de Ilo, por su valiosa ayuda en el proceso de recolección de datos.

A mi asesora, colegas y amigos por compartir conmigo conocimientos, experiencias y motivación, su guía y paciencia enriquecieron cada etapa de este trabajo.

REFERENCIAS

- Alarcón Huanca, Y. L. (2017). *Influencia del liderazgo en la gestión administrativa de instituciones educativas primarias en la ciudad de Puno* [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio UNAP.
<https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/8113>
- Álvarez, J., & Fernández, P. (2023). *Liderazgo en las escuelas latinoamericanas: desafíos y perspectivas*. Springer.
- Apaza Chávez, M. S., & Rivera Muñoz, J. L. (2022). La gestión educativa como factor de calidad en las instituciones educativas públicas. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 6(25), 1–14.
<http://portal.amelica.org/ameli/journal/466/4663726002/>
- Astete López, E. J., Silvera Reynaga, H., Chambilla Mamani, H. Y., & Coayla Maquera, L. L. (2022). La planificación estratégica, un instrumento eficaz que puede contribuir al mejoramiento de la gestión escolar en una institución educativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 1–20.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.2862
- Barba Miranda, L. C. (2021). *Liderazgo pedagógico y gestión escolar del directivo: Un análisis al aporte de la calidad educativa* [Tesis doctoral, Universidad Internacional Iberoamericana]. Repositorio UNINI. <https://repositorio.unini.edu.mx/id/eprint/698>
- Barrientos, R. (2024). Reseña del libro *Liderazgo desde el medio. Tocando el corazón de la transformación educativa* de A. Hargreaves (2023). *Taylor & Francis*.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2019). *Liderazgo transformacional* (3.ª ed.). Routledge.
- Bisquerra, R. (2020). *Metodología de la investigación educativa*. Editorial Síntesis.
- Bolívar, A., & López, M. (2022). Gestión educativa y su impacto en la calidad de la enseñanza. *Revista de Administración Educativa*, 35(2), 112–130.
- Bryman, A. (2021). *Métodos de investigación social*. Oxford University Press.
- Bush, T. (2022). *Teorías del liderazgo y la gestión educativa* (6.ª ed.). SAGE.
- Cadillo Leiva, G. S., & Saavedra Jaramillo, M. J. (2024). Clima organizacional: un análisis desde la perspectiva de los docentes. *Revista Latinoamericana de Educación*, 5(5), 1–12. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2685>



- Cantón, D. W. (2022). *Liderazgo directivo y gestión escolar. Experiencias y prácticas desde un enfoque internacional*. México: Editorial Académica.
- Chiavenato, I. (2020). *Administración de recursos humanos: Enfoque estratégico*. McGraw-Hill.
- Chunllo Aldaz, J. E., Gaybor Alban, C. G., Alcívar Vélez, V. E., & Pinargote Carreño, V. G. (2025). El liderazgo pedagógico y la toma de decisiones basada en datos. *Revista Científica Internacional*, 12(1), 33–48.
- Consejo Nacional de Educación (CNE). (2021). *Informe sobre la educación en el Perú 2021: avances y desafíos*. Lima, Perú: CNE.
- Creswell, J. W. (2022). *Investigación cualitativa y diseño investigativo*. Editorial Pearson.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Diseño de investigación: enfoques cualitativos, cuantitativos y mixtos* (6.^a ed.). SAGE.
- De la Torre Zeballos, C. G. (2024). Liderazgo en el clima organizacional en los docentes de secundaria de una institución educativa de Moquegua 2022. *Conciencia Digital*, 8(3), 1–12. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.11955
- Deming, W. E. (2022). *Salir de la crisis: construir un sistema de conocimiento profundo*. MIT Press.
- Díaz Pérez, A., & Villafuerte Álvarez, C. A. (2022). Planeamiento estratégico de la educación. *Revista Educare*, 13(2), 45–60. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.2.681>
- Drucker, P. (2021). *Gestión: Tareas, responsabilidades, prácticas en educación*. HarperBusiness.
- Espinoza, R., & Vásquez, L. (2022). Gestión directiva y su influencia en la calidad educativa en el Perú. *Revista de Educación y Sociedad*, 29(3), 145–162.
- Fayol, H. (2020). *Administración industrial y general*. Editorial Universitaria.
- Fernández, J., & Ramírez, P. (2022). *Innovación en la gestión educativa: Estrategias y desafíos en el siglo XXI*. Ediciones Universitarias.
- Gairín Sallán, J. (2020). *Didáctica y organización escolar*. Editorial Graó.
- Garavito, E., Castro Quispe, A. C., Sosa Gutiérrez, F., Sucari Turpo, W. G., & Huayanca Medina, P. C. (2022). Gestión pedagógica y calidad educativa. *Revista Latinoamericana de Educación y Sociedad*, 4(2), 34–51.
- Gobierno Regional de Moquegua. (2022). *Reporte sobre la gestión educativa en la provincia de Ilo*. Moquegua, Perú.
- González, R., & Pérez, M. (2021). *Gestión pedagógica y formación docente: Un enfoque de calidad educativa*. Editorial Académica.



- Hallinger, P., & Wang, W. C. (2020). Evaluación de los efectos del liderazgo educativo en los resultados de aprendizaje de los estudiantes. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(1), 5–24.
- Harris, A., & Jones, M. (2021). Liderazgo docente y mejora escolar: perspectivas internacionales. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(2), 211–228.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2021). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2021). *Fundamentos de la investigación conductual*. Cengage Learning.
- Kerlinger, F. N., & Lee, H. B. (2021). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales* (5.ª ed.). Cengage Learning.
- Kline, P. (2021). *Manual de pruebas psicológicas*. Routledge.
- Koontz, H., & Wehrich, H. (2021). *Administración: Un enfoque global y empresarial*. McGraw-Hill.
- Leithwood, K., Seashore Louis, K., Wahlström, K., & Anderson, S. (2020). *Cómo el liderazgo exitoso influye en el aprendizaje de los estudiantes: La segunda parte de una historia más larga*. Universidad de Toronto.
- Leithwood, K., Sun, J., & Pollock, K. (2020). *Cómo contribuyen los líderes escolares al éxito de los estudiantes: El marco de los cuatro caminos*. Routledge.
- Leiva-Guerrero, M. V., & Vásquez, C. (2019). Liderazgo pedagógico: de la supervisión al acompañamiento docente. *Revista Cadernos de Educação*, 51, 123–135.
<http://dx.doi.org/10.31619/caledu.n51.635>
- Lucero-Tello, J. M., Hernández-Dávila, C. A., Gavilanes-López, W. L., & Ruiz-López, P. M. (2024). Gestión escolar y calidad educativa. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(1), 1–15.
<https://doi.org/10.33386/593dp.2024.1-1.2266>
- Mafla-Bolaños, M. G., & Morán-Cabellón, A. J. (2022). La gestión educativa y su impacto en el desarrollo curricular de la Unidad Educativa Particular *La Inmaculada* de Esmeraldas. *Revista Científica Mundo de la Investigación*, 6(3), 66–81.
- Manríquez Gutiérrez, K., & Reyes Roa, M. (2021). *Liderazgo educativo: una mirada desde el rol del director y la directora en tres niveles del sistema educacional chileno*. [Tesis de maestría, Universidad de Chile].
- Ministerio de Educación. (2003). *Ley General de Educación N.º 28044*. Lima, Perú: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación. (2022). *Guía para la planificación y uso de datos para la toma de decisiones en la IE*. Lima, Perú: Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación del Perú. (2023). *Marco del buen desempeño del directivo*. Lima,



Perú: Ministerio de Educación.

- Ministerio de Educación del Perú. (2023). *Guía para la gestión escolar en instituciones y programas educativos de la educación básica*. Ministerio de Educación.
<https://hdl.handle.net/20.500.12799/8845>
- Mintzberg, H. (2021). *The structuring of organizations*. Pearson Education.
- Miranda Cruz, J. R. (2022). *Liderazgo directivo en los procesos de gestión educativa en las instituciones educativas de la provincia de Chucuito Juli 2020*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Altiplano]. Universidad Nacional del Altiplano Puno.
- Padilla Anaya, J. M. (2023). Liderazgo directivo escolar en Latinoamérica. *Revista de Ciencias de la Educación*, 23(cs), 2656–2664.
<https://doi.org/10.59427/rcli/2023/v23cs.2656-2664>
- Peñares Gutiérrez, A. M., & Terrones Marreros, M. A. (2021). *Liderazgo directivo y gestión pedagógica en instituciones educativas públicas de nivel secundaria, Cartavio – 2019*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Universidad César Vallejo.
- Peñares, M. (2021). *Liderazgo directivo y su relación con la gestión pedagógica en instituciones educativas peruanas*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Peralta, T. H. (2024). *Gestión escolar y calidad de la educación*. Editorial Académica.
- Popper, K. (2020). *La lógica del descubrimiento científico*. Routledge.
- Ramírez, C., & Castro, A. (2022). *Evaluación educativa y gestión pedagógica: Claves para la mejora continua*. Pearson.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). *Administración: Enfoque contemporáneo*. Pearson.
- Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2021). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo. *Educational Administration Quarterly*, 57(2), 159–195.
<https://doi.org/10.1177/0013161X20965934>
- Robinson, V., Hohepa, M., & Lloyd, C. (2019). *Liderazgo escolar y resultados estudiantiles: Identificar qué funciona y por qué. Iteración de síntesis de la mejor evidencia (BES)*. Ministry of Education, New Zealand.
- Robinson, V., Lloyd, C., & Rowe, K. (2020). *Liderazgo centrado en el estudiante*. Routledge.
- Salazar-Caballero, M. M., Ortega-Cabrejos, M. Y., & Hoyos Rubio, Y. A. (2023). Planificación estratégica: Una mirada desde la educación inicial en el contexto peruano. *Revista de Tecnología Educativa*, 16(2), 55–70.
<https://doi.org/10.37843/rted.v16i2.402>
- Sánchez Regalado, J. L., & Escalante López, M. (2018). *Gestión del liderazgo directivo pedagógico y su relación con el desempeño docente en el nivel secundaria de la institución educativa “Francisco Vidal Laos”, Supe-Barranca*. [Tesis de maestría,



Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Tobón, S. (2021). *Competencias y aprendizaje significativo: Enfoques y metodologías aplicadas*. McGraw-Hill.

Torres Vásquez, J. (2024). *Gestión pedagógica: Una revisión de las investigaciones cuatrienio 2020-2024*. Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología.
<https://doi.org/10.0000/orcid.org/0009-0002-3134-6349>

Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. (2021). *Diagnóstico sobre el liderazgo escolar en Ilo y su impacto en la calidad educativa*. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.

Vygotsky, L. (2021). *Pensamiento y lenguaje: Enfoques contemporáneos en la educación*. Editorial Universitaria.

Fechas

Recepción: 01/08/ 2025

Revisión y aceptación: 22/09/2025

Publicación: 30/09/2025
