



## PERCEPCIONES DOCENTES SOBRE LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE LOS DIRECTIVOS Y IMPLEMENTACIÓN ENFOQUE POR COMPETENCIAS EN PUNO

### TEACHERS' PERCEPTIONS OF SCHOOL LEADERS' PEDAGOGICAL LEADERSHIP AND COMPETENCY-BASED APPROACH IMPLEMENTATION IN

Andrés Arias Lizares<sup>1\*</sup>

E-mail: [aarias@unap.edu.pe](mailto:aarias@unap.edu.pe)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7536-4146>

Jordan Piero Borda Colque<sup>1</sup>

E-mail: [jordanpieroborda@gmail.com](mailto:jordanpieroborda@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8488-1658>

Lupe Marilu Huanca Rojas<sup>2</sup>

E-mail: [lhuanca@uniscjsa.edu.pe](mailto:lhuanca@uniscjsa.edu.pe)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2533-1055>

<sup>1</sup>Universidad Nacional del Altiplano, Perú.

<sup>2</sup>Universidad Nacional Intercultural de la Selva Central Juan Santos Atahualpa, Perú.

\*Autor para correspondencia

#### Cita sugerida (APA, séptima edición)

Arias Lizares, A., Borda Colque, J.P., y Huanca Rojas, L.M. (2025). Percepciones docentes sobre liderazgo pedagógico de los directivos y implementación enfoque por competencias en Puno. *Revista Conrado*, 21(107), e4551.

#### RESUMEN

La presente investigación analiza las percepciones de los docentes sobre el liderazgo pedagógico de los directivos en instituciones educativas de la región Puno, con énfasis en cuatro dimensiones fundamentales: alineación estratégica, desarrollo profesional, clima organizacional y enfoque curricular por competencias. Mediante un diseño no experimental descriptivo, se aplicó un cuestionario estructurado a 202 docentes de los niveles inicial, primaria y secundaria, distribuidos en las 13 provincias de la región. Los resultados revelan una percepción predominantemente favorable respecto a la alineación estratégica con la misión institucional (77.08%), mientras se identifican brechas significativas en desarrollo profesional docente (39.73% desfavorable) y equidad en el trato directivo (41.58% desfavorable). Se evidencia una gradiente evaluativa descendente desde el conocimiento teórico del enfoque por competencias (73.77% favorable) hacia su implementación práctica (66.34% favorable). El análisis por variables sociodemográficas muestra patrones diferenciados según experiencia profesional y nivel educativo, con valoraciones más positivas en docentes con mayor experiencia y del nivel inicial. Los hallazgos sugieren la necesidad de fortalecer capacidades directivas en retroalimentación docente, gestión equitativa y operacionalización del enfoque por competencias, mediante programas de formación contextualizados a las características específicas de cada institución educativa.

#### Palabras clave:

Liderazgo pedagógico, Clima organizacional, Enfoque por competencias, Percepción docente, Gestión educativa regional.

#### ABSTRACT

This research analyzes teachers' perceptions of educational leadership in educational institutions in the Puno region, focusing on four fundamental dimensions: strategic alignment, professional development, organizational climate, and competency-based curricular approach. Through a descriptive non-experimental design, a structured questionnaire was applied to 202 teachers from early childhood, primary, and secondary levels, distributed across the 13 provinces of the region. Results reveal predominantly favorable perceptions regarding strategic alignment with the institutional mission (77.08%), while significant gaps are identified in teacher professional development (39.73% unfavorable) and equity in leadership treatment (41.58% unfavorable). There is a downward evaluative gradient from theoretical knowledge of the competency-based approach (73.77% favorable) toward its practical implementation (66.34% favorable). Analysis by sociodemographic variables shows differentiated patterns according to professional experience and educational level, with more positive assessments among teachers with greater experience and at the early childhood level. Findings suggest the need to strengthen leadership capacities in teacher feedback, equitable management, and operationalization of the competency-based approach.



through training programs contextualized to the specific characteristics of each educational institution.

#### Keywords:

Pedagogical leadership, Organizational climate, Competency-based approach, teacher perception, Regional educational management.

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo pedagógico de los directivos constituye un factor determinante en la calidad educativa y el rendimiento escolar, siendo reconocido internacionalmente como la segunda variable de mayor influencia en los resultados de aprendizaje después de la labor docente en el aula (Romero, 2021). En el contexto latinoamericano, y particularmente en Perú, la gestión directiva ha experimentado una transición paradigmática desde modelos administrativos tradicionales hacia enfoques centrados en el liderazgo pedagógico, orientado al mejoramiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje (Weinstein y Hernández, 2014).

La implementación del Marco de Buen Desempeño del Directivo en el sistema educativo peruano ha evidenciado la necesidad de reconceptualizar la función directiva, priorizando competencias vinculadas con la conducción pedagógica de las instituciones educativas (MINEDU, 2021). Este cambio de enfoque implica que los directivos, además de gestionar recursos y procesos administrativos, deben convertirse en líderes pedagógicos que orienten, acompañen y fortalezcan la práctica docente (Rosado, 2022). Como señalan Maya et al. (2019), el liderazgo directivo efectivo es fundamental para la construcción de una educación de calidad, especialmente en contextos que enfrentan múltiples desafíos socioeducativos.

El liderazgo pedagógico se caracteriza por la capacidad de articular la visión institucional con las prácticas educativas cotidianas, generar condiciones para el desarrollo profesional docente, construir climas organizacionales positivos y promover innovaciones curriculares orientadas al aprendizaje (Aravena et al., 2023). Investigaciones recientes demuestran que los directivos que ejercen un liderazgo pedagógico efectivo logran mayor compromiso docente, clima institucional positivo e implementación exitosa de reformas educativas (De la Cruz, 2020; Riveros, 2017).

Ángel y Ávila (2022) destacan la importancia de comprender la triada conformada por el clima organizacional, la convivencia escolar y el desempeño profesional como elementos interrelacionados que condicionan la calidad educativa. En esta línea, Aguilar (2019) ha verificado

empíricamente la existencia de correlaciones significativas entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en instituciones educativas peruanas, reforzando la relevancia de analizar estas variables de manera conjunta.

En el ámbito específico de la región Puno, diversas evaluaciones institucionales han identificado brechas significativas en la implementación del liderazgo pedagógico, especialmente en contextos rurales y multilingües (Sancho, 2019). La transición hacia el enfoque curricular por competencias ha supuesto desafíos adicionales para los equipos directivos, requiriendo capacidades específicas para orientar transformaciones pedagógicas sustantivas (CEPAL, 2020). Soto (2022) advierte, además, sobre la incidencia que el síndrome de agotamiento laboral puede tener en el ejercicio del liderazgo pedagógico y, consecuentemente, en el clima organizacional de las instituciones educativas.

La presente investigación surge en este contexto, orientada a analizar las percepciones docentes sobre el liderazgo pedagógico directivo en instituciones educativas de la región Puno, con énfasis en cuatro dimensiones fundamentales: alineación estratégica con la misión institucional, desarrollo profesional docente, clima organizacional y equidad, e implementación del enfoque curricular por competencias. El estudio pretende identificar fortalezas y áreas de mejora en la gestión directiva, aportando evidencias empíricas que contribuyan al fortalecimiento de políticas y programas orientados a la mejora del liderazgo escolar en contextos regionales.

Diversos estudios confirman la relevancia de examinar el liderazgo pedagógico desde la percepción docente, considerando que los profesores constituyen informantes clave para evaluar la efectividad de las prácticas directivas (Sánchez, 2019). En el caso peruano, investigaciones previas como las realizadas por Morillo (2020) y Sánchez (2019) han evidenciado correlaciones significativas entre percepciones positivas del liderazgo directivo y niveles de compromiso organizacional docente, factor clave para la implementación exitosa de innovaciones curriculares.

Según el autor Chávez (2023), ha propuesto estrategias de liderazgo específicamente orientadas a la mejora del clima organizacional en instituciones educativas emblemáticas del Perú, destacando la importancia de intervenciones contextualizadas que respondan a las particularidades de cada entorno educativo. Por su parte, Gómez (2019) ha analizado la correlación entre diversos estilos de liderazgo directivo y los índices sintéticos de calidad educativa, aportando evidencias sobre la efectividad diferencial de distintos enfoques de gestión según contextos específicos.

Los resultados de este estudio pretenden contribuir a la comprensión de las dinámicas del liderazgo pedagógico en contextos regionales específicos, permitiendo identificar patrones diferenciados según características institucionales y profesionales, aspectos fundamentales para el diseño de intervenciones contextualizadas que fortalezcan las capacidades directivas en función de necesidades específicas, como sugieren Salvador y Sánchez (2018) en sus estudios sobre compromiso organizacional docente.

## MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se fundamentó en el paradigma positivista, con un enfoque cuantitativo, implementando un diseño no experimental transeccional de alcance descriptivo-correlacional (Hernández y Mendoza, 2018). Esta aproximación metodológica permitió examinar el fenómeno del liderazgo pedagógico directivo en su contexto natural, sin manipulación deliberada de variables, estableciendo relaciones entre dimensiones y analizando su comportamiento diferencial según variables sociodemográficas específicas.

### Población y procedimiento muestral

El universo poblacional comprendió a docentes en servicio activo de instituciones educativas públicas de Educación Básica Regular de la región Puno (N=8,426). Mediante un muestreo probabilístico estratificado multietápico con asignación proporcional, se calculó una muestra representativa de 202 participantes (nivel de confianza=95%, margen de error=±6.8%, heterogeneidad=50%). La composición muestral evidenció estratificación por niveles educativos: inicial (n=37; 18.3%), primaria (n=40; 19.8%) y secundaria (n=125; 61.9%), con representatividad territorial en las 13 provincias de la región, destacando Puno (n=52; 25.7%) y San Román (n=47; 23.3%). Las características sociolaborales incluyeron predominio de docentes con experiencia profesional incipiente (0-5 años=52.5%), distribución etaria concentrada en el rango 20-40 años (69.8%), y una estratificación intencional por tipo de institución educativa (urbana=64.2%; rural=35.8%).

### Instrumento y propiedades psicométricas

Se implementó el «Cuestionario de Evaluación de la Situación del Liderazgo Pedagógico en Instituciones Educativas» (CESLPIE), instrumento estructurado compuesto por 20 ítems distribuidos en cuatro dimensiones teóricamente fundamentadas:

1. Alineación estratégica con la misión institucional (ítems 1-4)
2. Desarrollo profesional docente (ítems 5-8)
3. Clima organizacional y equidad (ítems 9-16)
4. Implementación del enfoque curricular por competencias (ítems 17-20)

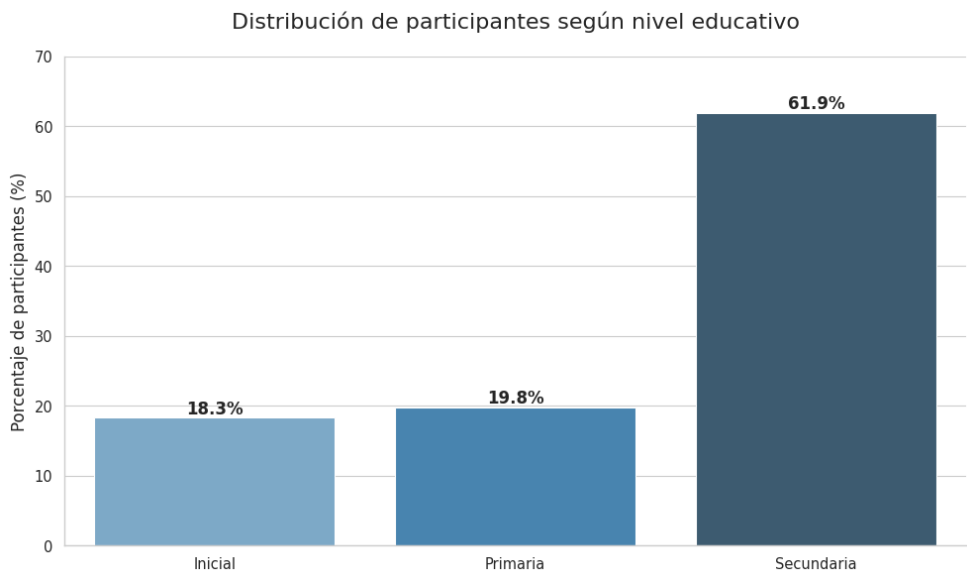
El instrumento operacionalizó las variables mediante una escala Likert tetra categórica: Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), De acuerdo (3) y Totalmente de acuerdo (4). La validez de contenido fue determinada mediante juicio de expertos (n=7), obteniendo índices V de Aiken superiores a 0.86 para todos los ítems, con un promedio global de 0.92. La confiabilidad del instrumento, evaluada mediante el coeficiente  $\alpha$  de Cronbach, mostró una consistencia interna elevada para la escala global ( $\alpha=0.93$ ), con valores satisfactorios para las subescalas: alineación estratégica ( $\alpha=0.87$ ), desarrollo profesional ( $\alpha=0.89$ ), clima organizacional ( $\alpha=0.91$ ) e implementación curricular ( $\alpha=0.88$ ). El análisis factorial confirmatorio corroboró la estructura tetra factorial del instrumento (CFI=0.92; RMSEA=0.058; SRMR=0.043).

## RESULTADOS-DISCUSIÓN

### Características sociodemográficas de la muestra.

El análisis de las características sociodemográficas de la muestra (n=202) revela una distribución asimétrica en cuanto a nivel educativo, con predominancia de docentes del nivel secundario (61.9%), seguido por primaria (19.8%) e inicial (18.3%), como se observa en la Figura 1. En términos geográficos, la muestra abarca las 13 provincias de la región Puno, con mayor representatividad de Puno (25.7%) y San Román (23.3%). La experiencia profesional se caracteriza por una prevalencia de docentes con experiencia incipiente (52.5% entre 0-5 años), mientras que solo el 9.9% posee más de 20 años de servicio. La distribución etaria confirma una población docente relativamente joven, con 69.8% menores de 40 años.

Fig1: Distribución de Participantes según nivel educativo



Fuente: Elaboración propia

Alineación estratégica con la misión institucional.

Tabla 1: Distribución de respuestas sobre alineación estratégica con la misión institucional

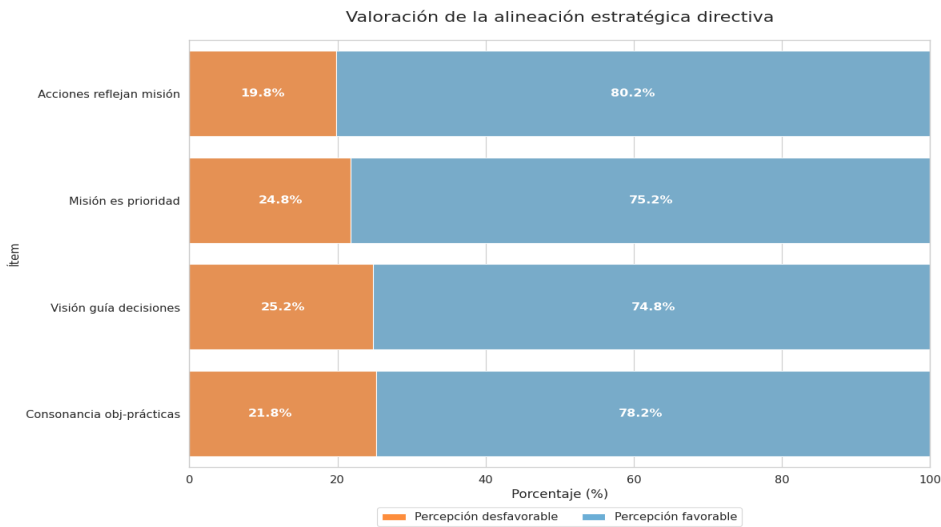
Ítem	Escala	Frecuencia	Porcentaje (%)
Las acciones de los directivos reflejan claramente la misión institucional	Totalmente en desacuerdo	10	4.95
	En desacuerdo	30	14.85
	De acuerdo	128	63.37
	Totalmente de acuerdo	34	16.83
	Total	202	100.00
Siento que la visión y misión de la institución guían las decisiones de los directivos	Totalmente en desacuerdo	10	4.95
	En desacuerdo	40	19.80
	De acuerdo	115	56.93
	Totalmente de acuerdo	37	18.32
	Total	202	100.00
Los objetivos institucionales están en consonancia con las prácticas administrativas diarias	Totalmente en desacuerdo	6	2.97
	En desacuerdo	45	22.28
	De acuerdo	119	58.91
	Totalmente de acuerdo	32	15.84
	Total	202	100.00

La misión institucional es una prioridad en la planificación estratégica de los directivos	Totalmente en desacuerdo	9	4.46
	En desacuerdo	35	17.33
	De acuerdo	115	56.93
	Totalmente de acuerdo	43	21.29
	Total	202	100.00

Fuente: Elaboración propia

El análisis de la dimensión de alineación estratégica (Figura 2) evidencia una valoración predominantemente favorable por parte de los docentes. Un 80.2% de los encuestados percibe que las acciones directivas reflejan claramente la misión institucional, constituyendo el indicador mejor evaluado de esta dimensión. La percepción respecto a que la misión institucional es prioridad en la planificación estratégica alcanza un 78.2% de valoración positiva. Los indicadores con evaluaciones comparativamente menos favorables en esta dimensión corresponden a la consonancia entre objetivos institucionales y prácticas administrativas (74.8%) y la percepción de que la visión y misión guían las decisiones directivas (75.3%). Estos resultados sugieren que, si bien existe una percepción mayoritariamente favorable de la alineación estratégica, persiste un margen de optimización en la traducción de los lineamientos institucionales a las prácticas administrativas cotidianas.

Fig 2: Valoración de la alineación estratégica directiva



Fuente: Elaboración propia

Desarrollo profesional docente.

Tabla 2: Distribución de respuestas sobre desarrollo profesional docente

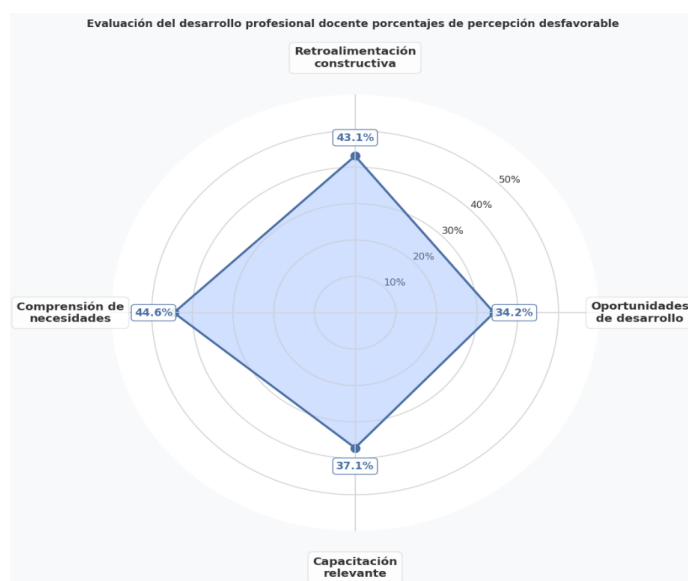
Ítem	Escala	Frecuencia	Porcentaje (%)
Los directivos proporcionan oportunidades suficientes para mi desarrollo profesional	Totalmente en desacuerdo	13	6.44
	En desacuerdo	56	27.72
	De acuerdo	101	50.00
	Totalmente de acuerdo	32	15.84
	Total	202	100.00

Recibo retroalimentación constructiva de los directivos para mejorar mi práctica docente	Totalmente en desacuerdo	17	8.42
	En desacuerdo	70	34.65
	De acuerdo	87	43.07
	Totalmente de acuerdo	28	13.86
	Total	202	100.00
Los directivos entienden y atienden mis necesidades profesionales	Totalmente en desacuerdo	15	7.43
	En desacuerdo	75	37.13
	De acuerdo	92	45.54
	Totalmente de acuerdo	20	9.90
	Total	202	100.00
La capacitación ofrecida por la dirección es relevante y aplicable a mi trabajo	Totalmente en desacuerdo	13	6.44
	En desacuerdo	62	30.69
	De acuerdo	96	47.52
	Totalmente de acuerdo	31	15.35
	Total	202	100.00

Fuente: Elaboración propia

La evaluación del desarrollo profesional docente (Figura 3) revela una polarización significativa en las percepciones, con niveles de insatisfacción que fluctúan entre 34.2% y 44.6%. El análisis radial muestra que la comprensión y atención a las necesidades profesionales constituye el indicador más crítico, con 44.6% de valoración desfavorable. La retroalimentación constructiva para la mejora de la práctica docente presenta similares niveles de insatisfacción (43.1%). Los aspectos relativamente mejor evaluados corresponden a oportunidades de desarrollo profesional (65.8% favorable) y capacitación relevante (62.9% favorable). Esta configuración de resultados indica que, si bien la mayoría de docentes reconoce la existencia de oportunidades de formación, existe una brecha significativa en cuanto a la percepción de retroalimentación efectiva y atención personalizada a necesidades profesionales específicas, elementos cruciales para el desarrollo de competencias pedagógicas.

Fig 3: Evaluación del Desarrollo profesional docente porcentajes de percepción desfavorable



Fuente: Elaboración propia

Clima organizacional y equidad.

Tabla 3: Distribución de respuestas sobre equidad y respeto en el ámbito directivo

Ítem	Escala	Frecuencia	Porcentaje (%)
Los directivos tratan a todos los docentes con equidad y justicia	Totalmente en desacuerdo	12	5.94
	En desacuerdo	63	31.19
	De acuerdo	88	43.56
	Totalmente de acuerdo	39	19.31
	Total	202	100.00
Percibo que hay un trato imparcial sin favoritismos por parte de los directivos	Totalmente en desacuerdo	12	5.94
	En desacuerdo	72	35.64
	De acuerdo	94	46.53
	Totalmente de acuerdo	24	11.88
	Total	202	100.00
Los directivos muestran respeto por mis opiniones e ideas	Totalmente en desacuerdo	5	2.48
	En desacuerdo	41	20.30
	De acuerdo	122	60.40
	Totalmente de acuerdo	34	16.83
	Total	202	100.00
La diversidad es valorada y respetada por los directivos en nuestra institución	Totalmente en desacuerdo	5	2.48
	En desacuerdo	46	22.77
	De acuerdo	114	56.44
	Totalmente de acuerdo	37	18.32
	Total	202	100.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Distribución de respuestas sobre clima organizacional y equidad

Ítem	Escala	Frecuencia	Porcentaje (%)
El ambiente laboral en la institución promueve el bienestar y la productividad	Totalmente en desacuerdo	11	5.45
	En desacuerdo	38	18.81
	De acuerdo	110	54.46
	Totalmente de acuerdo	43	21.29
	Total	202	100.00
Existe una comunicación abierta y efectiva entre docentes y directivos	Totalmente en desacuerdo	13	6.44
	En desacuerdo	42	20.79
	De acuerdo	108	53.47
	Totalmente de acuerdo	39	19.31
	Total	202	100.00
Los directivos fomentan un clima de respeto mutuo y colaboración	Totalmente en desacuerdo	15	7.43
	En desacuerdo	43	21.29
	De acuerdo	103	50.99

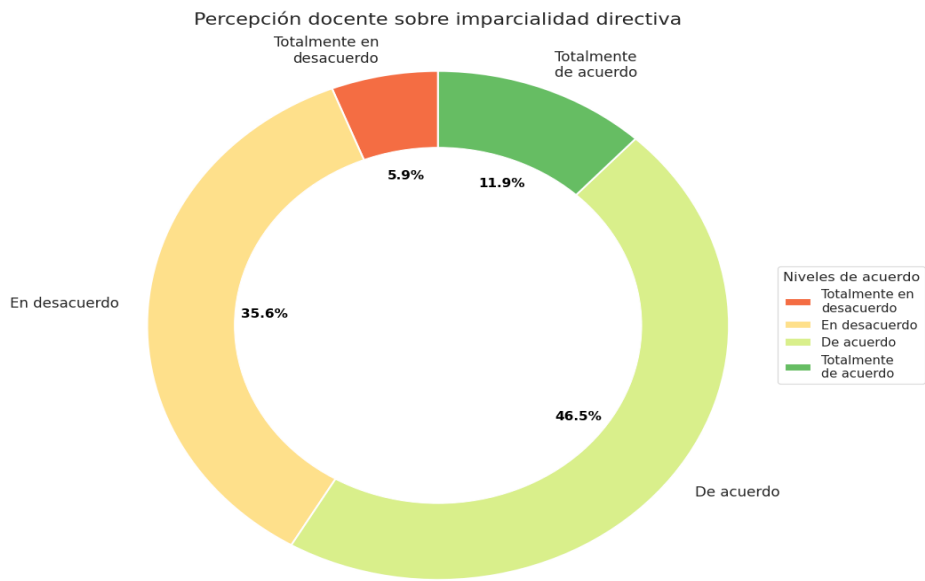


	Totalmente de acuerdo	41	20.30
	Total	202	100.00
Me siento valorado y reconocido por los directivos en mi lugar de trabajo	Totalmente en desacuerdo	12	5.94
	En desacuerdo	47	23.27
	De acuerdo	104	51.49
	Totalmente de acuerdo	39	19.31
	Total	202	100.00

Fuente: Elaboración propia

El análisis del clima organizacional y equidad (Figura 4) revela una escisión significativa en las percepciones sobre imparcialidad directiva. Un 41.6% de los docentes manifiesta desacuerdo respecto a la existencia de un trato imparcial sin favoritismos, constituyéndose como el indicador más críticamente evaluado en esta dimensión. Los datos desagregados muestran que un 5.9% se posiciona en «totalmente en desacuerdo» y un 35.6% en «desacuerdo». En contraste, el ambiente laboral promotor de bienestar y productividad recibe valoración favorable en 75.8% de los casos. La comunicación abierta y efectiva entre docentes y directivos (72.8% favorable) y el clima de respeto y colaboración (71.3% favorable) obtienen evaluaciones moderadamente positivas. Estos resultados sugieren que, si bien existe una percepción mayoritariamente favorable del clima organizacional general, persisten percepciones de inequidad en el trato directivo que podrían comprometer la cohesión institucional.

Fig 4: Percepción docente sobre la imparcialidad directiva



Fuente: Elaboración propia

Implementación del enfoque curricular por competencias.

Tabla 5: Distribución de respuestas sobre implementación del enfoque curricular por competencias

Ítem	Escala	Frecuencia	Porcentaje (%)
Los directivos tienen un conocimiento sólido del enfoque curricular por competencias	Totalmente en desacuerdo	9	4.46
	En desacuerdo	44	21.78
	De acuerdo	118	58.42

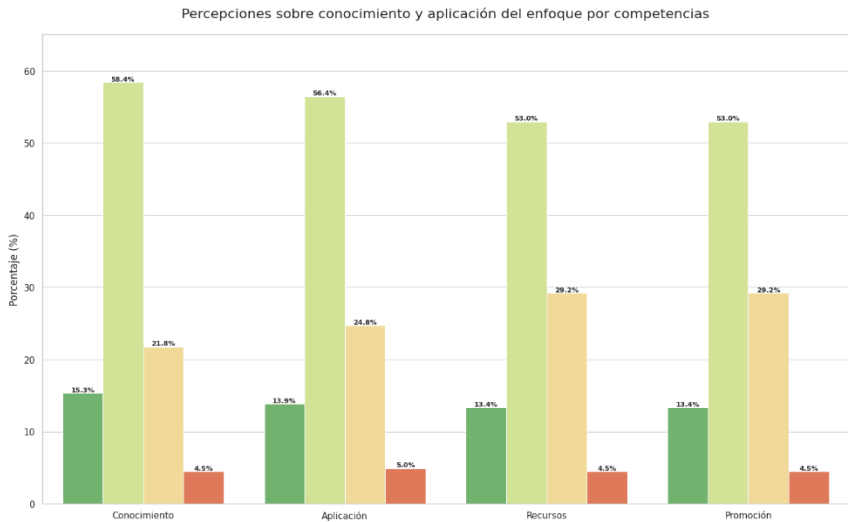


	Totalmente de acuerdo	31	15.35
	Total	202	100.00
Los directivos aplican efectivamente el enfoque curricular por competencias en la gestión académica	Totalmente en desacuerdo	10	4.95
	En desacuerdo	50	24.75
	De acuerdo	114	56.44
	Totalmente de acuerdo	28	13.86
	Total	202	100.00
Los directivos proporcionan la formación y los recursos necesarios para que los docentes puedan aplicar el enfoque por competencias	Totalmente en desacuerdo	9	4.46
	En desacuerdo	59	29.21
	De acuerdo	107	52.97
	Totalmente de acuerdo	27	13.37
	Total	202	100.00
Los directivos promueven y facilitan la implementación del enfoque curricular por competencias en el aula	Totalmente en desacuerdo	9	4.46
	En desacuerdo	59	29.21
	De acuerdo	107	52.97
	Totalmente de acuerdo	27	13.37
	Total	202	100.00

Fuente: Elaboración propia

El análisis de la implementación del enfoque curricular por competencias (Figura 5) muestra una gradiente evaluativa descendente desde el conocimiento teórico hacia la aplicación práctica. Los resultados revelan que 73.8% de los docentes reconoce en los directivos un conocimiento sólido del enfoque curricular por competencias (15.4% totalmente de acuerdo, 58.4% de acuerdo). Sin embargo, la percepción favorable disminuye progresivamente respecto a la aplicación efectiva del enfoque (70.3%), y declina aún más en relación con la provisión de recursos necesarios y la promoción de implementación, ambos con idéntico porcentaje de valoración favorable (66.3%). Esta configuración sugiere la existencia de una brecha implementacional entre el dominio conceptual del enfoque y su traducción en prácticas y recursos concretos que faciliten su operacionalización en el contexto áulico.

Fig 5: Percepciones sobre conocimiento y aplicaciones del enfoque por competencias

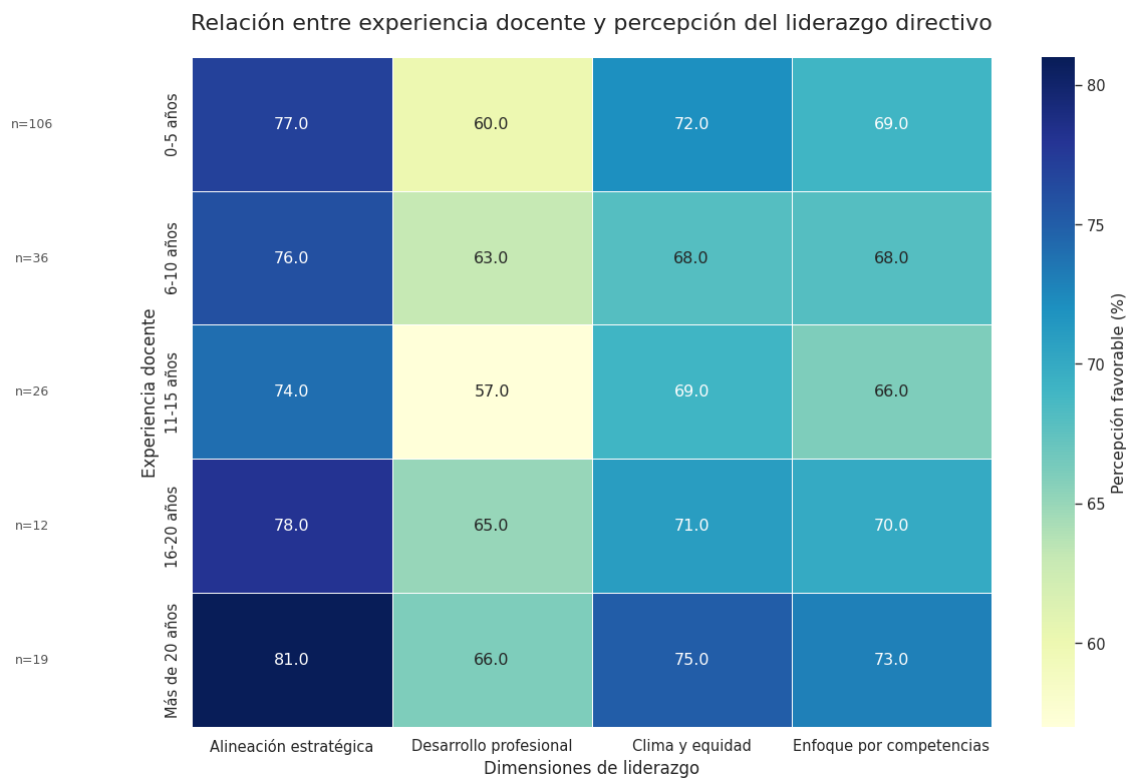


Fuente: Elaboración propia

Relación entre experiencia docente y percepción del liderazgo.

El análisis correlacional entre experiencia docente y percepción del liderazgo directivo (Figura 6) revela patrones diferenciados según las dimensiones evaluadas. Se observa una relación directamente proporcional entre años de servicio y valoración positiva de la alineación estratégica, con incrementos progresivos desde docentes noveles (77% favorable) hasta aquellos con más de 20 años de experiencia (81% favorable). Similar patrón se identifica respecto al enfoque por competencias (69% a 73%). En contraste, la dimensión de desarrollo profesional muestra fluctuaciones menos consistentes, con valoración más favorable entre docentes de 16-20 años (65%) respecto a aquellos con 11-15 años de experiencia (57%). El clima institucional y equidad exhibe sus valores más bajos en el segmento de 6-10 años de experiencia (68%). Estos hallazgos sugieren que la experiencia profesional constituye un factor modulador de la percepción del liderazgo directivo, especialmente relevante en dimensiones como alineación estratégica y enfoque por competencias.

Fig. 6: Relación entre experiencias docente y percepción del liderazgo directivo

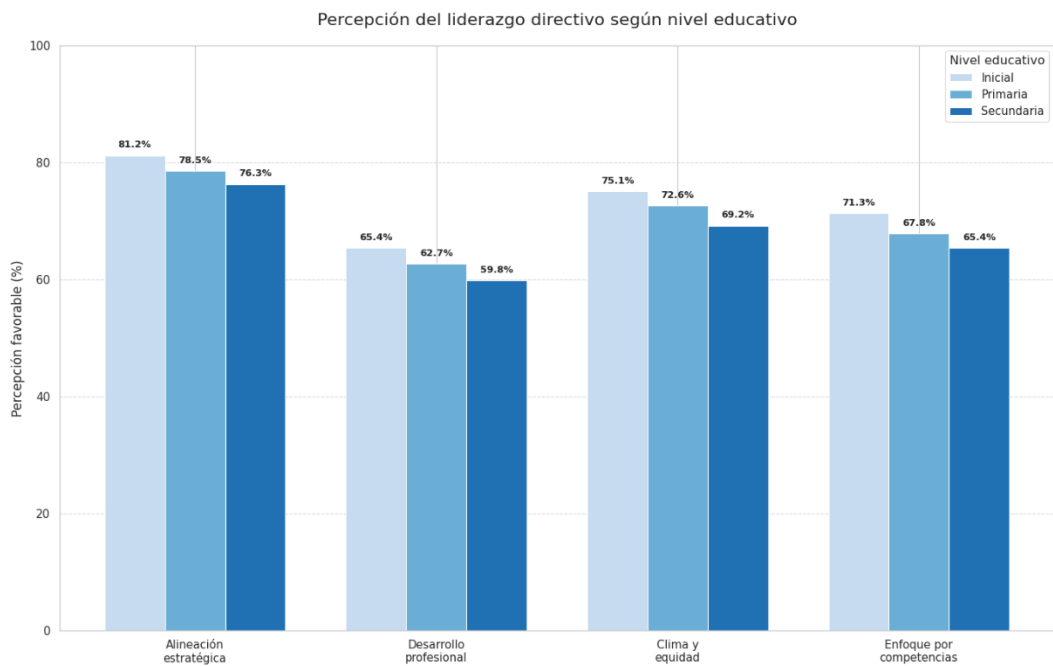


Fuente: Elaboración propia

Análisis comparativo por niveles educativos.

El análisis comparativo por niveles educativos (Figura 7) evidencias diferenciales sistemáticos en la percepción del liderazgo directivo. En todas las dimensiones evaluadas, se observa un gradiente descendente desde el nivel inicial hasta el secundario. La alineación estratégica constituye la dimensión más favorablemente valorada en los tres niveles educativos (81.2%, 78.5% y 76.3% respectivamente), mientras que el desarrollo profesional recibe las valoraciones más críticas (65.4%, 62.7% y 59.8%). Las brechas más pronunciadas entre niveles educativos se identifican en la implementación del enfoque por competencias, con una diferencia de 5.9 puntos porcentuales entre docentes de inicial y secundaria (71.3% vs. 65.4%). Estos resultados sugieren que la complejidad organizacional inherente a cada nivel educativo podría modular la percepción del liderazgo directivo, presentando mayores desafíos para la gestión en contextos de mayor tamaño y heterogeneidad, característicos del nivel secundario.

Fig 7: Percepción del liderazgo directivo según nivel educativo



Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en la presente investigación permiten establecer las siguientes conclusiones respecto al liderazgo pedagógico directivo en instituciones educativas de la región Puno.

La percepción docente sobre el liderazgo pedagógico directivo muestra un carácter heterogéneo y diferenciado según las dimensiones evaluadas. Se evidencia una valoración predominantemente favorable respecto a la alineación estratégica con la misión institucional (77.08% favorable), mientras que dimensiones como el desarrollo profesional docente presentan niveles considerables de insatisfacción (39.73% desfavorable).

Se identifica una brecha significativa entre la dimensión declarativa del liderazgo y su implementación práctica. Si bien los docentes reconocen mayoritariamente que las acciones directivas reflejan la misión institucional (80.20% favorable), esta percepción positiva disminuye cuando se evalúan aspectos operativos como la retroalimentación docente (43.07% desfavorable) y la provisión de recursos para implementar el enfoque por competencias (33.67% desfavorable).

El análisis de percepciones según características socio-demográficas revela patrones diferenciados que sugieren la influencia de factores contextuales en la evaluación del liderazgo. Se observa una relación directamente

proporcional entre experiencia docente y valoración positiva de la alineación estratégica, así como un gradiente descendente en las percepciones favorables desde el nivel inicial hasta el secundario.

La dimensión de equidad en el trato directivo emerge como un área crítica, con 41.58% de docentes manifestando percepciones desfavorables respecto a la imparcialidad, constituyendo un potencial factor de fragmentación del clima institucional que podría comprometer la cohesión organizacional.

El enfoque curricular por competencias, elemento central de la reforma educativa actual, evidencia una brecha implementacional significativa. Mientras el 73.77% de docentes reconoce en los directivos un conocimiento teórico adecuado, esta percepción disminuye al 66.34% cuando se evalúa la promoción y facilitación de recursos para su aplicación efectiva.

Los hallazgos revelan que el liderazgo pedagógico directivo en la región Puno presenta fortalezas en aspectos declarativos y estratégicos, pero enfrenta desafíos significativos en dimensiones operativas relacionadas con el desarrollo profesional, la equidad en el trato y la implementación práctica del enfoque curricular por competencias. Estas conclusiones sugieren la necesidad de desarrollar programas de fortalecimiento directivo que trasciendan el dominio conceptual y enfatizen competencias

relacionadas con la retroalimentación efectiva, la gestión equitativa y la operacionalización de enfoques pedagógicos contemporáneos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar Correa, D. J. (2019). Liderazgo directivo y clima organizacional en la institución educativa N° 80222 «Nuestra señora del Carmen», Cachipampa La Libertad-2019. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/37161>
- Ángel, S., y Ávila, E. (2022). Clima organizacional, convivencia escolar y desempeño profesional: triada importante en el contexto educativo ecuatoriano. *Honoris Causa*, 14(1), 1–18. <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoris-causa/article/view/101>
- Aravena Kenigs, O., Villagra Bravo, C., Troncoso Bustos, C., y Mellado Hernández, M. E. (2023). Autoevaluación del liderazgo pedagógico: Una experiencia de aprendizaje y desarrollo profesional en la escuela. *Perspectiva Educacional*, 62(1), 113-139. [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-97292023000100113&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-97292023000100113&script=sci_arttext)
- Chávez Quijano, M. E. (2023). *Estrategia de Liderazgo para la Mejora del Clima Organizacional en la Institución Educativa Emblemática «Colegio de La Libertad», Distrito de Huaraz, Provincia de Huaraz, Departamento Ancash-2014*. <https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/11284>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). *Educación, juventud y trabajo: habilidades y competencias necesarias en un contexto cambiante*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46066-educacion-juventudtrabajo-habilidades-competencias-necesarias-un-contexto>
- De la Cruz Rudas, S. B. (2020). *Liderazgo pedagógico y clima organizacional en docentes de las instituciones educativas de la Red 01 de Cieneguilla*, 2020. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/51738>
- Gómez Quevedo, O. (2019). Analysis of management leadership styles and their correlation with the synthetic index of educational quality. *Journal for Educators, Teachers and Trainers*, 10 (1), 39-66. <http://hdl.handle.net/10481/60023>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial Mc Graw Hill.
- Maya, E., Aldana Zavala, J. J., y Isea, J. (2019). Leadership Management and Quality Education. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 9, 114-129. <https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/102/84>
- MINEDU. (2021). *Estrategias de liderazgo distribuido para las II.EE. públicas de educación básica: orientaciones para la organización de equipos de gestión*. <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/7702>
- Morillo Cosme, F. S. (2020). *Liderazgo pedagógico y clima organizacional en la Institución Educativa Artemio del Solar Icochea del distrito de Santa* 2020. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/54468>
- Riveros Maldonado, J. (2017). *El liderazgo directivo y el clima organizacional en la Institución Educativa Pública de Qasanqay- Vinchos, Ayacucho - 2017*. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/28244>
- Romero, C. (2021). Liderazgo directivo en escuelas que superan las barreras del contexto. REICE: *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 19(1), 83-103. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7744498>
- Rosado Nolasco, F. K. (2022). *Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa pública de Huaycán*, 2022. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/101505>
- Salvador Cornelio, E. M., y Sánchez Ortega, J. A. (2018). And the organizational commitment of Teachers. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 29(1), 115-124. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2313-29572018000100011](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2313-29572018000100011)
- Sánchez Flores de Sánchez, M. S. (2019). *Liderazgo directivo y clima organizacional en una Institución Educativa Pública del Callao*. <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/8800>
- Sánchez Vásquez, A. J. (2019). *El liderazgo directivo y su influencia en el compromiso organizacional de los Docentes de la I. E. «Manuel Gonzales Prada» de Naranjos – San Martín*, 2017. <http://repositorio.unsm.edu.pe/handle/11458/3474>
- Sancho Gil, L. (2019). *Clima organizacional en las instituciones educativas secundarias del distrito de Moho. Puno*. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/11810>
- Soto Meza, M. D. R. (2022). *Síndrome de agotamiento laboral y liderazgo pedagógico en el clima organizacional en instituciones educativas públicas, Lima*, 2022. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/94611>
- Weinstein, J., y Hernández Vejar, M. (2014). Policies to improve the leadership of School Principals in Chile: A comparison against other Latin American school systems. *Psicoperspectivas*, 13(3), 52-68. [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S0718-69242014000300006&lng=es&nrm=iso](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0718-69242014000300006&lng=es&nrm=iso)