

**Categoría: Congreso Científico de la Fundación Salud, Ciencia y Tecnología 2023**

**ORIGINAL**

## **Effective Leadership Strategies: Bridging Gaps in the Latin American Educational System**

### **Estrategias Efectivas de Liderazgo: Cerrando Brechas en el Sistema Educativo Latinoamericano**

Jhonny Richard Rodriguez-Barboza<sup>1</sup>  , Karina Raquel Bartra-Rivero<sup>2</sup>  , Rebeca Pablo-Huamani<sup>3</sup>    
, Elizabeth Sandoval-Lara<sup>4</sup>  , Carmen Gisela Ramos-Ventura<sup>5</sup>  

<sup>1</sup>Universidad San Ignacio de Loyola. Lima, Perú.

<sup>2</sup>Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima, Perú.

<sup>3</sup>Universidad Tecnológica del Perú, Lima Perú.

<sup>4</sup>I.E.C. Virgo Potens. Lima, Perú.

<sup>5</sup>Facultad de Ciencias Empresariales - Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle. Lima, Perú.

**Citar como:** Rodriguez-Barboza JR, Bartra-Rivero KR, Pablo-Huamani R, Sandoval-Lara E, Ramos-Ventura CG. Estrategias Efectivas de Liderazgo: Cerrando Brechas en el Sistema Educativo Latinoamericano. Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias 2023; 2:531. <https://doi.org/10.56294/sctconf2023531>

**Recibido:** 17-06-2023

**Revisado:** 18-08-2023

**Aceptado:** 20-10-2023

**Publicado:** 21-10-2023

#### **ABSTRACT**

This research addresses School Leadership (LDE) in Latin American educational institutions, focusing on how leadership affects educational quality and school climate. A descriptive bibliographic review methodology was employed, analyzing 38 indexed journal articles to identify trends and patterns in school leadership. The results revealed a recurring concern about the lack of managerial skills and the need for continuous training for managers, teachers, and administrative staff. Additionally, the importance of adapting leadership styles to promote positive learning environments and active participation of all members of the educational community was highlighted. The conclusions underscore the need for innovative strategies to improve management skills and promote an inclusive and enriching school climate. The discussion highlights the variability in the effectiveness of current leadership practices and the need for more detailed research approaches to better understand the impact of LDE in the educational field, suggesting that effective leadership is key to facing challenges and improving the quality of education.

**Keywords:** School Leadership; Managerial Skills; Educational Quality; School Climate; Innovative Strategies.

#### **RESUMEN**

Esta investigación aborda el Liderazgo Directivo Escolar (LDE) en instituciones educativas latinoamericanas, centrándose en cómo el liderazgo afecta la calidad educativa y el clima escolar. Se empleó una metodología de revisión bibliográfica descriptiva, analizando 38 artículos de revistas indexadas para identificar tendencias y patrones en el liderazgo directivo. Los resultados revelaron

una preocupación recurrente por la falta de competencias directivas y la necesidad de formación continua para directivos, docentes y personal administrativo. Además, se destacó la importancia de adaptar los estilos de liderazgo para fomentar entornos de aprendizaje positivos y la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa. Las conclusiones subrayan la necesidad de estrategias innovadoras que mejoren las competencias directivas y promuevan un clima escolar inclusivo y enriquecedor. La discusión resalta la variabilidad en la efectividad de las prácticas de liderazgo actuales y la necesidad de enfoques de investigación más detallados para comprender mejor el impacto del LDE en el ámbito educativo, sugiriendo que un liderazgo efectivo es clave para enfrentar los desafíos y mejorar la calidad de la educación.

**Palabras clave:** Liderazgo Directivo Escolar; Competencias Directivas; Calidad Educativa; Clima Escolar; Estrategias Innovadoras.

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo directivo en las instituciones educativas latinoamericanas ha emergido como un campo de estudio crítico, destacándose por su impacto en la calidad y eficacia de la educación. A lo largo de los años, diversos investigadores han explorado las dimensiones y los efectos del liderazgo escolar, subrayando su rol vital en la formación pedagógica y administrativa de estas instituciones.<sup>(1,2,3)</sup>

No obstante, el liderazgo directivo enfrenta desafíos significativos, principalmente en el desarrollo y aplicación de competencias directivas efectivas. Estas deficiencias se reflejan en los resultados académicos de los estudiantes y en la gestión general de las escuelas, especialmente en el contexto de las evaluaciones PISA y otros estándares internacionales.<sup>(4,2,5)</sup>

En respuesta a estos desafíos, varios estudios han propuesto soluciones y estrategias para mejorar el liderazgo directivo. Se ha resaltado la importancia de una formación integral en liderazgo, incluyendo aspectos de gestión, inclusión y pedagogía, para enfrentar y superar las limitaciones actuales.<sup>(6,7,8)</sup> Estos antecedentes sugieren la necesidad de un enfoque más holístico y contextualizado en el desarrollo del liderazgo directivo escolar.

El objetivo de esta investigación es analizar de manera exhaustiva la producción académica sobre el liderazgo directivo escolar en instituciones educativas latinoamericanas, con especial atención en las competencias directivas, la gestión escolar centrada en los aprendizajes y los estilos de liderazgo. La pregunta central que guía este estudio es: ¿Cuáles son los principales temas y enfoques investigados sobre el liderazgo directivo escolar en Latinoamérica y cómo estos contribuyen a la mejora de la calidad educativa?

## REVISIÓN DE LA LITERATURA

### Liderazgo en educación

El papel del liderazgo en el ámbito educativo es esencial, ya que involucra ejercer influencia dentro de la comunidad educativa mediante tácticas motivacionales para cumplir con los objetivos de la institución.<sup>(9)</sup> Esta tarea está intrínsecamente ligada a la formación filosófica y holística del ser humano, basada en principios éticos y conocimientos tanto prácticos como estratégicos.<sup>(10)</sup>

Además, el liderazgo en educación requiere una comprensión detallada de las dinámicas conductuales y cognitivas, lo que permite al líder discernir las fortalezas y debilidades individuales para diseñar estrategias adaptadas a sus colaboradores, con el objetivo de alcanzar metas compartidas.<sup>(11)</sup> Un líder eficaz se distingue por su habilidad para motivar, su voluntad de salir de su zona de confort y su capacidad para maximizar las habilidades y talentos de su equipo, contribuyendo así al éxito de los objetivos pedagógicos.

### **Enfoques del liderazgo**

El enfoque de rasgos sugiere que ciertas personas nacen con atributos innatos que le predisponen al liderazgo. En contraste, el enfoque conductual se centra en cualidades específicas que debe poseer un líder, tales como ser motivador, carismático, empático, solidario y visionario. Por otro lado, el enfoque situacional se enfoca en la adaptabilidad del líder a diversas circunstancias, considerando diferentes comportamientos según el contexto. El enfoque transformacional, por su parte, se basa en la capacidad del líder para influir y cambiar comportamientos, mientras que el enfoque transaccional opera mediante recompensas y sanciones. El enfoque del liderazgo carismático destaca por inspirar, estimular, infundir esperanza, valorar competencias y motivar a los seguidores hacia el logro de objetivos comunes.<sup>(12)</sup>

### **Pilares del liderazgo**

Los fundamentos esenciales del liderazgo incluyen la autodirección con asertividad y manejo emocional efectivo, junto con una adecuada gestión del tiempo que equilibre responsabilidades profesionales y personales. También es crucial ser un comunicador eficiente, apreciando y considerando diversas ideas y opiniones. La colaboración y la habilidad para trabajar en equipo son igualmente importantes, al igual que la productividad y la capacidad de generar resultados positivos. Un líder efectivo también debe ser capaz de convertir los desafíos en oportunidades y reconocer y valorar el talento humano en su entorno.

### **Niveles del liderazgo**

En el ámbito del liderazgo, se pueden identificar distintos niveles de desarrollo y enfoques. El primer nivel es conocido como "Poder de la posición", donde el líder ejerce autoridad basándose en su posición jerárquica, y los subordinados obedecen principalmente por temor. El segundo nivel es "Permiso para liderar", en el cual el líder busca el consenso y la aprobación de sus colaboradores para guiar, caracterizándose por un enfoque más participativo. El tercer nivel se centra en "Producir cambios en la escuela", donde el líder actúa como un agente de cambio, influenciando positivamente en su entorno y buscando maximizar las oportunidades actuales. Por último, el cuarto nivel, "Desarrollo de líderes intermedios", implica adoptar un liderazgo funcional, donde además de guiar, se fomenta que otros adopten roles de liderazgo, desarrollando sus propias habilidades y estilo personal.

## **METODOLOGÍA**

La metodología de esta investigación se centró en una revisión bibliográfica descriptiva, utilizando como fuentes primarias artículos científicos. El foco de estudio fue el Liderazgo Directivo Escolar. Para esta revisión, se consultaron bases de datos académicas como Scielo, Proquest Web of Science y Scopus. El criterio de selección incluyó: 1) la presencia de términos como "liderazgo directivo escolar" o "liderazgo educativo" en títulos, resúmenes o palabras clave; 2) artículos provenientes de países de Latinoamérica; y 3) publicaciones entre 2018 y junio de 2022.

De un total inicial de 38 artículos, se descartaron seis por inaccesibilidad, aunque figuraban en Google Académico. La organización y análisis de la información se realizaron con Excel, clasificando los artículos en categorías específicas para identificar temas clave en el Liderazgo Directivo Escolar. Se analizaron 42 propuestas en función de su frecuencia y relevancia para mejorar prácticas en este ámbito, tomando en cuenta el tipo de liderazgo, el contexto educativo, las condiciones sociales y los retos comunitarios. Los resultados se presentaron mediante gráficos de barras y tablas de frecuencias, categorizando los temas, así como a través de tablas resumen que reflejaban la frecuencia de las propuestas identificadas.

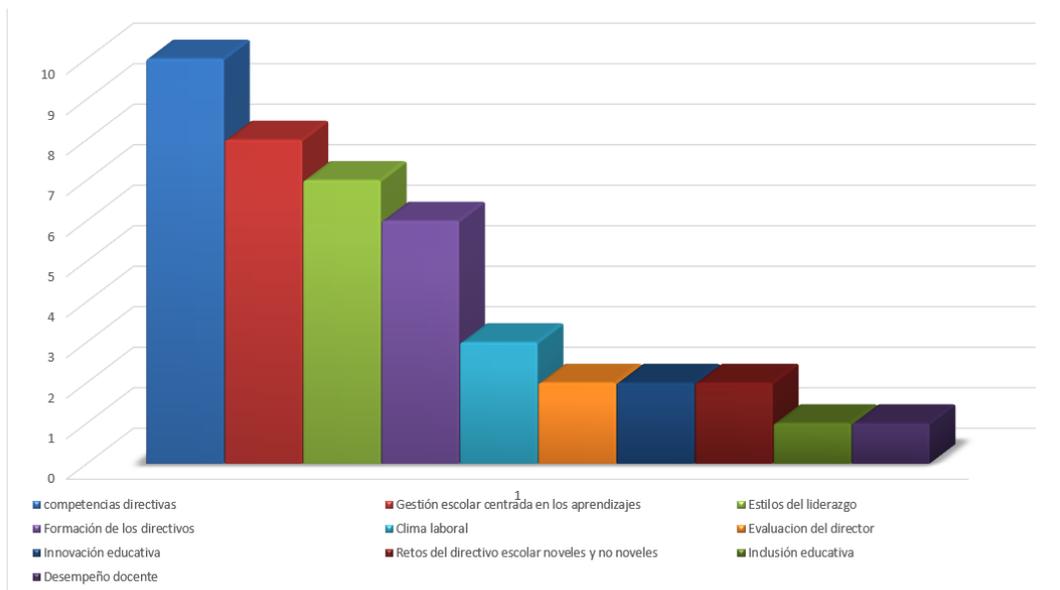
**RESULTADOS**

Los resultados de la investigación se presentarán a través de dos ejes principales. En el primer eje, se exhibirá un gráfico de barras que ilustrará la clasificación de los temas vinculados al Liderazgo Directivo Escolar (LDE) y la cantidad de artículos que abordan cada tema, complementado con una tabla de frecuencia. En el segundo eje, se mostrará una tabla resumen, la cual destacará las principales propuestas y aportes identificados en los artículos analizados. Esta estructura permitirá una visualización clara y detallada de los temas más investigados en el ámbito del LDE, así como de las contribuciones significativas en este campo de estudio.

**Principales temas de investigación sobre Liderazgo directivo escolar en Latinoamérica**

**Tabla 1. Categorías recopiladas de los temas de investigación sobre Liderazgo directivo escolar**

| Categorías                                       | Cantidad |
|--------------------------------------------------|----------|
| Competencias directivas                          | 10       |
| Gestión escolar centrada en los aprendizajes     | 8        |
| Estilos del liderazgo                            | 7        |
| Formación de los directivos                      | 6        |
| Clima laboral                                    | 3        |
| Evaluación del director                          | 2        |
| Innovación educativa                             | 2        |
| Retos del directivo escolar noveles y no noveles | 2        |
| Desempeño docente                                | 1        |
| Inclusión educativa                              | 1        |



**Figura 1. Temas de investigación de los artículos de revisión bibliográfica**

En la categoría "Desempeño docente", que figura en la figura 1, se encuentra un único artículo que investiga cómo el liderazgo directivo influye en el rendimiento de los docentes en instituciones educativas. El estudio busca establecer una teoría que contribuya a la efectividad de la gestión

pedagógica y, por ende, a la calidad educativa, esperando obtener resultados de aprendizaje sobresalientes.<sup>(13)</sup> Esta investigación es crucial ya que proporciona una comprensión más profunda de cómo las prácticas de liderazgo de los directores escolares pueden impactar directamente en el desempeño de los maestros.

En "Inclusión educativa", encontramos un estudio que se centra en desentrañar los discursos de los directores de educación sobre la educación inclusiva.<sup>(14)</sup> Este trabajo es significativo ya que explora cómo los líderes educativos perciben y abordan la inclusión, utilizando experiencias de varios teóricos para comprender mejor estos discursos. El artículo también considera las condiciones necesarias para implementar proyectos de educación inclusiva de forma exitosa.<sup>(15)</sup>

La categoría "Retos del directivo escolar noveles y no noveles", con dos artículos, se enfoca en los desafíos y la formación necesaria para los directores escolares nuevos en Latinoamérica. Los estudios realizados en Colombia destacan la importancia de la formación académica y la selección de directivos noveles, revelando que estos directores enfrentan dificultades para implementar prácticas de liderazgo distribuido o pedagógico debido a su falta de experiencia.<sup>(16)</sup>

En el tema "Innovación educativa", también presente en dos artículos, se examina la conexión entre el liderazgo y la innovación en el contexto educativo chileno. Los estudios abordan diferentes estilos de liderazgo, como el transaccional, transformacional y pasivo, y su relación con el desarrollo de proyectos de innovación educativa.<sup>(17,18)</sup> Estos hallazgos son fundamentales para entender cómo los distintos tipos de liderazgo pueden fomentar o inhibir la innovación en las escuelas.

La "Evaluación del director", abordada en algunos artículos, se concentra en valorar cómo los directores aprenden y aplican sus habilidades directivas. Se enfoca en un plan específico de formación en liderazgo directivo escolar implementado en Chile, examinando su efectividad y las áreas de mejora.<sup>(19)</sup>

Por otro lado, el "Clima laboral" es un tema explorado en tres artículos. Estos estudios investigan el impacto de estrategias de liderazgo innovadoras en la mejora del ambiente laboral dentro de las instituciones educativas. Se enfatiza cómo un liderazgo efectivo puede influir positivamente en las relaciones interpersonales entre los docentes, fomentando un ambiente de trabajo más armonioso y productivo.<sup>(20)</sup>

En la categoría "Formación de los directivos", los artículos se enfocan en describir la situación actual y las necesidades de la formación de directivos escolares. Se analizan desde programas de máster especializados realizados en años anteriores hasta la implementación de diferentes modelos de dirección efectiva en Chile. Estos estudios resaltan tanto las carencias en el pensamiento directivo, especialmente en enfoques pedagógicos, como la evolución del rol del director hacia un liderazgo más pedagógico y transformacional. La investigación aquí muestra la necesidad de formar a los directivos con un enfoque pedagógico más sólido para que puedan tomar decisiones adecuadas y efectivas .<sup>(21,22,23,24,25,26)</sup> Estos estudios son cruciales para comprender la evolución del liderazgo directivo y la necesidad de adaptarse a los cambios y desafíos contemporáneos en el ámbito educativo.

En cuanto a los estilos de liderazgo, los artículos se enfocan en determinar la orientación del liderazgo directivo en las Instituciones Educativas.<sup>(27)</sup> Se analizan las prácticas de liderazgo<sup>(28)</sup> y se sugiere la necesidad de desarrollar evaluaciones sistemáticas para observar los niveles de liderazgo y su impacto en la formación educativa.<sup>(27)</sup> Se identificaron tres líneas de acción relevantes para el Liderazgo Directivo Escolar: el pedagógico, el liderazgo distribuido promoviendo la participación escolar y las estrategias de comunicación.<sup>(28)</sup> Además, se destaca que el LDE varía según la dimensión y los roles ejecutados en gestión y docencia.<sup>(29)</sup>

Los estudios muestran que el liderazgo transformacional influye en el compromiso organizacional, considerando diversos enfoques.<sup>(30)</sup> Se evaluó el modelo de liderazgo directivo escolar en su impacto en escuelas adventistas de Perú y Chile, demostrando beneficios de su aplicación.<sup>(14)</sup> Se plantea la importancia del Liderazgo Sostenible en organizaciones educativas para garantizar un cambio social.<sup>(31)</sup>

Predomina el estilo de liderazgo transformacional, seguido del transaccional, enfocado en fortalecer el liderazgo pedagógico y el trabajo colaborativo,<sup>(32)</sup> mientras que el liderazgo democrático se destaca en la gestión de directores por su enfoque respetuoso y amable.<sup>(33)</sup>

En relación con la gestión escolar centrada en los aprendizajes, los artículos examinan la conexión entre el liderazgo de los directivos y el compromiso organizacional docente para mejorar la calidad educativa de los estudiantes.<sup>(34)</sup> Se destaca cómo el liderazgo promueve la colaboración con los docentes en la gestión de procesos pedagógicos hacia la excelencia educativa.<sup>(35)</sup> Las prácticas de liderazgo directivo incluyen una visión crítica y reflexiva sobre la desigualdad para desarrollar proyectos inclusivos y equitativos con la comunidad.<sup>(36)</sup> El liderazgo directivo tiene un impacto directo en la educación de calidad, involucrando al personal docente en la gestión de procesos educativos de alta calidad.<sup>(37)</sup>

En cuanto a las competencias directivas, los artículos buscan identificar las fortalezas de los directivos en su desempeño. Se observa una carencia en competencias para el desarrollo de informes anuales de gestión.<sup>(38)</sup> Los directivos requieren una preparación actualizada para ser agentes de cambio, manteniendo la ética y respetando el principio de equidad para mejorar la calidad educativa con una inversión descentralizada.<sup>(39)</sup> El perfil del director escolar basado en competencias es crucial para la resolución de problemas de gestión y para lograr una educación integral de los estudiantes y de todo el equipo de trabajo, integrando a la comunidad.

En los artículos revisados para esta investigación, se identificaron una variedad de resultados, conclusiones y contribuciones significativas al ámbito educativo. Además, se logró recopilar y clasificar una serie de propuestas específicamente relacionadas con el Liderazgo Directivo Escolar (L.D.E.). Estas propuestas fueron meticulosamente categorizadas y ordenadas, permitiendo una comprensión clara y estructurada de los temas tratados. Cada categoría identificada en la investigación se acompaña del número de artículos que se enfocan en ella, facilitando una visión general de las áreas más y menos investigadas en el campo del L.D.E. Esta información detallada y organizada está disponible para su consulta en la tabla 1, la cual presenta una visión integral de los temas abordados en los artículos y su relevancia en el contexto del liderazgo educativo.

**Tabla 2.** Principales aportes sobre el liderazgo directivo escolar

| Categorías                                                                          | Número de artículos |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Necesidad de formar a los directivos en competencias directivas.                    | 8                   |
| Escasa preparación profesional en liderazgo escolar directivo.                      | 7                   |
| Aplicación inconsistente, ineficiente o desajustada de las políticas.               | 5                   |
| Los líderes son fundamentales para mejorar la calidad educativa.                    | 5                   |
| Planteamiento de propuestas para mejorar el clima institucional.                    | 5                   |
| Las sanciones punitivas deben ser reemplazadas por acciones formativas o valóricas. | 4                   |
| Los directivos no tienen un rol claro en su LDE.                                    | 3                   |
| El estudiante debe considerarse como eje central del liderazgo directivo.           | 2                   |
| Las herramientas tecnológicas contribuyen a mejorar el LDE.                         | 2                   |
| El clima institucional y la buena convivencia escolar favorecen el aprendizaje.     | 2                   |
| La LDE no puede reducirse solo a las relaciones interpersonales.                    | 2                   |
| La escuela es indispensable para enseñar a convivir.                                | 2                   |
| El clima escolar es un factor descriptor del LDE.                                   | 2                   |
| Las investigaciones contextualizan los conocimientos sobre LDE.                     | 1                   |
| Se entiende LDE más como jefe que como líder.                                       | 1                   |
| Conceptualizar la LDE es complejo, producto de las diversas perspectivas.           | 1                   |
| Los padres de familia se comprometen según su nivel de satisfacción con el colegio. | 1                   |

La tabla presentada proporciona una visión panorámica y detallada de las áreas de enfoque predominantes en la investigación sobre el Liderazgo Directivo Escolar (L.D.E.). Es notable que la categoría más investigada es la "Necesidad de formar a los directivos en competencias directivas", con un

total de 8 artículos, lo que subraya una preocupación significativa en el ámbito educativo sobre la capacitación y habilidades de los líderes escolares. Cercanamente seguida por la categoría "Escasa preparación profesional en liderazgo escolar directivo", con 7 artículos, esta área resalta las deficiencias en la formación actual de los directivos, lo que sugiere una laguna en la preparación de líderes eficientes en el contexto educativo. Otras categorías con un número considerable de artículos, cada una con 5 publicaciones, incluyen "Aplicación inconsistente, ineficiente o desajustada de las políticas", "Los líderes son fundamentales para mejorar la calidad educativa" y "Planteamiento de propuestas para mejorar el clima institucional", todas las cuales reflejan áreas críticas de interés y desarrollo en la gestión escolar.

Por otro lado, categorías con menos artículos, como "El estudiante debe considerarse como eje central del liderazgo directivo" y "Las herramientas tecnológicas contribuyen a mejorar el LDE", cada una con 2 publicaciones, indican áreas emergentes de interés en la investigación del L.D.E. Estas categorías sugieren una evolución en el enfoque de la investigación, incluyendo la centralidad del estudiante en las prácticas de liderazgo y el papel creciente de la tecnología en la mejora del liderazgo educativo. En el extremo inferior del espectro, categorías como "Las investigaciones contextualizan los conocimientos sobre LDE", "Se entiende LDE más como jefe que como líder" y "Conceptualizar la LDE es complejo, producto de las diversas perspectivas", cada una con un solo artículo, apuntan a áreas de interés más específicas y especializadas dentro del estudio del L.D.E. Estas categorías menos investigadas ofrecen perspectivas únicas y podrían ser áreas de oportunidad para investigaciones futuras, destacando la complejidad y los diversos enfoques en la conceptualización y práctica del liderazgo en el entorno educativo.

## **DISCUSIÓN**

### **Convergencia de Ideas**

Las investigaciones analizadas demuestran una preocupación creciente y una tendencia hacia el estudio del Liderazgo Directivo Escolar (LDE) como una subárea crítica dentro de las competencias directivas y su influencia en la mejora del aprendizaje. La acumulación de un número significativo de artículos en los últimos años sugiere que el LDE se está convirtiendo en un tema de interés cada vez más reconocido en el ámbito académico. Estos estudios son valiosos para comprender cómo los directivos escolares, a través de su liderazgo, pueden afrontar, prevenir y manejar diversas problemáticas educativas. Esta tendencia indica un movimiento hacia la adopción de prácticas de liderazgo más efectivas y eficientes, lo cual es crucial para el desarrollo y la mejora continua de la calidad educativa.

Además, la concentración de investigaciones en países como Chile, Perú y Ecuador, que juntos representan el 60 % de los artículos sobre LDE, refleja un interés regional específico en este tema. Esto sugiere que el LDE está siendo cada vez más reconocido como un factor clave en la mejora de los sistemas educativos en estas regiones. Sin embargo, la falta de investigaciones en otros países de Latinoamérica, como Bolivia, Venezuela y Paraguay, plantea preguntas sobre la uniformidad y la generalización de estas prácticas y enfoques de liderazgo en diferentes contextos culturales y políticos.

### **Divergencia de Ideas**

A pesar del creciente interés y la cantidad de investigaciones sobre el LDE, existen discrepancias significativas en cuanto a la efectividad y la eficacia de las prácticas de liderazgo actuales. La investigación revela una brecha entre las políticas educativas ideales y su implementación práctica en las escuelas. Esto plantea preguntas críticas sobre la adecuación de la formación que reciben los directivos escolares y si están equipados con las habilidades y conocimientos necesarios para mejorar efectivamente la calidad educativa. Además, se cuestiona si los presupuestos gubernamentales están alineados para respaldar cambios educativos significativos que incluyan un liderazgo escolar efectivo.

Por otro lado, la metodología de investigación en el campo del LDE también presenta divergencias. Mientras que una proporción de los estudios utiliza instrumentos específicos para medir el LDE, una

mayoría significativa se limita a descripciones generales y superficiales, sin profundizar en las percepciones de los miembros de la comunidad escolar sobre el LDE o las políticas educativas. Esto sugiere una necesidad de enfoques más rigurosos y detallados en la investigación futura para obtener una comprensión más completa y matizada del LDE y su impacto en el entorno educativo.

## CONCLUSIONES

La revisión de los artículos sobre el Liderazgo Directivo Escolar (LDE) ha revelado aspectos cruciales y factores que son fundamentales en este campo. Una de las conclusiones clave es la urgente necesidad de desarrollar propuestas innovadoras que mejoren las competencias de liderazgo en directivos escolares. Estas habilidades son esenciales para establecer un ambiente escolar positivo y promover una educación de alta calidad. Además, es crucial reconocer y fomentar el liderazgo de los profesores dentro de sus aulas. Su papel en la creación de un entorno de aprendizaje enriquecedor y en la promoción de una convivencia armónica, en colaboración con el equipo directivo, es indispensable.

Otro hallazgo importante es la carencia en la preparación de los profesionales de la educación, que va más allá del personal docente para incluir también a los directivos, asistentes y administrativos. Esta falta de preparación no se limita a un grupo específico, sino que es un desafío generalizado que afecta la gestión pedagógica y la inclusión equitativa de los estudiantes. Por lo tanto, es crucial abordar estas deficiencias para garantizar un desarrollo integral y equitativo dentro del ámbito educativo.

En relación con los estilos de liderazgo, los estudios destacan la importancia de adoptar enfoques que fomenten el entusiasmo y la confianza dentro de las instituciones educativas. Al elegir un estilo de liderazgo adecuado, se puede motivar a los docentes a mantenerse actualizados y dedicados a mejorar el aprendizaje de los estudiantes, quienes, a su vez, se sentirán más inspirados para aprender.

Sin embargo, también se identifica el LDE como una problemática cuando se trata de resolver conflictos. La falta de competencias directivas efectivas puede llevar a un ambiente laboral tenso y disfuncional. Por lo tanto, se sugiere que los directivos escolares sean evaluados y seleccionados en función de sus capacidades, estudios y experiencia, de acuerdo con las normativas educativas, para garantizar un liderazgo pedagógico efectivo y orientado.

Finalmente, la investigación sobre el liderazgo educativo debe ser una práctica continua y evolutiva, enfocada en mejorar constantemente el servicio educativo. Es esencial cuestionar y analizar cómo los centros de formación educativa están preparando a sus profesionales en el ámbito del LDE, cómo se están aplicando las políticas educativas contextualizadas, y si la inclusión educativa y el desempeño docente se evalúan de manera responsable y acorde a las políticas vigentes. Este enfoque integral asegurará que el liderazgo educativo se mantenga relevante, efectivo y adaptativo a las necesidades cambiantes del entorno educativo.

## REFERENCIAS

1. Valdés Morales R, Gómez-Hurtado I. Competencias y prácticas de liderazgo escolar para la inclusión y la justicia social. *Perspect Educ.* 2019;58(2):47-68. <https://www.scielo.cl/pdf/perseduc/v58n2/0718-9729-perseduc-58-02-47.pdf>
2. Cifuentes-Medina JE, González-Pulido JW, González-Pulido A. Efectos del liderazgo escolar en el aprendizaje. *Panorama.* 2020;14(26). <https://www.redalyc.org/journal/3439/343963784005/343963784005.pdf>
3. Donoso-Díaz S, Benavides-Moreno N. Prácticas de gestión de los equipos directivos de escuelas públicas chilenas. *Rev Bras Educ.* 2018;23.

4. Vaillant D. Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa. UNESCO. 2015. [https://www.researchgate.net/profile/Denise-Vaillant/publication/275517675\\_Liderazgo\\_escolar\\_evolucion\\_de\\_politicas\\_y\\_practicas\\_y\\_mejora\\_de\\_la\\_calidad\\_educativa\\_Denise\\_Vaillant\\_2015/links/553dfe400cf2fbfe509b7fa8/Liderazgo-escolar-evolucion-de-politicas-y-practicas-y-mejora-de-la-calidad-educativa-Denise-Vaillant-2015.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Denise-Vaillant/publication/275517675_Liderazgo_escolar_evolucion_de_politicas_y_practicas_y_mejora_de_la_calidad_educativa_Denise_Vaillant_2015/links/553dfe400cf2fbfe509b7fa8/Liderazgo-escolar-evolucion-de-politicas-y-practicas-y-mejora-de-la-calidad-educativa-Denise-Vaillant-2015.pdf)
5. Rosales-Yepes A, Montes-Miranda A, Figueroa-Gutierrez V. El liderazgo escolar en las políticas educativas latinoamericanas. Rev ESPACIOS. 2020;41(33):798-1015. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n33/20413309.html>
6. Rivilla AM, Díaz RMG. El liderazgo pedagógico: competencias necesarias para desarrollar un programa de mejora en un centro de educación secundaria. Perspect Educ Form Profesores. 2014;53(1):91-113. <https://www.redalyc.org/pdf/3333/333329700007.pdf>
7. Vaillant D. Directivos y comunidades de aprendizaje docente: un campo en construcción. Rev Eletrônica Educ. 2019;13(1):87-106. <http://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/3073/787>
8. Valdés Morales RA. Liderazgo inclusivo: la importancia de los equipos directivos en el desarrollo de una cultura de la inclusión. IE Rev Invest Educ REDIECH. 2018;9(16):51-66. <http://www.scielo.org.mx/pdf/ierediech/v9n16/2448-8550-ierediech-9-16-51.pdf>
9. Alcántara EJE. Estrategia para el perfeccionamiento de la función directiva en relación con la mejora del desempeño docente a través del trabajo metodológico en las Telesecundarias de la Zona 27 del sector 5 del Departamento Telesecundarias del Valle de Toluca. Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores. 2018. <https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/985/1201>
10. Sierra Villamil GM. Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. Rev Ean. 2016;(81):111-129. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/1562>
11. González JC, Saavedra MPH, Rivera TGM, Machado MLM, Galán MGN. Estilos de liderazgo en jefes de Servicio de Enfermería. Rev Enferm Neurol. 2013;12(2):84-94. <https://www.medigraphic.com/pdfs/enfneu/ene-2013/ene132f.pdf>
12. Lara WMC, Reinoso MPV, Medina CJJ, Gutiérrez AGE. Desarrollo del Liderazgo Transformacional Pedagógico. Rev InveCom. 2024;4(1):1-18. <https://revistainvecom.org/index.php/invecom/article/view/3025>
13. Espinoza LF, Hernández CB. El proceso de evaluación del liderazgo directivo pedagógico y su relación con la evaluación del desempeño docente del nivel secundaria en la institución educativa emblemática “Mercedes Cabello de Carbonera”. Rímac. Ugel 02. Lima 2018. IGOBERNANZA. 2021;4(13):40-65. <https://igobernanza.org/index.php/IGOB/article/view/99/456>

14. Tapia DAG. Propuesta de un modelo de liderazgo directivo escolar para la Educación Adventista en Perú y Chile. *Rev Muro Investigación*. 2017;2(2). <https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/r-Muro-investigaion/article/view/752/722>

15. Vera LP, Herrera SS, Méndez MJR, Sánchez MJF. Inclusión educativa de los estudiantes con discapacidad: un análisis de la percepción del profesorado. Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación. 2024;(51):1185-1193. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9200561>

16. Leal-Soto F, Albornoz Hernández M, Rojas Parada MI. Liderazgo directivo y condiciones para la innovación en escuelas chilenas: el que nada hace, nada teme. *Estud Pedagógicos (Valdivia)*. 2016;42(2):193-205. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/estped/v42n2/art11.pdf>

17. Parra N, Silva A. Liderazgo efectivo directivo y su incidencia en relaciones interpersonales docentes en Escuela José Mejía Lequerica. 593 Digital Publisher CEIT. 2021;6(1):39-46. [https://www.593dp.com/index.php/593\\_Digital\\_Publisher/article/view/412/605](https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/412/605)

18. Martínez F. Prácticas de cultura institucional y liderazgo escolar en una escuela primaria. *GestiónArte*. 2018. <https://ojs.southfloridapublishing.com/ojs/index.php/jdev/article/download/2600/2037/5636>

19. Romero Alonso R, Montt Fabres B, Pino Díaz B, Riquelme Plaza I, Gracia Romero ME. Evaluar la transferencia de la formación en liderazgo directivo: un caso chileno. *Rev Electrónica Invest Educ*. 2020;22. <http://www.scielo.org.mx/pdf/redie/v22/1607-4041-redie-22-e19.pdf>

20. Priego Morales RA. El liderazgo directivo en la Nueva Escuela Mexicana y la revalorización docente desde el reconocimiento del talento humano: a scoping review. *Región Científica [Internet]*. 15 de enero de 2024 [citado 17 de enero de 2024];3(1):2024197. <https://rc.cienciasas.org/index.php/rc/article/view/197>

21. Campos F, Valdés R, Ascorra P. ¿Líder pedagógico o gerente de escuela? Evolución del rol del director de escuela en Chile. *Calidad en la Educación*. 2019;(51):53-84. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/caledu/n51/0718-4565-caledu-51-53.pdf>

22. Botía AB. Evaluar el liderazgo pedagógico de la dirección escolar. Revisión de enfoques e instrumentos. *Rev Iberoamericana de Evaluación Educativa*. 2015;8(2):15-39. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5308046>

23. Ruiz-Tagle C. Selección de directivos escolares sobre la base de procesos competitivos: evidencia de una política para Chile. *Calidad en la Educación*. 2019;(51):85-130. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/caledu/n51/0718-4565-caledu-51-85.pdf>

24. Aparicio Molina C, Sepúlveda López F, Valverde Huincatripay X, Cárdenas Merino V, Contreras Sanzana G, Valenzuela Ravanal M. Liderazgo directivo y cambio educativo: Análisis de una experiencia de colaboración Universidad-Escuela. *Páginas de Educación*. 2020;13(1):19-41. <http://www.scielo.edu.uy/pdf/pe/v13n1/1688-7468-pe-13-01-19.pdf>

25. Hernández MEM, Catrino JCC, Bravo CPV. Creencias de directivos escolares: implicancias en el liderazgo pedagógico. *Psicología Escolar e Educacional*. 2017;21:541-548. <https://www.scielo.br/j/pee/a/mhzNmYq7SFKJzmwR59wWNRC/?format=pdf&lang=es>

26. Aravena-Estupiñan F, Báez CP, Gorosave GL, Garduño JMG. Liderazgo de directores noveles de latinoamérica a través de las metáforas: Chile, Colombia y México. *REICE: Rev Iberoam Calidad Efic Cambio Educ*. 2020;18(3):71-92. [https://revistas.uam.es/reice/article/view/reice2020\\_18\\_3\\_004](https://revistas.uam.es/reice/article/view/reice2020_18_3_004)

27. Córdova Ramírez E, Rojas Idrogo I, Marín Ruiz S. El liderazgo directivo de las instituciones educativas: una revisión bibliográfica. *Conrado*. 2021;17(80):231-236. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v17n80/1990-8644-rc-17-80-231.pdf>

28. Pascual J, Larraguibel D, Zenteno D, Guarda F. Liderazgo escolar en tiempos de crisis. El caso de dos liceos del centro sur de Chile después del 27F. <http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/5009/Liderazgo%20escolar%20en%20tiempos%20de%20crisis.%20El%20caso%20de%20dos%20Liceos%20del%20centro%20sur%20de%20Chile%20de%20spu%20del%2027F.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

29. Oñate SIG, Quilamán JPQ, Cabrera OM, Ite CG, Gutiérrez CG. El liderazgo distribuido desde la perspectiva del análisis de redes: una experiencia en escuelas vulnerables y efectivas de Chile. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado*. 2019;23(2):169-188. <https://revistaseug.ugr.es/index.php/profesorado/article/view/9269>

30. Ari S, Luisa D. Liderazgo transformacional y la gestión Escolar en instituciones educativas primarias. *Revista de Investigaciones Altoandinas*. 2017;19(3):295-304. <http://www.scielo.org.pe/pdf/ria/v19n3/a07v19n3.pdf>

31. Hernández L. Liderazgo sostenible como estrategia de cambio en el sistema educativo venezolano. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes* 2.0. 2020;8(1):26-32. <https://ojs.docentes20.com/index.php/revista-docentes20/article/view/85/224>

32. Martínez JAG, Montano VC. Estilos de liderazgo de los directivos escolares costarricenses: transformando las organizaciones educativas. *Innovaciones Latinoamerica Educativas*. 2019;21(31):5-21. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7361756>

33. Chambilla AT. Liderazgo Directivo y Desempeño Docente. *Revista Compás Empresarial*. 2020;10(30):76-99. <https://revistas.univalle.edu/index.php/compas/article/view/123/121>

34. Salvador Cornelio EM, Sánchez Ortega JA. Liderazgo de los directivos y compromiso organizacional Docente. *Revista de Investigaciones Altoandinas*. 2018;20(1):115-124. <http://www.scielo.org.pe/pdf/ria/v20n1/a11v20n1.pdf>

35. Chochabot JM, Becerra MMV. Liderazgo directivo y su impacto en la gestión centrada en los aprendizajes. *Revista Científica Epistemia*. 2021;5(1). <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/EPT/article/view/1890/2439>

36. Romero C. Liderazgo directivo en escuelas que superan las barreras del contexto. REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. 2021;19(1):83-103. [https://revistas.uam.es/reice/article/view/reice2021\\_19\\_1\\_005](https://revistas.uam.es/reice/article/view/reice2021_19_1_005)

37. Maya E, Zavala JJA, Argüelles JI. Liderazgo directivo y educación de calidad. CIENCIAMATRIA. 2019;5(9):114-129. <https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/102/84>

38. Quico GAV, Coaquira TJC, Quico AFV, Torres HEG. Liderazgo pedagógico en Arequipa-Perú: Competencias directivas. Revista de Ciencias Sociales. 2020;26(2):376-400. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7599952>

39. Cuenca R, Cáceda J. Ideales normativos, normas y praxis: patologías sociales sobre los directivos escolares en el Perú. <https://revistas.uam.es/reice/article/view/7229>

### **FINANCIACIÓN**

Los autores no recibieron financiación para el desarrollo de la presente investigación.

### **CONFLICTO DE INTERESES**

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

### **CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA**

*Conceptualización:* Jhonny Richard Rodriguez-Barboza, Karina Raquel Bartra-Rivero, Rebeca Pablo-Huamani, Elizabeth Sandoval-Lara, Carmen Gisela Ramos-Ventura.

*Curación de datos:* Jhonny Richard Rodriguez-Barboza, Karina Raquel Bartra-Rivero, Rebeca Pablo-Huamani, Elizabeth Sandoval-Lara, Carmen Gisela Ramos-Ventura.

*Metodología:* Jhonny Richard Rodriguez-Barboza, Karina Raquel Bartra-Rivero, Rebeca Pablo-Huamani, Elizabeth Sandoval-Lara, Carmen Gisela Ramos-Ventura.

*Redacción - borrador original:* Jhonny Richard Rodriguez-Barboza, Karina Raquel Bartra-Rivero, Rebeca Pablo-Huamani, Elizabeth Sandoval-Lara, Carmen Gisela Ramos-Ventura.

*Redacción - revisión y edición:* Jhonny Richard Rodriguez-Barboza, Karina Raquel Bartra-Rivero, Rebeca Pablo-Huamani, Elizabeth Sandoval-Lara, Carmen Gisela Ramos-Ventura.