ESCUELA DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICA PÚBLICA CHIMBOTE

PROGRAMA DE PROFESIONALIZACIÓN DOCENTE

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE EDUCACIÓN INICIAL

Nivel de liderazgo del personal directivo de una institución educativa

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE BACHILLER EN EDUCACIÓN

AUTORES:

Acuña Challco, Leyla María (Orcid: 0009-0009-0162-9170)

Sánchez Higinio, Eva Marian (Orcid: 0009-0009-4202-9032)

Vera Gomez, Yvon Shirley (Orcid: 0009-0002-3825-7584)

ASESORA:

Mg. Alvarado Cáceres, Elvira (Orcid: 0009-0008-4725-7491)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Teoría y métodos educativos

SUB LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Nivel de liderazgo en el personal directivo

Nuevo Chimbote – Perú

2025

METADATOS COMPLEMENTARIOS

DATOS DE LOS AUTORES	
Datos del autor 1	
Apellidos y Nombres	Acuña Challco Leyla María
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	74766056
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0009-0162-9170
Datos del autor 2	
Apellidos y Nombres	Sánchez Higinio Eva Marian
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	73119050
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0009-4202-9032
Datos del autor 3	
Apellidos y Nombres	Vera Gómez Yvon Shirley
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	443837902
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0002-3825-7584
DATOS DE ASESOR	
Apellidos y Nombres	Alvarado Cáceres, Elvira
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	18136387
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0008-4725-7491
Título / Grado académico	Licenciado / Magíster
DATOS DEL JURADO	
Presidente	

Apellidos y Nombres	Villanueva Vilches María Laura
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	42890396
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0005-6473-2416
Título / Grado académico	Mg. en Investigación y docencia universitaria.
Secretario	
Apellidos y Nombres	Alvarado Cáceres Elvira
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	18136387
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0008-4725-7491
Título / Grado académico	Magister
Vocal	
Apellidos y Nombres	Jiménez López Lita Ysabel
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	32932788
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0003-1061-9803
Título / Grado académico	Dra. En Educación.
DATOS DE LA INVESTIGACIÓN	
Campo de la investigación y el desarrollo OCDE Consultar el listado en el enlace:	Educación general https://purl.org/pe.repo/ocde/ford·5.03.01
Idioma (Normal ISO 639-3)	SPA - español
Tipo de trabajo de investigación	Trabajo de Investigación
País de publicación	PE - Perú
Grado académico o título profesional	Grado Académico
Nombre del grado o título profesional	Bachiller en Educación

Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Ancash Provincia: Santa Distrito: Nuevo Chimbote Lugar: Zona de Equipamiento Metropolitana Mz. C Lte. 01
Nombre del programa de estudios	Educación Inicial
Código del programa.	11100001
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2025

CERTIFICADO DE SIMILITUD

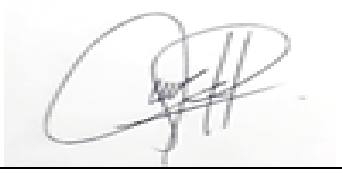
Yo, Elvira Alvarado Cáceres, formador(a) de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Chimbote, asesor(a) del trabajo de investigación documental titulada: Nivel de liderazgo del personal directivo de una institución educativa, 2025, presentado por los autores: Leyla María Acuña Challco, Eva Marian Sánchez Higinio, Yvon Shirley Vera Gomez, para obtener el Grado de Bachiller en Educación Inicial en el Programa de Profesionalización Docente.

CERTIFICO que:

El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 19%, nivel PERMITIDO; así lo consigna el reporte emitido por el software de similitud Turnitin el 26/01/2026, con treinta y dos (27) folios, para continuar con los trámites correspondientes y para su publicación en el repositorio institucional.

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención de grado correspondiente.

Nuevo Chimbote, 26 de enero de 2026



Mg. Elvira Alvarado Cáceres

Firma del Asesor:

DNI: 18136387

Nombres y apellidos del asesor: Alvarado Cáceres, Elvira

19% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Coincidencias menores (menos de 8 palabras)

Fuentes principales

16% Fuentes de Internet
6% Publicaciones
14% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

DECLARACIÓN JURADA DE AUTENTICIDAD

Nosotros, Leyla María Acuña Challco, Eva Marian Sánchez Higinio, Yvon Shirley Vera Gomez, estudiantes del Programa de Profesionalización Docente de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública Chimbote, presentamos el Informe del Trabajo de Investigación Documental, titulado: **"Nivel de liderazgo en el personal directivo"**; para obtener el Grado Académico de Bachiller en Educación, del programa de estudios de Educación Inicial.

Por tanto, declaramos su autenticidad bajo juramento, lo siguiente:

- Que, la investigación desarrollada es de nuestra autoría.
- Hemos mencionado todas las fuentes empleadas en la investigación, identificando toda cita textual o de parafraseo provenientes de otras fuentes, de acuerdo con los establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- La investigación **NO** ha sido previamente presentada, completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.

De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, nos sometemos a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario de la EESPP Chimbote.

Nuevo Chimbote, ... de ..... de 2026

.....
Estudiante: Acuña Challco, Leyla María
DNI: 74766056

.....
Estudiante: Sánchez Higinio, Eva Marian
DNI:73119050

.....
Estudiante: Vera Gomez, Yvon Shirley
DNI:44383793

DEDICATORIA

Este trabajo es fruto de nuestro esfuerzo y dedicación, el cual se lo dedicamos a nuestros padres, hijos, familia; que son nuestra fortaleza y motivo de superación.

AGRADECIMIENTO

Principalmente a Dios quien nos guio en el camino de este trabajo investigativo.

A nuestros queridos padres, quienes son nuestra fortaleza y motivación para seguir cumpliendo nuestros objetivos.

De igual manera a nuestra asesora y docente Elvira Alvarado Cáceres, quien nos brindó sus conocimientos, despertó en nosotras la curiosidad, nos motivó y fue nuestra guía en este trabajo de investigación.

ÍNDICE

Carátula……..…..i

Metadatos complementarios.....ii

Certificado de similitud.....iv

Declaración jurada de autenticidad.....v

Dedicatoria……..... vi

Agradecimiento…….....vii

Índice…….…… viii

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.1. Delimitación y descripción del tema de investigación .....……11

1.2. Objetivos de la investigación documental ..……13

1.2.1. **Objetivo general** ..……..……..……13

1.2.2. **Objetivos específicos**……..……..……13

2. ARQUEO BIBLIOGRÁFICO……..……..……14

3. MARCO TEÓRICO……..……..……15

4. METODOLOGÍA ……..……..……..19

4.1. Tipo de investigación……..……..……19

4.2. Método de investigación……..……..……..19

4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos……..……20

5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN……..……21

6. CONCLUSIONES……..……..……..22

7. REFERENCIAS……..……..……23

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1. *Relación de libros consultados*

Tabla 2. *Relación de artículos consultados*

Tabla 3. *Listado de revistas científicas y cantidad de artículos*

RESUMEN

La investigación documental desarrollada se orienta a comprender el nivel de liderazgo que ejercen los directivos en las instituciones educativas del nivel inicial, a partir del análisis reflexivo de diversas fuentes bibliográficas recientes. Para ello, se recurre a un enfoque cualitativo que, mediante el método hermenéutico, permite interpretar de manera crítica aportes teóricos provenientes de libros, artículos científicos y documentos normativos vinculados al liderazgo en el ámbito educativo.

A lo largo del estudio se examinan distintos enfoques actuales del liderazgo directivo, entre ellos el pedagógico, el transformacional y el distribuido, resaltando su relevancia en la gestión institucional, el desempeño del profesorado y la construcción de un clima organizacional favorable. Del mismo modo, se identifican diversos factores que limitan el adecuado ejercicio del liderazgo, como la excesiva carga administrativa, la insuficiente formación especializada de los directivos y las condiciones contextuales complejas que caracterizan a determinadas zonas rurales y urbano-marginales del país.

Los resultados del análisis ponen de manifiesto que el liderazgo directivo cumple un rol fundamental en la mejora de los procesos pedagógicos y en el fortalecimiento de la calidad educativa, al promover la orientación, el acompañamiento y el desarrollo profesional docente. En consecuencia, se concluye que resulta imprescindible reforzar la formación y el acompañamiento de los directivos, a fin de consolidar un liderazgo pedagógico sólido, coherente con los lineamientos del Marco de Buen Desempeño Directivo y enfocado en el logro de aprendizajes significativos en la educación inicial.

Palabras clave: Análisis reflexivo, hermenéutico, liderazgo directivo.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se reduce al estudio del liderazgo del personal directivo de las instituciones educativas, y es considerada desde una mirada documental y teórica. Esta investigación se centra concretamente en la revisión, en el y en la interpretación de fuentes secundarias análisis como libros, artículos de investigación científica, informes técnicos y documentos normativos en relación al liderazgo directivo en el seno de la educación.

En el ámbito de la temática, la investigación se centra en los enfoques contemporáneos del liderazgo educativo, como el liderazgo pedagógico, transformacional, distribuido…examinando sus características, funciones e implicaciones en la gestión institucional. No se contemplan estudios empíricos de campo ni la propia percepción de los actores educativos, dado que el carácter del trabajo es únicamente documental.

Desde la delimitación temporal, se recogen las fuentes publicadas en los últimos cinco años, asegurando de este modo la actualización y adaptación de los aportes teóricos revisados. Desde la delimitación espacial, la investigación no se limita a una institución o un contexto concreto, sino que aborda el liderazgo directivo desde un enfoque bastante general, priorizando la literatura de la generada en el contexto español y latinoamericano, ya que es la que más se asemeja a los sistemas educativos de habla hispana.

El liderazgo del personal directivo constituye un elemento fundamental para el correcto funcionamiento de las instituciones educativas, así como para el cumplimiento de los objetivos pedagógicos y organizacionales. Hoy en día, el liderazgo educativo se entiende como un proceso de influencia dirigido hacia la mejora de los aprendizajes, hacia la gestión del capital humano y hacia la construcción de una cultura institucional colaborativa (Bolívar, 2020).

Diferentes autores coinciden en que el papel del directivo ha evolucionado desde un modelo centrado en la administración un modelo estratégico y pedagógico, en el cual el liderazgo se ejerce mediante la orientación y el acompañamiento docente y el desarrollo de decisiones participativas (Murillo & Krichesky, 2021). Desde esta visión, el liderazgo pedagógico cobra un sentido especial, porque se coloca como eje de la gestión escolar el aprendizaje de los estudiantes.

Sin embargo, la literatura reciente también pone de manifiesto que todavía existen debilidades en la práctica del liderazgo directivo, como son la falta de formación especializada, la resistencia al cambio o la escasa distribución del liderazgo en las organizaciones de educación (Vaillant & Rodríguez, 2022). Estas circunstancias hacen

considerables las razones para llevar a cabo una investigación documental que posibilite la sistematización de las líneas principales de aportes teóricos sobre el liderazgo en el personal directivo, la determinación de tendencias conceptuales y el análisis de los retos que posee la gestión educativa en los contextos actuales.

En este sentido, el estudio del liderazgo directivo desde una revisión documental contribuye a aumentar la robustez del sustento teórico que a la hora de realizar nuevas investigaciones empíricas y a poder generar un marco de referencia que permita orientar la mejora de las prácticas de gestión de las instituciones educativas.

En Perú, la normativa educativa reconoce formalmente la importancia del liderazgo de los directores dentro de las instituciones educativas. Según la Ley General de Educación – Ley N.º 28044, el director es la máxima autoridad y representante legal de la institución educativa, responsable de la gestión pedagógica, institucional y administrativa, así como de promover relaciones armónicas y trabajo colaborativo entre los miembros de la comunidad educativa. Además, el Ministerio de Educación ha promovido documentos como el Marco de Buen Desempeño Directivo, que orienta las competencias que deben desarrollar los cargos directivos centrados en el logro de aprendizajes. Este tipo de iniciativas normativas apuntan a potenciar el rol del directivo como líder pedagógico, implicando que su formación y actuación no se limiten a cuestiones administrativas, sino que incluyan la conducción de procesos pedagógicos, la supervisión del desempeño docente y la promoción de una cultura de mejora continua.

Por otro lado, el contexto socioeconómico y geográfico del país influye significativamente en el desempeño de la gestión directiva. En zonas rurales y urbano-marginales, los directores enfrentan mayores desafíos relacionados con la precariedad de la infraestructura, la limitada disponibilidad de recursos y el escaso acompañamiento técnico por parte de las instancias superiores, lo cual dificulta el cumplimiento de los objetivos institucionales (MINEDU, 2020).

1.1. Objetivos de la investigación documental

1.2.1. Objetivo general

Analizar el nivel de liderazgo del personal directivo en instituciones educativas, a partir de la revisión de fuentes bibliográficas.

1.2.2. Objetivos específicos

- Identificar las funciones y competencias del personal directivo relacionadas con el liderazgo.
- Analizar los factores que influyen en el nivel de liderazgo del personal directivo según la literatura especializada.
- Describir los efectos del liderazgo directivo en la gestión institucional y en el desempeño docente.

2. ARQUEO BIBLIOGRÁFICO

La revisión del arqueo bibliográfico en una investigación documental es un proceso aprovechado de forma sistemática y metodológicamente formal, que va en función de la localización, selección, análisis crítico y organización de fuentes de información actualizadas y relevantes sobre un determinado objeto de estudio. Se extiende más allá de una mera recopilación de textos, ya que de la revisión bibliográfica se obtiene un análisis cuidadoso de la pertinencia, validez científica, actualidad y confiabilidad de los documentos consultados, cuentos como libros, artículos científicos, tesis, informes técnicos, normas, etc. El arqueo bibliográfico permite al investigador identificar las líneas teóricas más relevantes, los conceptos centrales, antecedentes de las e investigaciones vacías de conocimientos que existen y que facilitan la consecución de la formulación del problema, los objetivos y el marco teórico de la investigación. Al mismo tiempo, también se evita que las investigaciones se dupliquen, se potencia el sustento de carácter científico del duelo y se orienta el análisis de forma crítica y fundamentada. Por todo ello, el arqueo bibliográfico es básico en la investigación documental, pues representa la base sobre la que se levanta el conjunto del estudio, permite asegurar que la investigación es coherente y profunda a nivel teórico y científico en el desarrollo de la investigación (Hernández-Sampieri et al., 2018).

La revisión bibliográfica es un procedimiento de investigación de un tipo observacional, retrospectivo y sistema tico para seleccionar, analizar, interpretar y discutir las posiciones teóricas, las conclusiones y los resultados recogidos en artículos científicos publicados en relación con un tema elegido, con la finalidad de extraer la información necesaria que ayude a resolver problemas. Es un procedimiento en el que hay varias fases, que son la búsqueda de la bibliografía, la organización de la información y la información del artículo, y que desarrolla también el principio de la narrativa bibliográfica y los indicadores de calidad que se utilizan para evaluar las fuentes que se consultan para construir una base sólida de conocimientos sobre el objeto de estudio (Ocaña-Fernández & Fuster-Guillén, 2021,

3. MARCO TEÓRICO

Liderazgo educativo: aproximaciones conceptuales

Bajo el concepto de liderazgo educativo, se entiende el liderazgo en el ámbito escolar, el cual goza de un amplio consenso en la comunidad e investigadores respecto a su influencia en la calidad de los procesos pedagógicos y organizacionales. De forma generalista, el liderazgo se entiende como la competencia o habilidad de una persona para influir, conducir y movilizar a un grupo hacia el rendimiento de tareas y actividades, orientados a la consecución de metas y objetivos comunes definidos. En el contexto educativo, esta influencia se traduce en aquellas que conducen a la mejora del aprendizaje, fortaleciendo la práctica docente acciones y la institución.

Bolívar (2010) establece que el liderazgo educativo no ha de ser considerado en exclusiva como la función administrativa de un director, sino que también ha de ser considerado como una práctica orientada a mejorar la pedagogía de la escuela. Desde esta aproximación a la función directiva, el director se convierte en un agente de cambio organizativo y pedagógico y, por tanto, principal responsable de generar las condiciones organizativas y pedagógicas que favorecen el aprendizaje de los alumnos y de las alumnas. Cuando el liderazgo educativo es débil o inexistente, la escuela se tiende a fragmentar para centrar la gestión de la misma en tareas administrativas, olvidándose del núcleo pedagógico.

Así mismo, Leith Wood, Louis, Anderson y Wahlstrom (2004) afirman que el liderazgo escolar presenta una incidencia indirecta, pero, a la vez, relevante en los aprendizajes, a través de la motivación, con el clima institucional y con la práctica pedagógica. Esta afirmación adquiere un valor especial en el nivel inicial, donde la coordinación pedagógica, pero también el acompañamiento cercano son características imprescindibles para asegurar experiencias educativas de calidad.

El liderazgo directivo en las instituciones educativas del nivel inicial

El liderazgo directivo en el nivel inicial caracteriza un grupo de especiales similitudes ya que, en función del carácter propio del nivel de educación inicial, constituye un nivel educativo que se centra en el desarrollo integral de los niños y las niñas. El director o la directora no sólo lo dirige, no sólo lo gestiona recursos, no sólo lo gestiona la institución educativa, sino que hay que también orientar pedagógicamente al equipo docente y facilitar la práctica alineada con las necesidades propias de la primera infancia.

El documento normativo del Ministerio de Educación del Perú (2014), Marco del Buen Desempeño Directivo, define al director como el líder pedagógico que orienta, acompaña y supervisa la práctica docente y que, además, genera un clima institucional que le sirve de contexto y que resulta significativo para el aprendizaje; de ahí que desde el documento mencionado se impulse un liderazgo directivo que está orientado a los aprendizajes y al desarrollo profesional.

Sin embargo, distintos estudios realizados en la región latinoamericana evidencian que la mayoría de las y los directores de programas de educación inicial no disponen de las herramientas necesarias para ejercer un liderazgo pedagógico debido a su escasa formación profesional, la sobrecarga administrativa y también a la escasa formación permanente. “Cuando el liderazgo directivo no se orienta hacia la actividad pedagógica, la escuela pierde su capacidad de mejora, se rompe la coherencia entre la gestión y la enseñanza” (Bolívar, 2010, pág.23).

Falta de liderazgo directivo y gestión pedagógica

La gestión pedagógica es el núcleo de la práctica educativa, pues permite reunir los procesos de planificación, ejecución y evaluación de los procesos de enseñanza-aprendizaje. En este sentido, el liderazgo del directivo es clave para que las acciones pedagógicas den respuesta a los objetivos institucionales y las necesidades del alumno.

La carencia de liderazgo directivo que definimos asociándolo principalmente a la gestión pedagógica viene dada por la escasa atención en el seguimiento del docente, sólo lo se le hace seguimiento a la práctica docente educativa y escasa dirección en la planificación curricular (Robinson, Lloyd y Rowe, 2008); el liderazgo pedagógico tiene tan mejor resultado cuando el directivo toma parte activa en el aprendizaje y en el desarrollo profesional de los docentes maestros. Por el contrario, cuando la participación es pequeña también disminuye la efectividad de las acciones pedagógicas.

A nivel inicial, esta problemática cobra mayor significado, puesto que el trabajo docente precisa de un continuo acompañamiento para poner en juego estrategias didácticas que se ajustan al desarrollo de los niños y niñas. La ausencia de un liderazgo directo y decisivo puede dar lugar a prácticas pedagógicas desarticuladas que disminuyen la calidad de las experiencias de aprendizaje ofrecidas a los niños y niñas.

.

Acompañamiento pedagógico como función del liderazgo directivo

Considerando que el acompañamiento pedagógico es una de las funciones más significativas que debe asumir el director, entendemos que este proceso contempla entrar en el aula y observar la práctica docente, proporcionar una retroalimentación oportuna y generar espacios de reflexión pedagógica en función de generar un proceso de mejora continua. Según el Ministerio de Educación del Perú (2014) el acompañamiento pedagógico busca fortalecer las competencias profesionales del docente, asegurar los aprendizajes de calidad, entre otras funciones.

Diferentes investigaciones han indicado que la inexistencia de un acompañamiento pedagógico sistemático es una de las principales manifestaciones de la ausencia de un liderazgo directivo. Cuando el director no hace este trabajo, los docentes, alejados del objetivo común del centro educativo, trabajan individualmente, sin ayuda ni apoyo, y esto corta de raíz la innovación pedagógica y el desarrollo profesional.

En esta línea, el autor mencionado (Fullan, 2014) indica que un liderazgo competitivo implica generar capacidades para los docentes y a la vez desempeñar un rol en la generación de una cultura que promueva el aprendizaje continuo. Desde este punto de vista, el acompañamiento pedagógico no entiende como una acción de control, sino como un proceso formativo que robustece la práctica educativa.

Clima institucional y liderazgo directivo

El clima institucional es un aspecto también estrechamente relacionado con el liderazgo directivo. Este hace referencia al conjunto de percepciones, relaciones y condiciones en el seno del individuo y en el trabajo institucional. Un clima institucional positivo favorece el compromiso del docente, el trabajo colaborativo y la mejora de los procesos pedagógicos.

Bolívar (2010) establece que el estilo de dirección del directivo va a repercutir en el clima institucional ya que este define cómo se toman las decisiones o cómo se resuelve un conflicto o cómo se propicia la participación del personal docente; por el contrario, la ausencia de un estilo de liderazgo deriva en desmotivación - conflicto interno - y un clima poco favorable para el aprendizaje.

En los niveles iniciales, un clima institucional negativo, no solo afecta a las y los docentes, sino también a los niños, las niñas y sus familias, quienes necesitan ambientes seguros, afectivos y estimulantes para lograr su pleno desarrollo.

Factores institucionales y formativos del liderazgo directivo

El ejercicio del liderazgo directivo está condicionado por distintos factores institucionales y de formación. Se destacan la forma de formación profesional del director, el acceso a programas de formación, el apoyo de los niveles superiores, y la disponibilidad de recursos para la gestión educativa.

De acuerdo con el Ministerio de Educación del Perú (2014), el director debe tener competencias profesionales que den la posibilidad de liderar procesos pedagógicos, gestionar recursos y aportar al desarrollo institucional. Sin embargo, cuando estas capacidades no están presentes, entonces el liderazgo se hace débil y la gestión educativa se torna ineficaz.

Las investigaciones en el área de la gestión educativa coinciden en que fortalecer la formación y el acompañamiento de los directivos es una condición necesaria para la mejora de la calidad educativa. Bajo esta premisa, el análisis de la falta de liderazgo de los directores del nivel inicial se entiende como pertinente, impulsando la identificación de los límites existentes y el planteamiento de estrategias de fortalecimiento de su rol como líderes pedagógicos.

4. METODOLOGÍA

4.1. Tipo de investigación

La investigación documental es una técnica metodológica que apunta al análisis crítico de los documentos como productos sociales con información relevante para el análisis de fenómenos científicos. Este tipo de investigación requiere del investigador habilidades para realizar un análisis, comparación y síntesis a partir de la construcción de interpretaciones a partir de las fuentes adecuadas (Tancara, 1993)

La investigación documental es un proceso que se basa principalmente en la recuperación; en el análisis e interpretación de los datos secundarios; es decir, aquellos que han sido obtenidos, registrados por otros investigadores y que se encuentran en fuentes es, tales como libros, revistas, documentos oficiales, trabajos académicos ... En este tipo de investigación, el investigador es capaz de construir conocimiento a partir de información ya construida, y de forma documental sistemática y lógica, organizarla de forma tal que permita alcanzar los objetivos que se hayan planteado (Arias, 2012).

La investigación documental se fundamenta en fuentes secundarias de información y se distingue por el uso sistemático de documentos escritos como técnica de trabajo para la obtención de información. La finalidad de la investigación documental es analizar, interpretar y sintetizar la información ya publicada para intentar conseguir nuevas teorías como o reforzar el soporte conceptual de un problema de investigación (Hernández-Sampieri et al., 2018)

4.2. Método de investigación

La hermenéutica ofrece una alternativa para investigaciones centradas en la interpretación de textos. La misma implica un proceso dialéctico en el cual el investigador navega entre las partes y el todo del texto para lograr una comprensión adecuada del mismo (círculo hermenéutico). Este método implica también un proceso de traducción, pues se produce un texto nuevo que respeta la esencia del original al mismo tiempo que proporciona un valor agregado a la traducción al poner énfasis en lo histórico-contextual (Quintana & Hermida, 2019).

La presente investigación se ubica en el paradigma cualitativo y documental pues tiene como objetivo el análisis de la hermenéutica como una actividad interpretativa para

abordar el texto oral o escrito y captar con precisión y plenitud su sentido … se considera la hermenéutica como una disciplina de la interpretación de los textos, para comprender el todo, comprender la parte y el elemento y, más en general, … texto y objeto interpretado, y sujeto interpretante, pertenezcan a un mismo ámbito, de una manera que se podría calificar de circular a la comprensión…”(Gómez, 1986, citado en La Hermenéutica: una actividad interpretativa, 2006).

"Desde tal enfoque, la hermenéutica da carácter científico a la investigación documental e implica un proceso cíclico que recrea una cercania… " (La Hermenéutica en el quehacer científico de las ciencias sociales).

4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validación y confiabilidad.

El instrumento de fichaje es una técnica básica de la investigación documental pero que permite organizar la información de la que se dispone para realizar la investigación en libros, documentos, artículos, tesis...El fichaje permite que el investigador tome citas textuales, resumidas y comentarios personales, y contribuya al sistema del conocimiento, a la pérdida de la información y a asegurar que la investigación ha sido realizada con el crédito suficiente (Baena Paz, 2017)

La utilización de las fichas de trabajo en el proceso de la investigación documental da paso a la recogida de la información de una forma ordenada y mucho más efectiva, permitiendo a la vez llevar a cabo la clasificación de la temática y el análisis crítico de las fuentes consultadas. El fichaje no solo cumple la función de tal sino también la función de tal, y exige al investigador / a que tenga que seleccionar, sintetizar y valorar la información que se encuentra registrada (Hernández-Sampieri et al., 2018)

El fichaje o la técnica de fichajes, es una técnica de investigación documental consistente en el registro sistemático de datos e ideas de los fuentes revisados y consultados, mediante el uso de fichas elaboradas por el investigador sobre criterios anteriormente definidos. La técnica del fichaje permite ordenar, clasificar y conservar la información relevante que se ha ido obteniendo durante la revisión bibliográfica, de forma que luego facilitar el análisis y su eventual integración en el desarrollo del trabajo de investigación (Arias, 2012)

5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

El análisis documental sustenta la interpretación de las formulaciones contemporáneas del liderazgo educativo en función de los objetivos expuestos. Desde la base de la revisión sistemática de fuentes como el Marco de Buen Desempeño Directivo y los estudios de autores como Bolívar, Robinson, se produce la síntesis de los hallazgos en las herramientas visuales que siguen después.

Tabla 1: Comparativa de Enfoques de Liderazgo Identificados:

Enfoque de Liderazgo	Características Clave según la Literatura	Impacto en la Gestión Institucional
Pedagógico	Centrado en el aprendizaje y acompañamiento docente.	Mejora directa en los resultados de los estudiantes.
Administrativo	Enfocado en tareas burocráticas y control de recursos.	Fragmentación institucional y descuido del núcleo pedagógico.
Transformacional	Orientado a la motivación, visión compartida y cambio cultural.	Fortalece el compromiso docente y el clima institucional.

Gráfico 1: Factores que Inciden en el Nivel de Liderazgo Directivo

A través del arqueo bibliográfico, se determinó que el nivel de liderazgo no es una variable aislada, sino que depende de factores formativos y contextuales:

Interpretación:

- **Limitaciones en el ejercicio directivo:** El análisis evidencia que la mayoría del personal directivo se ubica en un nivel de liderazgo bajo debido a la excesiva carga administrativa que desplaza la labor pedagógica.
- **Acompañamiento Pedagógico:** Se interpreta que la ausencia de un monitoreo sistemático es el principal obstáculo para la innovación. Como señala Fullan (2014), el liderazgo efectivo requiere generar capacidades en los docentes, no solo supervisarlos.
- **Influencia del Entorno:** En contextos rurales de Perú, los factores externos como la precariedad de infraestructura limitan la capacidad de gestión, debilitando el liderazgo institucional.

6. CONCLUSIONES

A partir del análisis documental realizado, se presentan las siguientes conclusiones en relación con los objetivos de la investigación:

Sobre las funciones y competencias del directivo (Objetivo Específico 1): Se desglosa que el liderazgo directivo no debe limitarse a la autoridad legal y administrativa, sino que debe empeñarse en que el mismo se mantenga como un liderazgo pedagógico y transformacional. Las competencias clave detectadas son las que se centran en orientar la práctica docente, el desarrollo del trabajo colaborativo y que la toma de decisiones se base si se centra en los aprendizajes alcanzados por los alumnos y las alumnas.

Sobre los factores que influyen en el liderazgo (Objetivo Específico 2): El nivel de liderazgo se halla determinado por las condiciones institucionales como son el acceso a la capacitación, la colaboración de instancias superiores y la carga administrativa. La literatura señala que la escasez de recursos y la falta de una formación específica en gestión educativa son condiciones limitantes del liderazgo del director y constituye una barrera que da paso a un liderazgo directivo poco eficaz.

Sobre los efectos en la gestión y el desempeño docente (Objetivo Específico 3): Un liderazgo apto llega a ser un verdadero motor interno para la organización que genera este clima de mejora. En el otro extremo , la ausencia de liderazgo da lugar a que cada uno de los docentes, en contacto con un grupo de alumnos, trabaja de modo aislado, se limita como sí mismo, da ejemplo y limita la innovación en la práctica docente y la calidad de las experiencias de aprendizaje sobre todo en la etapa de educación infantil.

Conclusión General: El análisis de documentos ratifica que el nivel de liderazgo del personal directivo es decisivo para la calidad institucional. Para alcanzar el nivel de estándares del Marco de Buen Desempeño Directivo, es necesario mejorar el acompañamiento pedagógico y proveer a los directivos de recursos que les permitan liderar procesos de cambios y mejora escolar.

REFERENCIAS

Arias, F. G. (2012). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (6.ª ed.). Episteme.

Baena Paz, G. (2017). Metodología de la investigación (3.ª ed.). Grupo Editorial Patria.

Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora de la escuela. Aljibe.

Bolívar, A. (2020). Dirección escolar y liderazgo pedagógico: Claves para la mejora educativa. Madrid: Síntesis.

Fullan, M. (2014). El liderazgo en una cultura de cambio. Octaedro.

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2018). Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.

La Hermenéutica: una actividad interpretativa. (2006). SciELO Venezuela.

La Hermenéutica en el quehacer científico de las ciencias sociales. (s.f.). Revista UNY. *https://doi.org/10.22518/usergioa/jour/ccsh/2019.2/a09*

Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). Cómo influye el liderazgo escolar en los aprendizajes. Fundación Wallace.

Ministerio de Educación. (2014). Marco del Buen Desempeño Directivo. MINEDU.

Murillo, F. J., & Krichesky, G. (2021). El liderazgo escolar en tiempos de cambio: Retos y oportunidades para la mejora educativa. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 19(1), 5–24.

Ocaña-Fernández, Y., & Fuster-Guillén, D. (2021). La revisión bibliográfica como metodología de investigación. Revista Tempos e Espaços en Educación, 14(33), e15614. https://doi.org/10.20952/revtee.v14i33.15614

Quintana, L., & Hermida, J. (2019). La hermenéutica como método de interpretación de textos en la investigación psicoanalítica. Perspectivas en Psicología. Recuperado de Redalyc

Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes. Educational Administration Quarterly, 44(5), 635–674.

Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes. Educational Administration Quarterly, 44(5), 635–674.

Tancara, C. (1993). La investigación documental. Universidad Mayor de San Andrés.

Vaillant, D., & Rodríguez, E. (2022). Liderazgo educativo y desarrollo profesional docente. Madrid: Narcea.

ANEXOS

ARQUEO BIBLIOGRÁFICO

Tabla 4. *Relación de libros consultados*

N°	Autor (es)	año	Título del libro	Idioma	Base de datos	Nombre de la editorial	Conclusión	enlace
1	Hernández, S., Fernandez, C.y Baptista, P.	2018	Metodología de la investigación	Español	Dialnet	McGraw-Hill Education.	Metodología de la investigación	https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Tabla 5. *Relación de artículos consultados*

N°	Autor (es)	año	Título del artículo	Idioma	Base de datos	Nombre de la revista	Conclusión	enlace
1	Pérez, J.; Nieto, J. y Santamaría J.	2019	La Hermenéutica en el quehacer científico de las ciencias sociales	Español	SCielo	Revista UNY	Mencionan que la Hermenéutica se evoca en un proceso cíclico con el fin de brindar una compresión profunda del texto.	https://doi.org/10.22518/usergioa/jour/ccsh/2019.2/a09

Tabla 6. *Listado de revistas científicas y cantidad de artículos*

Nombres de las revistas	Cantidad
Revista Tempos e Espaçios en Educación,	1
Revista UNY	1
Total	**2**