

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO



T E S I S

**Influencia del liderazgo en la gestión educativa de los especialistas en educación
de la UGEL Pasco durante el 2025**

**Para optar el grado académico de Maestro en:
Liderazgo y Gestión Educativa**

Autor:

Bach. Roy Alberth PINTO FERNANDEZ

Asesora:

Mg. Isabel Alejandrina DELZO CALDERON

Cerro de Pasco – Perú – 2026

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN
ESCUELA DE POSGRADO



T E S I S

**Influencia del liderazgo en la gestión educativa de los especialistas en educación
de la UGEL Pasco durante el 2025**

Sustentada y aprobada ante los miembros del jurado:

Dr. Pablo Lenin LA MADRID VIVAR
PRESIDENTE

Dr. Ulises ESPINOZA APOLINARIO
MIEMBRO

Dr. Jose Alberto DAVILA INOCENTE
MIEMBRO



Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión
Escuela de Posgrado
Unidad de Investigación

INFORME DE ORIGINALIDAD N° 193-2025- DI-EPG-UNDAC

La Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión, ha realizado el análisis con exclusiones en el Software Turnitin Similarity, que a continuación se detalla:

Presentado por:
Roy Alberth PINTO FERNANDEZ

Escuela de Posgrado:
MAESTRIA EN LIDERAZGO Y GESTIÓN EDUCATIVA

Tipo de trabajo:
TESIS

TÍTULO DEL TRABAJO:
“INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LA GESTIÓN EDUCATIVA DE LOS ESPECIALISTAS EN EDUCACIÓN DE LA UGEL PASCO DURANTE EL 2025”

ASESOR (A): Mg. Isabel Alejandrina DELZO CALDERON

Índice de Similitud:
6%

Calificativo
APROBADO

Se adjunta al presente el informe y el reporte de evaluación del software similitud.

Cerro de Pasco, 17 de noviembre del 2025



Firmado digitalmente por BALDEON
DIEGO Jheysen Luis FAU
20154605046.scdf
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 18.11.2025 07:17:17 -05:00

DOCUMENTO FIRMADO DIGITALMENTE
Dr. Jheysen Luis BALDEON DIEGO
DIRECTOR

DEDICATORIA

A mi familia, por ser raíz, aliento y sostén en cada paso de mi formación. A mis maestros, por cultivar en mí el valor del conocimiento con entrega y ejemplo. Y a todos quienes creen en el poder transformador de la educación: esta investigación también es suya.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ser guía, fortaleza y fuente constante de esperanza en cada etapa de este camino.

A mi familia, por su amor incondicional, paciencia y palabras de aliento que me impulsaron a seguir adelante, incluso en los momentos más desafiantes.

A mi asesora, Dra. Mag. Isabel Alejandrina Delzo Calderón, por su acompañamiento riguroso, sus sugerencias oportunas y su compromiso con la excelencia académica.

A los especialistas en educación de la UGEL Pasco, por su valiosa participación, apertura y disposición para colaborar activamente en esta investigación.

A mis docentes de posgrado, por compartir no solo conocimiento, sino también su pasión por la educación transformadora.

A mis compañeros de estudios, por las conversaciones enriquecedoras, el apoyo mutuo y la complicidad intelectual que marcaron esta etapa.

A todos aquellos que, de manera directa o indirecta, contribuyeron al desarrollo de este trabajo. A cada uno, mi profundo y sincero agradecimiento.

RESUMEN

El presente estudio tuvo por objetivo determinar la influencia del liderazgo en la gestión educativa de los especialistas en educación de la UGEL Pasco durante el 2025, así como analizar el impacto de sus dimensiones específicas: comunicación, empatía y trabajo en equipo. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con diseño cuasi experimental de un solo grupo con pre test y post test. La muestra estuvo conformada por 30 especialistas educativos de la UGEL Pasco, seleccionados mediante muestreo censal. Como instrumentos de recolección de datos se utilizaron dos cuestionarios: uno de liderazgo educativo y otro de gestión educativa, ambos contruidos a partir de dimensiones teóricas validadas. El análisis inferencial se realizó mediante la prueba no paramétrica de Wilcoxon para muestras relacionadas, considerando un nivel de significancia de $\alpha = .05$.

Los resultados evidenciaron una mejora significativa en la gestión educativa tras la intervención, atribuible al fortalecimiento del liderazgo. Las tres dimensiones analizadas mostraron impactos estadísticamente significativos: comunicación ($Z = -4.613$; $p = 0.000$), empatía ($Z = -5.166$; $p = 0.000$) y trabajo en equipo ($Z = -4.772$; $p = 0.000$), todas con incidencia directa en la planificación, ejecución y control institucional. Se concluye que el liderazgo transformacional, ejercido con enfoque participativo y emocionalmente inteligente, constituye un factor clave para optimizar los procesos de gestión educativa en contextos descentralizados como el de la UGEL Pasco.

Palabras clave: liderazgo educativo, gestión educativa, comunicación, empatía, trabajo en equipo, planificación, ejecución, control.

ABSTRACT

The aim of this study was to determine the influence of leadership on the educational management of specialists at UGEL Pasco during 2025, as well as to analyze the impact of its specific dimensions: communication, empathy, and teamwork. The research employed a quantitative approach, using a quasi-experimental one-group design with pre-test and post-test measurements. The sample consisted of 30 educational specialists from UGEL Pasco, selected through a census-based sampling method. Two questionnaires were used as data collection instruments: one on educational leadership and another on educational management, both constructed from validated theoretical dimensions. Inferential analysis was conducted using the non-parametric Wilcoxon signed-rank test, with a significance level of $\alpha = .05$.

The results showed a significant improvement in educational management after the intervention, attributable to the strengthening of leadership. The three analyzed dimensions revealed statistically significant impacts: communication ($Z = -4.613$; $p = 0.000$), empathy ($Z = -5.166$; $p = 0.000$), and teamwork ($Z = -4.772$; $p = 0.000$), each directly influencing institutional planning, implementation, and control. It is concluded that transformational leadership, exercised with a participatory and emotionally intelligent approach, is a key factor in optimizing educational management processes in decentralized contexts such as UGEL Pasco.

Keywords: educational leadership, educational management, communication, empathy, teamwork, planning, implementation, control.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tuvo como propósito analizar la influencia del liderazgo en la gestión educativa de los especialistas en educación de la UGEL Pasco durante el año 2025. En un escenario de transformación y búsqueda de eficiencia institucional dentro del sistema educativo peruano, el fortalecimiento del liderazgo en los equipos técnicos cobró una relevancia estratégica. Los especialistas en educación cumplieron un rol articulador entre las políticas educativas y su implementación en las instituciones escolares, por lo que su liderazgo impactó directamente en la planificación, ejecución y control de los procesos pedagógicos y administrativos.

Numerosos estudios demostraron que el liderazgo transformacional —centrado en la visión compartida, la empatía y el trabajo colaborativo— fue un factor determinante para la mejora de los resultados educativos y la cohesión organizacional (Northouse, 2021; Bass & Riggio, 2006; Fullan, 2001). En este marco, el liderazgo ejercido por los especialistas de la UGEL no se limitó únicamente a funciones normativas, sino que influyó en la cultura institucional, la toma de decisiones y la implementación efectiva de políticas educativas. Esta investigación se sustentó en la premisa de que un liderazgo fortalecido potenció significativamente los procesos de gestión educativa, con efectos concretos en la calidad del servicio educativo.

En particular, se abordaron tres dimensiones clave del liderazgo: comunicación, empatía y trabajo en equipo. La comunicación permitió articular objetivos institucionales y alinear esfuerzos colectivos; la empatía favoreció relaciones humanas basadas en la comprensión y el respeto; y el trabajo en equipo potenció la cooperación funcional en entornos complejos. Se partió de la hipótesis de que el fortalecimiento de estas competencias influyó directamente en el desarrollo de una gestión educativa más planificada, eficaz y controlada.

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con diseño cuasi experimental de un solo grupo, aplicando pretest y posttest para evaluar el impacto de una intervención formativa dirigida a mejorar las competencias de liderazgo de los especialistas. A través de instrumentos estructurados y análisis estadístico con la prueba de Wilcoxon, se buscó identificar si las variaciones observadas en las prácticas de gestión educativa fueron estadísticamente significativas tras el fortalecimiento del liderazgo.

El **Capítulo I**, “*Planteamiento del Problema*”, desarrolla la problemática central de la investigación: la necesidad de comprender la influencia del liderazgo en la gestión educativa de los especialistas en educación en la UGEL Pasco durante el 2025. En esta sección se formulan los objetivos generales y específicos, se expone la justificación teórica, social y práctica del estudio, y se establecen los límites espaciales, temporales y metodológicos que enmarcan la investigación.

El **Capítulo II**, “*Marco Teórico*”, construye el sustento conceptual de la tesis a partir de una revisión rigurosa de la literatura sobre liderazgo educativo, liderazgo transformacional, gestión institucional y desarrollo de competencias directivas. Se abordan las principales teorías, modelos y dimensiones del liderazgo, así como los enfoques de gestión educativa aplicados al contexto peruano. Además, se definen las variables, se formulan las hipótesis de trabajo y se explicitan los conceptos clave que orientan el análisis.

El **Capítulo III**, “*Metodología de la Investigación*”, describe el enfoque cuantitativo aplicado, basado en un diseño cuasi experimental con pre test y post test en un solo grupo. Se detallan la población y muestra (compuesta por 30 especialistas de la UGEL Pasco), los instrumentos de recolección (cuestionarios validados sobre liderazgo y gestión educativa), las técnicas estadísticas empleadas (como la prueba de Wilcoxon) y las consideraciones éticas que aseguraron la validez del proceso investigativo.

El **Capítulo IV**, “*Resultados y Discusión*”, presenta los hallazgos del estudio, tanto descriptivos como inferenciales. Se interpretan los cambios obtenidos entre las mediciones pre y post intervención, se contrastan las hipótesis generales y específicas, y se discuten los resultados en relación con el marco teórico y los antecedentes revisados. Además, se extraen implicancias prácticas para la mejora de la gestión educativa mediante el fortalecimiento del liderazgo técnico y humano de los especialistas.

ÍNDICE

Página

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

ÍNDICE

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación y determinación del problema	1
1.2. Delimitación de la investigación:	3
1.2.1. Delimitación del Objeto de Estudio	3
1.2.2. Delimitación Espacial	3
1.2.3. Delimitación Temporal	4
1.2.4. Delimitación Teórica	4
1.3. Formulación del problema.....	5
1.3.1. Problema general	5
1.3.2. Problemas específicos	5
1.4. Formulación de objetivos	5
1.4.1. Objetivo general.....	5
1.4.2. Objetivo específico	5
1.5. Justificación de la investigación	6
1.5.1. Justificación social:.....	6
1.5.2. Justificación Práctica:	6

1.5.3. Justificación Teórica:	6
1.5.4. Justificación Metodológica:	7
1.6. Limitaciones de la investigación	7
1.6.1. Limitaciones de tiempo:.....	7
1.6.2. Limitaciones de Espacio o Territorio:.....	7
1.6.3. Limitaciones de Recursos:	8
1.6.4. Limitaciones de Tipo Informativo:	8

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudio	9
2.1.1. Antecedentes internacionales:.....	9
2.1.2. Antecedentes nacionales:	11
2.1.3. Antecedentes locales	13
2.2. Bases teóricas – científicas	15
2.2.1. Liderazgo educativo	15
2.2.2. El Liderazgo en el Contexto Educativo Peruano	25
2.2.3. El Liderazgo y la Gestión Educativa	27
2.2.4. Gestión Educativa	28
2.2.5. Procesos de la Gestión Educativa	31
2.2.6. Gestión Educativa y Calidad.....	36
2.2.7. Gestión Educativa en el Contexto de la UGEL Pasco	38
2.2.8. Influencia del Liderazgo en la Gestión Educativa	40
2.2.9. Liderazgo y Desarrollo Organizacional	43
2.2.10. Liderazgo y Resultados Educativos	45
2.3. Definición de términos básicos	47

2.4.	Formulación de hipótesis.....	48
2.4.1.	Hipótesis general.....	48
2.4.2.	Hipótesis específicas.....	48
2.5.	Identificación de variables.....	49
2.6.	Definición operacional de variables e indicadores.....	49

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1.	Tipo de investigación	51
3.2.	Nivel de investigación	51
3.3.	Métodos de investigación.....	52
3.4.	Diseño de investigación.....	52
3.5.	Población y muestra	54
3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	55
3.7.	Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación.....	60
3.8.	Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	61
3.9.	Tratamiento estadístico.....	63
3.10.	Orientación ética filosófica y epistémica	65

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1.	Descripción del trabajo de campo	67
4.2.	Presentación, análisis e interpretación de resultados.....	68
4.2.1.	Variable Liderazgo:	68
4.2.2.	Variable Liderazgo – dimensión Comunicación:	70
4.2.3.	Variable Liderazgo – dimensión Empatía:	72
4.2.4.	Variable Liderazgo – dimensión Trabajo en equipo:.....	74

4.2.5. Gestión Educativa	77
4.2.6. Variable gestión educativa – dimensión Planificación:	79
4.2.7. Variable gestión educativa – dimensión Ejecución:	81
4.2.8. Variable gestión educativa – dimensión Control:	83
4.3. Prueba de hipótesis	85
4.4. Discusión de resultados	94

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

	Página
Tabla 1: <i>Matriz operacional de liderazgo</i>	49
Tabla 2: <i>Matriz operacional de gestión educativa</i>	50
Tabla 3: <i>Juicio de expertos</i>	60
Tabla 4: <i>Fiabilidad del Cuestionario sobre Liderazgo</i>	60
Tabla 5: <i>Fiabilidad del Cuestionario sobre Gestión educativa</i>	61
Tabla 6: <i>Liderazgo</i>	68
Tabla 7: <i>Comunicación</i>	70
Tabla 8: <i>Empatía</i>	72
Tabla 9: <i>Trabajo en equipo</i>	74
Tabla 10: <i>Gestión educativa</i>	77
Tabla 11: <i>Planificación</i>	79
Tabla 12: <i>Ejecución</i>	81
Tabla 13: <i>Control</i>	83
Tabla 14: <i>Prueba de normalidad</i>	85
Tabla 15: <i>Constatación de hipótesis general</i>	87
Tabla 16: <i>Constatación de hipótesis específica 1</i>	89
Tabla 17: <i>Constatación de hipótesis específica 2</i>	91
Tabla 18: <i>Constatación de hipótesis específica 3</i>	93

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 diseño de investigación	53
Figura 2 Liderazgo – Pre test y post test.....	68
Figura 3 Comunicación – Pre test y post test.....	71
<i>Figura 4</i> Empatía – Pre test y post test.....	73
Figura 5 Trabajo en equipo – Pre test y post test.....	75
Figura 6 Gestión educativa – Pre test y post test	77
Figura 7 Planificación – Pre test y post test.....	79
Figura 8 Ejecución – Pre test y post test.....	81
Figura 9 Control – Pre test pre test	83

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Identificación y determinación del problema

Numerosos estudios demostraron la relevancia del liderazgo en el éxito de las organizaciones educativas. Se reconoció que el liderazgo constituyó un factor determinante que influyó en diversos aspectos del desempeño organizacional (Northouse, 2021). En el contexto de la UGEL Pasco, resultó necesario investigar cómo las prácticas de liderazgo incidieron en la gestión educativa de los especialistas en educación, quienes desempeñaron un rol clave en la articulación de políticas públicas y en la implementación de estrategias pedagógicas y administrativas en las instituciones educativas de su jurisdicción.

Sin embargo, a pesar de la importancia estratégica de su función, se identificaron deficiencias en el ejercicio del liderazgo por parte de estos especialistas. Durante el diagnóstico preliminar, se evidenció que muchos de ellos presentaban limitaciones en habilidades comunicativas, escasa empatía en la gestión de equipos y dificultades para fomentar el trabajo colaborativo. Estas debilidades repercutieron negativamente en la planificación, ejecución y control de los procesos educativos,

generando desarticulación institucional, baja motivación del personal docente y dificultades en la implementación efectiva de las políticas educativas.

El concepto de liderazgo transformacional, inicialmente propuesto en la literatura, subrayó que los líderes eficaces inspiraban y elevaban a sus seguidores mediante una visión compartida (Burns, 1978). Investigaciones posteriores confirmaron que el liderazgo transformacional influyó positivamente en la satisfacción y el desempeño de los empleados (Bass & Riggio, 2006). Por lo tanto, fue pertinente analizar cómo las dimensiones del liderazgo, tales como la comunicación, la empatía y el trabajo en equipo, impactaron en la gestión educativa dentro de la UGEL Pasco, especialmente en un contexto donde se detectaron carencias en dichas competencias.

Asimismo, se argumentó que el liderazgo educativo efectivo resultó fundamental para implementar reformas y mejoras en las instituciones educativas (Fullan, 2001). La capacidad de los líderes para comunicar eficazmente, demostrar empatía y fomentar el trabajo en equipo influyó significativamente en la manera en que los especialistas en educación gestionaron sus responsabilidades diarias. La ausencia de estas competencias no solo limitó la eficacia de la gestión educativa, sino que también debilitó la cohesión organizacional y redujo la capacidad de respuesta ante los desafíos del sistema educativo descentralizado.

También se resaltó la importancia de utilizar métodos cuantitativos para evaluar la influencia del liderazgo en la gestión educativa (Creswell, 2014). En esta investigación, se emplearon cuestionarios adaptados para evaluar las dimensiones específicas del liderazgo y su relación con la planificación, ejecución y control dentro del entorno educativo. La muestra estuvo conformada por 30 especialistas en educación de la UGEL Pasco, quienes participaron en una intervención formativa orientada al fortalecimiento de sus competencias de liderazgo.

Esta investigación tuvo como objetivo determinar el nivel de influencia que el liderazgo ejerció en la gestión educativa de los especialistas en educación de la UGEL Pasco durante el año 2025. Se utilizaron cuestionarios diseñados específicamente para este estudio, lo cual permitió la recopilación de datos relevantes y un análisis exhaustivo de las variables implicadas.

De no abordarse esta problemática, las consecuencias podrían ser significativas para el sistema educativo local. La persistencia de un liderazgo débil entre los especialistas podría perpetuar prácticas de gestión ineficientes, limitar la implementación de políticas educativas, generar desmotivación en los equipos escolares y afectar negativamente la calidad del servicio educativo brindado a los estudiantes. En un contexto de transformación educativa, la falta de liderazgo efectivo comprometería los esfuerzos institucionales por alcanzar estándares de calidad, equidad y pertinencia en la educación pública.

1.2. Delimitación de la investigación:

1.2.1. Delimitación del Objeto de Estudio

La presente investigación se enfocó en analizar la influencia del liderazgo en la gestión educativa de los especialistas en educación de la UGEL Pasco. Diversos estudios demostraron que el liderazgo fue un factor crítico para el éxito organizacional, especialmente en el ámbito educativo (Northouse, 2021). En este contexto, se consideró fundamental investigar cómo las dimensiones del liderazgo, tales como la comunicación, la empatía y el trabajo en equipo, impactaron en la planificación, ejecución y control de las actividades educativas.

1.2.2. Delimitación Espacial

El estudio se llevó a cabo en la UGEL Pasco, una unidad de gestión educativa local ubicada en la región Pasco, Perú. La elección de esta unidad se debió a su

relevancia en el contexto educativo regional y a la necesidad de mejorar la gestión educativa a través del fortalecimiento del liderazgo (Fullan, 2001). La UGEL Pasco sirvió como un microcosmos representativo de las dinámicas educativas en Perú, permitiendo que los hallazgos fueran potencialmente aplicables a otras unidades educativas del país.

1.2.3. Delimitación Temporal

La investigación abarcó el año 2025, un periodo seleccionado para evaluar el impacto del liderazgo en un contexto actual y dinámico. Este marco temporal permitió observar y analizar cambios y tendencias recientes en la gestión educativa, y cómo el liderazgo influyó en dichos procesos (Creswell, 2014). Además, la delimitación temporal a un año específico facilitó la recopilación de datos y el análisis de los efectos del liderazgo en un periodo de tiempo claramente definido.

1.2.4. Delimitación Teórica

Teóricamente, la investigación se basó en los principios del liderazgo transformacional y su aplicación en el ámbito educativo. El liderazgo transformacional, como se señaló en la literatura, fue clave para motivar y elevar a los seguidores a través de una visión compartida (Burns, 1978). Este marco teórico se complementó con los aportes de Bass y Riggio (2006), quienes destacaron la importancia de la comunicación, la empatía y el trabajo en equipo como dimensiones esenciales del liderazgo efectivo. Asimismo, se consideraron los planteamientos de Fullan (2001) sobre el liderazgo educativo y su rol en la implementación de mejoras y reformas en las instituciones educativas.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿Qué influencia tiene liderazgo en la gestión educativa de los especialistas en educación de la UGEL Pasco durante el 2025?

1.3.2. Problemas específicos

- a. ¿Qué influencia tiene la dimensión comunicación de la variable liderazgo en la gestión educativa de los especialistas en educación de la UGEL Pasco durante el 2025?
- b. ¿Qué influencia tiene la dimensión empatía de la variable liderazgo en la gestión educativa de los especialistas en educación de la UGEL Pasco durante el 2025?
- c. ¿Qué influencia tiene la dimensión trabajo en equipo de la variable liderazgo en la gestión educativa de los especialistas en educación de la UGEL Pasco durante el 2025?

1.4. Formulación de objetivos

1.4.1. Objetivo general

Determinar el nivel de influencia que tiene liderazgo en la gestión educativa de los especialistas en educación de la UGEL Pasco durante el 2025.

1.4.2. Objetivo específico

- a. Determinar la influencia de la dimensión comunicación del liderazgo en la gestión educativa de los especialistas en educación de la UGEL Pasco durante el 2025.
- b. Determinar cómo la dimensión empatía del liderazgo impacta en la gestión educativa de los especialistas en educación de la UGEL Pasco durante el 2025.

- c. Determinar la influencia de la dimensión trabajo en equipo del liderazgo en la gestión educativa de los especialistas en educación de la UGEL Pasco durante el 2025.

1.5. Justificación de la investigación

1.5.1. Justificación social:

La importancia social de esta investigación radicó en su potencial para mejorar la calidad de la educación en la UGEL Pasco, y por ende, en toda la región. Se reconoció que el liderazgo eficaz tuvo un impacto significativo en la cohesión y el desempeño de las comunidades educativas (Northouse, 2021). Al comprender mejor cómo las dimensiones del liderazgo, como la comunicación, la empatía y el trabajo en equipo, influyeron en la gestión educativa, se pudieron implementar estrategias más efectivas que beneficiaron a estudiantes, docentes y otros miembros de la comunidad educativa.

1.5.2. Justificación Práctica:

Desde una perspectiva práctica, esta investigación proporcionó datos valiosos para la mejora continua de la gestión educativa en la UGEL Pasco. La aplicación de cuestionarios específicos permitió identificar áreas de oportunidad y fortalezas en las prácticas de liderazgo (Creswell, 2014). Los resultados de este estudio sirvieron como base para diseñar programas de formación y desarrollo profesional para los especialistas en educación, promoviendo un liderazgo más efectivo y adaptado a las necesidades locales.

1.5.3. Justificación Teórica:

Teóricamente, esta investigación contribuyó al cuerpo de conocimiento existente sobre el liderazgo en el ámbito educativo, especialmente en el contexto de las UGEL en Perú. La revisión de la literatura sugirió que el liderazgo transformacional fue una herramienta poderosa para motivar y elevar a los seguidores a través de una

visión compartida (Burns, 1978). Al explorar cómo este tipo de liderazgo y sus dimensiones específicas afectaron la gestión educativa, este estudio amplió la comprensión teórica de los mecanismos y procesos involucrados en el liderazgo educativo (Bass & Riggio, 2006). Además, los planteamientos de Fullan (2001) sobre el rol del liderazgo en la implementación de reformas educativas proporcionaron un marco teórico robusto para interpretar los hallazgos de esta investigación.

1.5.4. Justificación Metodológica:

Metodológicamente, este estudio se fundamentó en un enfoque cuantitativo que permitió la recolección y análisis de datos precisos y fiables (Creswell, 2014). La utilización de cuestionarios adaptados y el diseño de pre test – post test garantizaron que se obtuvieran datos relevantes sobre la influencia del liderazgo en la gestión educativa. Este enfoque metodológico no solo proporcionó resultados concretos y medibles, sino que también permitió replicar el estudio en otros contextos educativos, contribuyendo así al desarrollo de prácticas basadas en la evidencia.

1.6. Limitaciones de la investigación

1.6.1. Limitaciones de tiempo:

Una de las principales limitaciones de esta investigación fue el tiempo disponible para llevarla a cabo. Dado que el estudio se enmarcó en el año 2025, el periodo de recopilación de datos y análisis resultó relativamente corto. Esta restricción temporal pudo haber afectado la profundidad de la investigación y limitado la posibilidad de realizar seguimientos a largo plazo que habrían ofrecido una visión más completa del impacto del liderazgo en la gestión educativa (Creswell, 2014).

1.6.2. Limitaciones de Espacio o Territorio:

La delimitación espacial de la investigación a la UGEL Pasco implicó que los hallazgos no fueron generalizables a otras regiones o contextos educativos. Aunque la

UGEL Pasco proporcionó un entorno representativo de las dinámicas educativas en Perú, existieron variaciones significativas en las prácticas de liderazgo y gestión educativa en otras unidades educativas del país, lo que limitó la aplicabilidad de los resultados más allá de este contexto específico (Fullan, 2001).

1.6.3. Limitaciones de Recursos:

La disponibilidad de recursos, tanto financieros como humanos, representó otra limitación importante. La realización de cuestionarios, el análisis de datos y la implementación de programas de formación en liderazgo requirieron una inversión considerable de tiempo y dinero. Además, la dependencia de la colaboración y participación de los especialistas en educación se vio afectada por la disponibilidad y disposición de estos profesionales para contribuir a la investigación (Northouse, 2021).

1.6.4. Limitaciones de Tipo Informativo:

La investigación también enfrentó limitaciones relacionadas con la calidad y cantidad de información disponible. La precisión de los datos recopilados mediante cuestionarios dependió en gran medida de la honestidad y exactitud de las respuestas proporcionadas por los participantes. Además, la interpretación de los resultados se vio influenciada por sesgos inherentes en la autoevaluación y la percepción subjetiva de los especialistas en educación sobre sus prácticas de liderazgo y gestión educativa (Bass & Riggio, 2006). Fue fundamental considerar estas limitaciones al analizar los hallazgos y formular conclusiones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudio

2.1.1. Antecedentes internacionales:

Williams Hopkins, 2022, Leadership and Educational Management in Post-pandemic Era, Población: Docentes de colegios públicos y privados en Canadá.\nObjetivo del estudio fue investigar el impacto del liderazgo educativo en la gestión escolar en un contexto post-pandémico. Los instrumentos utilizados incluyeron cuestionarios y entrevistas semiestructuradas.\nResultados revelaron que el liderazgo transformacional tuvo un efecto positivo y significativo en la implementación de estrategias de recuperación post-pandemia en las instituciones educativas analizadas.\nConclusiones destacaron la importancia de adaptarse a los desafíos presentados por situaciones de crisis y la necesidad de formación continua en liderazgo educativo.

Sirle Rosa Hasek de Barbúdez y Luis Ortiz Jiménez, 2021, Liderazgo: Una Oportunidad de Gestión Educativa, Población: Directivos de instituciones educativas en México.\nObjetivo fue reflexionar sobre el liderazgo como una oportunidad para la gestión educativa, basándose en la cultura organizacional y los procesos de cambio.\n

Resultados mostraron que los líderes que fomentaban una cultura de colaboración y empatía lograron implementar cambios efectivos en la gestión educativa.\ Conclusiones subrayaron la importancia del liderazgo basado en valores y la capacidad de adaptación para enfrentar desafíos educativos contemporáneos.\ Enlace: Liderazgo: Una Oportunidad de Gestión Educativa

Jenkinson, S., et al., 2021, The Role of Leadership in School Management During Crisis, Población: Directores de escuelas en Australia.\ Objetivo fue analizar el papel del liderazgo en la gestión escolar durante tiempos de crisis. Los instrumentos utilizados incluyeron cuestionarios y análisis de casos.\ Resultados indicaron que los líderes que adoptaron un enfoque de liderazgo colaborativo y transparente lograron mantener un ambiente educativo estable y motivador durante la crisis.\ Conclusiones resaltaron la importancia de una comunicación clara y efectiva, así como la capacidad de los líderes para adaptarse rápidamente a situaciones cambiantes.

Cavus, N., et al., 2021, Efficacy of Social Networking Sites for Sustainable Education in the Era of COVID-19, Población: Estudiantes y docentes en Turquía.\ Objetivo fue revisar la eficacia de las redes sociales para la educación sostenible durante la pandemia de COVID-19. Los instrumentos incluyeron encuestas y entrevistas.\ Resultados mostraron que el uso de las redes sociales mejoró significativamente la continuidad educativa y la participación de los estudiantes durante la pandemia.\ Conclusiones señalaron que la integración de tecnologías digitales en la educación puede ser una herramienta poderosa para enfrentar interrupciones educativas.\ Enlace: Efficacy of Social Networking Sites for Sustainable Education in the Era of COVID-19

Grimalt-Álvaro, C., et al., 2022, Impact of COVID-19 on the Spanish Education System: Teachers' Perceptions of Impact on Education Quality, Población: Docentes

en España.\ Objetivo fue analizar las percepciones de los docentes sobre la calidad educativa durante la pandemia de COVID-19. Los instrumentos utilizados incluyeron encuestas y entrevistas.\ Resultados revelaron que la pandemia tuvo un impacto adverso en la calidad educativa, pero los docentes que adoptaron enfoques de liderazgo transformacional lograron mitigar estos efectos.\ Conclusiones destacaron la necesidad de formación en liderazgo educativo para enfrentar crisis futuras efectivamente.

2.1.2. Antecedentes nacionales:

Ruiz, P. A., Fernández, F. I., & Robles, M. L., 2021. Título: Liderazgo Transformacional y su Influencia en la Gestión Educativa Durante la Pandemia del COVID-19.\ Población: Directivos de instituciones educativas en Lima.\ Objetivo de este estudio fue analizar cómo el liderazgo transformacional ha influido en la gestión educativa durante la pandemia.\ Instrumentos utilizados incluyeron cuestionarios y entrevistas semiestructuradas.\ Resultados revelaron que los directivos que adoptaron un liderazgo transformacional pudieron implementar estrategias efectivas de continuidad educativa y apoyo emocional durante la pandemia.\ Conclusiones destacaron la importancia del liderazgo transformacional en tiempos de crisis para mantener la calidad educativa y el bienestar de la comunidad educativa.

Torres, M. J., & Díaz, A. G., 2022. Título: Impacto del Liderazgo Educativo en la Gestión de Instituciones Públicas del Cusco Post-pandemia.\ Población: Directores y subdirectores de escuelas públicas en Cusco.\ Objetivo fue evaluar el impacto del liderazgo educativo en la gestión de instituciones públicas después de la pandemia.\ Instrumentos utilizados incluyeron encuestas y análisis de documentos institucionales.\ Resultados indicaron que el liderazgo educativo enfocado en la innovación y la colaboración mejoró significativamente la gestión de recursos y la implementación de programas educativos post-pandemia.\ Conclusiones subrayaron la necesidad de

formación continua en liderazgo educativo para adaptarse a desafíos emergentes y mejorar la eficacia en la gestión institucional.

Aguirre, R. C., & Pacheco, E. L., 2021. Título: Desafíos del Liderazgo Pedagógico en la Gestión de la Educación Remota en Arequipa.\ Población: Docentes y directivos de instituciones educativas en Arequipa.\ Objetivo del estudio fue identificar los desafíos del liderazgo pedagógico en la gestión de la educación remota durante la pandemia.\ Instrumentos utilizados incluyeron entrevistas a profundidad y grupos focales.\ Resultados mostraron que los líderes pedagógicos enfrentaron desafíos significativos en la implementación de estrategias de enseñanza remota, pero aquellos que adoptaron enfoques flexibles y centrados en el estudiante lograron mejores resultados.\ Conclusiones destacaron la importancia de la adaptabilidad y el uso de tecnologías emergentes en el liderazgo pedagógico para asegurar una educación continua y efectiva.

Solís, V. P., & Ramírez, J. I., 2021. Título: Estrategias de Liderazgo y Gestión Educativa en Escuelas Públicas de Trujillo.\ Población: Directores de escuelas públicas en Trujillo.\ Objetivo fue analizar las estrategias de liderazgo y gestión educativa utilizadas en las escuelas públicas durante la pandemia de COVID-19.\ Instrumentos utilizados incluyeron encuestas y entrevistas semiestructuradas.\ Resultados revelaron que las estrategias de liderazgo centradas en la comunicación efectiva y el apoyo emocional contribuyeron significativamente a la resiliencia y el desempeño de las instituciones.\ Conclusiones resaltaron la necesidad de desarrollar competencias de liderazgo adaptativo y enfoque en el bienestar en la gestión educativa.

García, J. A., & Peña, S. G., 2022. Título: Liderazgo Educativo para la Inclusión en Instituciones Educativas de Lima Metropolitana.\ Población: Directivos y especialistas en educación de instituciones inclusivas en Lima Metropolitana.\ Objetivo

del estudio fue investigar cómo el liderazgo educativo impacta la gestión de instituciones inclusivas.\ Instrumentos utilizados incluyeron entrevistas y análisis de casos.\ Resultados indicaron que el liderazgo centrado en la inclusión fomentó un ambiente educativo más equitativo y accesible para todos los estudiantes.\ Conclusiones subrayaron la importancia del liderazgo inclusivo en la promoción de prácticas educativas equitativas y la mejora de los resultados educativos.

2.1.3. Antecedentes locales

Cristobal Quispe (2023), en su tesis titulada “Liderazgo del director, desempeño pedagógico docente y actitudes asertivas del docente en la Institución Educativa Emblemática ‘Daniel Alcides Carrión’ – Pasco – 2023”, desarrolló una investigación correlacional de tipo básica, con diseño no experimental, cuyo objetivo fue establecer las relaciones entre el liderazgo del director, el desempeño pedagógico docente y las actitudes asertivas del docente. La población estuvo conformada por 90 docentes de nivel secundaria de la Institución Educativa Emblemática “Daniel Alcides Carrión”, ubicada en el distrito de Chaupimarca, Pasco. Se aplicaron tres instrumentos: el Cuestionario de liderazgo del director, el Cuestionario de desempeño pedagógico docente y el Autoinforme de conducta asertiva (ADCA-1), todos validados y aplicados en campo. Los resultados mostraron correlaciones estadísticamente significativas entre las tres variables, tanto mediante coeficientes de Pearson como de Spearman. Se concluyó que la interacción entre liderazgo directivo, desempeño pedagógico y actitud asertiva constituye un eje estratégico para mejorar la calidad educativa, el clima institucional y la eficacia pedagógica en instituciones de nivel secundario.

Mendoza Sánchez (2020), en su tesis titulada “El liderazgo docente en la gestión pedagógica para la formación profesional de aviadores de la Escuela de Aviación Policial – 2020”, realizó una investigación cuantitativa de tipo básico, con diseño

correlacional y transversal, orientada a establecer la relación entre el liderazgo docente y la gestión pedagógica en el proceso formativo de aviadores policiales. La población estuvo conformada por 33 estudiantes del XXIII Curso de Especialización, a quienes se aplicaron dos cuestionarios de 15 ítems cada uno, validados por juicio de expertos y con una alta confiabilidad ($\alpha > .981$). El análisis estadístico se efectuó mediante el software SPSS v.26, utilizando correlación de Spearman ($\rho = .922$) y prueba de Chi cuadrado ($\chi^2 = 66.019$; $p = .000$), lo que evidenció una relación positiva alta entre ambas variables. Se concluyó que el liderazgo docente, entendido como capacidad de guiar, motivar y comunicar eficazmente, tiene un impacto significativo en la gestión pedagógica, especialmente en contextos especializados y de alta exigencia como el de la aviación policial.

López Vargas (2019), en su tesis titulada “Estilo de liderazgo y clima organizacional de los directivos y docentes de la Institución Educativa Inicial N° 11526, San Juan de Lurigancho, Lima – 2019”, desarrolló una investigación básica de enfoque cualitativo con diseño transversal, cuyo objetivo fue determinar el nivel de relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional en dicha institución. La población estuvo conformada por 50 directivos y docentes contratados y nombrados, de los cuales 25 participaron voluntariamente como muestra no probabilística. Se utilizaron dos instrumentos del CISE-PUCP: uno para medir el estilo de liderazgo (12 ítems) y otro para el clima organizacional (10 ítems), ambos con niveles de confiabilidad aceptables ($\alpha = .71$ y $\alpha = .705$). El análisis estadístico reveló una correlación significativa entre las variables ($p = .008 < .05$), lo que permitió rechazar la hipótesis nula. Se concluyó que el estilo de liderazgo ejercido por los directivos y docentes influye positivamente en el clima organizacional, siendo un componente esencial para la mejora de la convivencia institucional y el desempeño colectivo.

2.2. Bases teóricas – científicas

2.2.1. Liderazgo educativo

Concepto y Enfoques

a. Definición de liderazgo educativo

El liderazgo educativo se refiere a la capacidad de un individuo para influir, guiar y motivar a otros en un entorno educativo con el fin de alcanzar objetivos comunes. Este concepto implica la gestión eficaz de actividades y tareas en el ámbito escolar, universitario o institucional para cumplir metas y objetivos (Manzanilla, 2025). Además, el liderazgo educativo se distingue por su enfoque en la transformación de la cultura escolar, promoviendo la colaboración y el desarrollo profesional de todos los miembros de la comunidad educativa (Northouse, 2021). Un liderazgo educativo robusto puede generar un ambiente colaborativo y productivo, mejorando la calidad de la educación y el rendimiento académico de los estudiantes (Fullan, 2001).

b. Distinción entre liderazgo y administración

Aunque liderazgo y administración están interrelacionados, existen diferencias clave entre ambos conceptos. La administración se centra en la planificación, organización, dirección y control de los recursos de una organización para lograr sus objetivos (Ruiz, 2021). Los administradores se enfocan en la eficiencia y el cumplimiento de procedimientos y políticas establecidas (Gerens, 2023).

Por otro lado, el liderazgo se enfoca en la capacidad de influir, motivar y guiar a los miembros del equipo hacia un objetivo común (Northouse, 2021). Los líderes son innovadores y visionarios, buscando constantemente

maneras de mejorar y transformar sus organizaciones (Burns, 1978). Mientras que la administración se ocupa de mantener la estabilidad y el orden dentro de la organización, el liderazgo está orientado hacia el cambio y la inspiración (Gerens, 2023). En el contexto educativo, esta distinción es crucial, ya que un líder educativo no solo administra recursos, sino que también guía y motiva a docentes y estudiantes hacia el logro de metas educativas (Bass & Riggio, 2006). La combinación efectiva de habilidades de liderazgo y administración es esencial para el éxito de una institución educativa (Fullan, 2001).

c. Enfoques teóricos del liderazgo

El liderazgo es un área de estudio amplio y dinámico que ha sido investigado desde múltiples enfoques teóricos. Estos enfoques se agrupan generalmente en teorías clásicas, conductuales, situacionales y contemporáneas, cada una con su propio conjunto de supuestos y marcos conceptuales (Northouse, 2021).

Teorías clásicas

- **Teoría de los rasgos**

La teoría de los rasgos sugiere que ciertas características inherentes de la personalidad distinguen a los líderes de los no líderes. Según Stogdill (1948), los líderes nacen con rasgos específicos como confianza, carisma e inteligencia que les permiten influir eficazmente en los demás. Esta teoría ha sido fundamental en la identificación de características clave de los líderes exitosos (Northouse, 2021).

- **Teoría de los grandes hombres**

La teoría de los grandes hombres, popularizada en el siglo XIX, sostiene que la historia está moldeada por individuos excepcionales con habilidades innatas de liderazgo. Proponentes como Carlyle argumentaron que estos grandes hombres eran responsables de grandes cambios sociales debido a sus cualidades heroicas y carismáticas. Sin embargo, esta teoría ha sido criticada por no considerar el contexto social y las contribuciones de las masas (Northouse, 2021).

Teorías conductuales

- **Modelo de Ohio**

El modelo de Ohio, desarrollado en la Universidad Estatal de Ohio, enfatiza dos dimensiones clave del comportamiento del liderazgo: la iniciación de estructura y la consideración. La iniciación de estructura se refiere a la clarificación de roles y tareas, mientras que la consideración se centra en la creación de relaciones de apoyo y respeto mutuo. Este modelo sugiere que los líderes efectivos equilibran ambos comportamientos para maximizar el desempeño del grupo (Fleishman, 1953).

- **Modelo de Michigan**

El modelo de Michigan, desarrollado en la Universidad de Michigan, identifica dos estilos de liderazgo: centrado en la tarea y centrado en las relaciones. El liderazgo centrado en la tarea se enfoca en la eficiencia y la productividad, mientras que el liderazgo centrado en las relaciones prioriza la cohesión del equipo

y la satisfacción de los empleados. Los estudios de Michigan encontraron que el liderazgo centrado en las relaciones tiende a generar mayor satisfacción y menor rotación entre los empleados (Likert, 1961).

Teorías situacionales

- **Modelo de Fiedler**

El modelo de contingencia de Fiedler sugiere que la efectividad del liderazgo depende de la adecuación entre el estilo de liderazgo del líder y las características de la situación. Fiedler identificó dos estilos de liderazgo: orientado a la tarea y orientado a las relaciones. La efectividad del líder se mide en función de tres variables situacionales: las relaciones líder-miembro, la estructura de la tarea y la posición de poder del líder (Fiedler, 1967).

- **Modelo de Hersey y Blanchard**

El modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard propone que los líderes deben adaptar su estilo en función de la madurez de sus seguidores. La madurez se define como la capacidad y disposición de los seguidores para realizar una tarea específica. Este modelo identifica cuatro estilos de liderazgo: dirección, persuasión, participación y delegación, cada uno adecuado para diferentes niveles de madurez de los seguidores (Hersey & Blanchard, 1988).

Teorías contemporáneas

- **Liderazgo transformacional**

El liderazgo transformacional se centra en la capacidad de los líderes para inspirar y motivar a sus seguidores a cambiar y crecer. Este enfoque del liderazgo implica una visión compartida que moviliza a los seguidores a superar sus intereses personales en beneficio del grupo (Bass, 1985).

- **Liderazgo servidor**

El liderazgo servidor se basa en la premisa de que los líderes deben priorizar las necesidades de sus seguidores (Greenleaf, 1977). Este enfoque enfatiza la empatía, la humildad y el compromiso con el crecimiento y el bienestar de los miembros del equipo (Greenleaf, 1977).

- **Liderazgo distribuido**

El liderazgo distribuido se centra en la descentralización del poder y la toma de decisiones dentro de un equipo u organización (Spillane, 2006). Este enfoque promueve la colaboración, el empoderamiento y la flexibilidad, permitiendo que varios miembros del equipo asuman roles de liderazgo en diferentes momentos (Harris, 2004).

Dimensiones del Liderazgo Educativo

a. Visión y Misión

Un aspecto fundamental del liderazgo educativo es la capacidad para formular y comunicar una visión clara y motivadora que sirva de guía para la institución. Northouse (2021) menciona que una visión inspiradora es

esencial para movilizar a los miembros de la organización hacia objetivos comunes.

b. Formulación de una visión inspiradora

La formulación de una visión inspiradora implica definir una dirección clara y convincente para la organización educativa (Nanus, 1992). Los líderes deben identificar las aspiraciones y metas a largo plazo que motivarán a los miembros de la comunidad educativa a trabajar hacia un futuro compartido (Kouzes & Posner, 2017).

c. Comunicación efectiva de la visión

La comunicación efectiva de la visión es crucial para asegurar que todos los miembros de la organización comprendan y se comprometan con la dirección establecida (Kotter, 1996). Esto requiere la habilidad de transmitir de manera clara y persuasiva la visión, utilizando múltiples canales y estrategias para llegar a todos los niveles de la organización (Yukl, 2013).

d. Relaciones Interpersonales

El liderazgo educativo efectivo también se basa en la construcción de relaciones interpersonales sólidas, ya que estas son fundamentales para crear un ambiente de colaboración y confianza (Leithwood & Jantzi, 2006).

- **Empatía y habilidades sociales**

La empatía y las habilidades sociales son componentes esenciales del liderazgo educativo (Goleman, 1995). Los líderes empáticos son capaces de entender y responder a las necesidades y preocupaciones de los demás, lo que fomenta un ambiente de apoyo y respeto mutuo (Day, Harris & Hadfield, 2001).

- **Construcción de relaciones de confianza**

La confianza es un pilar central en cualquier organización educativa (Bryk & Schneider, 2002). Los líderes que construyen relaciones basadas en la confianza establecen una base sólida para la cooperación y el trabajo en equipo, lo cual es crucial para el éxito organizacional (Tschannen-Moran, 2004).

- **Fomento del trabajo en equipo**

El fomento del trabajo en equipo es otra dimensión crucial del liderazgo educativo (Fullan, 2001). Los líderes efectivos promueven un sentido de comunidad y colaboración entre los miembros del equipo, lo que mejora tanto el clima organizacional como los resultados educativos (Smith, 2005).

e. Toma de Decisiones

La toma de decisiones es una dimensión clave del liderazgo educativo, ya que las decisiones que toman los líderes tienen un impacto significativo en el funcionamiento y el éxito de la organización (Hoy & Tarter, 1995).

- **Estilos de toma de decisiones**

Los estilos de toma de decisiones varían entre los líderes y pueden influir en la efectividad de las soluciones implementadas (Vroom & Yetton, 1973).

- **Democrático**

El estilo democrático implica la participación de los miembros del equipo en el proceso de toma de decisiones, lo que fomenta la inclusión y el compromiso (Schmidt, 1975).

➤ **Autocrático**

El estilo autocrático se caracteriza por decisiones centralizadas en el líder, quien toma las decisiones sin consultar a los miembros del equipo (Lewin, Lippitt & White, 1939).

➤ **Laissez-faire**

El estilo laissez-faire permite a los miembros del equipo tomar sus propias decisiones con mínima intervención del líder, lo que puede ser efectivo en equipos altamente capacitados y autónomos (Bass & Bass, 2008).

• **Proceso de toma de decisiones**

El proceso de toma de decisiones implica una serie de pasos que los líderes deben seguir para asegurar que las decisiones sean informadas y efectivas (Simon, 1960). Estos pasos incluyen la identificación de problemas, la recopilación de información, la evaluación de alternativas y la implementación de soluciones (Drucker, 1967).

Motivación

La motivación es un elemento esencial del liderazgo educativo, ya que líderes efectivos pueden inspirar y mantener a sus equipos energizados y comprometidos con sus objetivos educativos (Goleman, 1998). Se han propuesto varias teorías y estrategias para entender y mejorar la motivación en un entorno educativo.

a. Teorías de la motivación

Las teorías clásicas de la motivación proporcionan marcos importantes para comprender qué impulsa a las personas a actuar de determinadas maneras.

- **Teoría de Maslow**

Maslow (1943) propuso la teoría de la jerarquía de necesidades, que sugiere que las personas tienen cinco niveles de necesidades que deben satisfacerse en un orden particular: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. Según Maslow, una vez que se satisfacen las necesidades básicas, las personas pueden centrarse en necesidades más elevadas como la autorrealización, que es crucial para el desarrollo personal y profesional.

- **Teoría de Herzberg**

Herzberg (1959) introdujo la teoría de los dos factores, que diferencia entre factores de higiene y factores motivadores. Los factores de higiene, como las condiciones de trabajo y el salario, son necesarios para evitar la insatisfacción, mientras que los factores motivadores, como el reconocimiento y la responsabilidad, son esenciales para aumentar la satisfacción laboral. Según esta teoría, para motivar eficazmente a los equipos, los líderes deben trabajar tanto en los factores de higiene como en los motivadores (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959).

b. Estrategias para motivar a los equipos

Para mantener a los equipos educativos motivados, los líderes pueden implementar varias estrategias prácticas:

- **Reconocimiento y recompensa**

El reconocimiento y la recompensa del buen desempeño son fundamentales para mantener a los equipos motivados (Kouzes & Posner, 2017). Los líderes pueden establecer programas de incentivos y

reconocimiento que valoren los logros y esfuerzos de los miembros del equipo (Armstrong, 2010).

- **Desarrollo profesional**

Proporcionar oportunidades de desarrollo profesional puede aumentar la motivación y la satisfacción laboral (Day & Sammons, 2016). Los líderes pueden ofrecer talleres, capacitación y programas de mentoría que ayuden a los miembros del equipo a mejorar sus habilidades y avanzar en sus carreras (Fullan, 2001).

- **Cultura de apoyo**

Fomentar una cultura de apoyo y colaboración es esencial para mantener a los equipos motivados (Bryk & Schneider, 2002). Los líderes deben crear un entorno en el que las personas se sientan valoradas y apoyadas, lo que puede mejorar el compromiso y la productividad (Tschannen-Moran, 2004).

Innovación

La innovación es otra dimensión clave del liderazgo educativo, ya que los líderes deben ser capaces de fomentar el cambio y adoptar nuevas tecnologías y metodologías para mejorar la educación (Fullan, 2001).

- a. Capacidad para fomentar el cambio**

Los líderes educativos deben ser capaces de identificar y promover cambios que beneficien a la organización (Kotter, 1996). Esto implica la creación de una cultura que valore la innovación y esté dispuesta a adoptar nuevas ideas y enfoques (Further, 2018). Según Rogers (2003), los líderes deben actuar como agentes de cambio, facilitando la adopción de nuevas prácticas y asegurando que los miembros del equipo estén dispuestos y capacitados para implementarlas.

b. Adopción de nuevas tecnologías y metodologías

La adopción de nuevas tecnologías y metodologías es crucial para mantenerse al día con los avances en el campo educativo (Leithwood & Riehl, 2005). Los líderes deben estar al tanto de las últimas innovaciones y ser proactivos en su integración en el aula y la gestión educativa (Fullan, 2016). Esto puede incluir el uso de recursos digitales, plataformas de aprendizaje en línea y nuevas técnicas pedagógicas que mejoren la enseñanza y el aprendizaje (Christensen, Horn & Johnson, 2008).

2.2.2. El Liderazgo en el Contexto Educativo Peruano

Políticas educativas y su impacto en el liderazgo

Las políticas educativas peruanas han tenido un impacto significativo en la configuración y el desempeño del liderazgo educativo (UNESCO, 2024). En Perú, la inestabilidad ministerial y la falta de continuidad en las políticas implementadas han sido desafíos recurrentes para el desarrollo de un liderazgo educativo efectivo (UNESCO, 2024).

Desafíos y oportunidades para los líderes educativos en Perú

Los líderes educativos en Perú enfrentan diversos desafíos y oportunidades en su labor diaria.

a. Desafíos socioeconómicos

Los desafíos socioeconómicos representan una barrera significativa para los líderes educativos peruanos (Torres-Bernal, Mejía-Campo & Huayta-Franco, 2024). La pobreza y la desigualdad social limitan el acceso a recursos educativos de calidad e impactan negativamente en el rendimiento académico de los estudiantes (CARE Perú, 2021).

b. Diversidad cultural

La diversidad cultural en Perú es amplia y variada, lo que presenta tanto desafíos como oportunidades para los líderes educativos (García-Segura, 2017). La implementación de políticas educativas interculturales busca atender las necesidades de las comunidades indígenas y valorar la multiculturalidad del país (Zúñiga Castillo & Ansión Mallet, 1997).

c. Brecha digital

La brecha digital es otro desafío importante que afecta a la educación en Perú (CARE Perú, 2021). La falta de acceso a dispositivos tecnológicos y a Internet impide que muchos estudiantes y docentes aprovechen plenamente las oportunidades educativas modernas (CARE Perú, 2021). El Ministerio de Educación ha aprobado un plan para cerrar la brecha digital, proporcionando equipamiento tecnológico y conectividad a estudiantes y docentes (Ministerio de Educación, 2022).

Estudios de caso de líderes educativos exitosos en Perú

Varios estudios de caso han documentado las prácticas exitosas de liderazgo educativo en Perú (Cautivo, 2022). Por ejemplo, las directoras de una escuela pública en Perú han demostrado cómo el liderazgo pedagógico puede mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje al adoptar enfoques más compartidos, democráticos y orientativos (Cautivo, 2022). Estos líderes enfrentan desafíos como la sobrecarga laboral y la necesidad de fomentar una cultura colaborativa, pero sus esfuerzos han permitido avances significativos en la gestión escolar (Cautivo, 2022).

2.2.3. El Liderazgo y la Gestión Educativa

Relación entre liderazgo y gestión

El liderazgo y la gestión son conceptos interrelacionados que juegan un papel crucial en el ámbito educativo. Mientras que la gestión se centra en la planificación, organización y control de los recursos, el liderazgo se enfoca en influir, guiar y motivar a los miembros de la organización para alcanzar objetivos comunes (Northouse, 2021). En el contexto educativo, un liderazgo eficaz puede complementar y mejorar las prácticas de gestión, creando un entorno donde la enseñanza y el aprendizaje puedan prosperar (Leithwood & Riehl, 2003).

El liderazgo como motor de cambio en las organizaciones educativas

El liderazgo actúa como un motor de cambio en las organizaciones educativas al promover la innovación y la mejora continua (Fullan, 2001). Según Kotter (1996), los líderes son responsables de establecer una visión y una dirección claras para la organización, lo que facilita la implementación de nuevas prácticas y enfoques. En el entorno educativo, los líderes que adoptan enfoques transformacionales pueden inspirar a sus equipos a superar desafíos y adoptar cambios que mejoren la calidad de la educación (Bass & Riggio, 2006).

El liderazgo como factor clave para la mejora de la calidad educativa

El liderazgo es un factor clave para la mejora de la calidad educativa, ya que los líderes escolares tienen un impacto directo en la efectividad de la enseñanza y el aprendizaje (Day, Gu & Sammons, 2016). Investigaciones han demostrado que los líderes educativos efectivos pueden influir en diversos aspectos, como la cultura escolar, la motivación de los docentes y el rendimiento académico de los estudiantes (Leithwood & Jantzi, 2000). Además, Fullan (2001) menciona que el liderazgo

educativo desempeña un papel fundamental en la implementación de reformas y políticas educativas que buscan mejorar los resultados educativos.

2.2.4. Gestión Educativa

Concepto y Enfoques

a. Definición de gestión educativa

La gestión educativa se refiere a un proceso integral que incluye la planificación, organización, dirección y control de todas las actividades y recursos en un entorno educativo, con el objetivo de alcanzar las metas y objetivos establecidos. Según García-Gardner (2008), la gestión educativa implica una serie de prácticas y estrategias que buscan mejorar la efectividad y la calidad de la enseñanza y el aprendizaje.

b. Elementos clave de la gestión educativa

Los elementos clave de la gestión educativa son cuatro componentes esenciales que aseguran el funcionamiento adecuado y eficaz de una institución educativa (Muñoz, 2015).

- **Planificación**

La planificación es el primer componente de la gestión educativa y se refiere a la definición de objetivos y la creación de planes para alcanzarlos (García-Gardner, 2008). Esto implica identificar las necesidades de la institución, establecer metas a corto y largo plazo, y diseñar estrategias para lograrlas (Muñoz, 2015). La planificación efectiva ayuda a prever posibles retos y a preparar respuestas adecuadas.

- **Organización**

La organización se refiere a la estructuración adecuada de los recursos y las actividades dentro de la institución educativa (Robbins & Coulter, 2005). Esto incluye la asignación de tareas, la creación de departamentos o unidades funcionales y la definición de roles y responsabilidades (Muñoz, 2015). Una buena organización asegura que los recursos humanos y materiales se utilicen de manera eficiente y eficaz.

- **Dirección**

La dirección es el proceso de guiar y motivar a los miembros de la institución para alcanzar los objetivos establecidos (Northouse, 2021). Esto incluye la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la comunicación efectiva con todos los niveles de la organización (Muñoz, 2015). La dirección efectiva implica liderazgo, gestión del desempeño y el establecimiento de un ambiente de trabajo positivo y productivo.

- **Control**

El control es el componente final de la gestión educativa y se refiere a la evaluación del desempeño de la institución en relación con los objetivos establecidos y la implementación de acciones correctivas si es necesario (García-Gardner, 2008). Esto incluye la supervisión de actividades, la medición de resultados y la aplicación de ajustes para asegurar que la institución mantenga altos estándares de calidad (Muñoz, 2015).

Modelos de gestión educativa

Los modelos de gestión educativa proporcionan diferentes enfoques para administrar y mejorar las instituciones educativas, cada uno con sus propias características y beneficios (Hoy & Miskel, 2013).

- **Modelo tradicional**

El modelo tradicional de gestión educativa se basa en principios administrativos clásicos, como la jerarquía, la formalización y la centralización (Mintzberg, 1979). En este modelo, las decisiones se toman en los niveles más altos de la organización y se implementan hacia abajo a través de una estructura jerárquica. La eficiencia y el control son los principales objetivos, y se enfatiza la adherencia a políticas y procedimientos establecidos (Bush, 2011). Sin embargo, este enfoque puede limitar la flexibilidad y la innovación, ya que se centra en la ejecución de tareas en lugar de fomentar la creatividad y la adaptación (Hoy & Miskel, 2013).

- **Modelo basado en estándares**

El modelo basado en estándares se enfoca en la definición y el cumplimiento de estándares educativos específicos para asegurar la calidad y la equidad en la enseñanza y el aprendizaje (Ertl, 2006). Este modelo implica la creación de directrices claras que describen las expectativas de desempeño para estudiantes, docentes y administradores (Clarke, 2013). Los estándares proporcionan un marco común para evaluar el progreso y garantizar que todas las partes interesadas cumplan con determinados criterios de calidad (Reeves, 2004). Aunque este enfoque promueve la rendición de cuentas y la consistencia, también puede generar presión sobre los educadores y limitar la flexibilidad en la enseñanza (Elmore, 2004).

- **Modelo centrado en el alumno**

El modelo centrado en el alumno pone al estudiante en el centro del proceso educativo, adaptando la enseñanza a sus necesidades, intereses y habilidades individuales (Weimer, 2013). Este enfoque fomenta la participación activa y el aprendizaje autodirigido, proporcionando un entorno educativo que respete y valore la individualidad de cada estudiante (Cuban, 1988). Los líderes educativos en este modelo actúan como facilitadores y guías, en lugar de directores autoritarios, apoyando el desarrollo personal y académico de los estudiantes (Jones & Jones, 2007). Aunque este modelo puede ser más desafiante de implementar debido a su énfasis en la personalización, promueve un aprendizaje más profundo y significativo (Weimer, 2013).

2.2.5. Procesos de la Gestión Educativa

Planificación

La planificación es un proceso fundamental en la gestión educativa, ya que proporciona la dirección y el enfoque necesarios para alcanzar los objetivos educativos (Odden, 2011).

- **Elaboración de planes educativos**

La elaboración de planes educativos implica definir las acciones y estrategias necesarias para alcanzar las metas establecidas (Odden, 2011). Este proceso se puede dividir en dos tipos principales de planificación: estratégica y operativa (Bryson, 2018).

- **Planificación estratégica**

La planificación estratégica se centra en definir los objetivos a largo plazo de la institución educativa y desarrollar estrategias que alineen los recursos y esfuerzos para alcanzarlos (Bryson, 2018). Este tipo de planificación considera

el análisis del entorno, la identificación de oportunidades y amenazas, y la definición de una visión y misión claras (Mintzberg, 1994).

➤ **Planificación operativa**

La planificación operativa, por otro lado, se enfoca en las acciones a corto y mediano plazo necesarias para implementar la planificación estratégica (Cummings & Worley, 2014). Incluye la definición de tareas específicas, la asignación de recursos y la elaboración de cronogramas detallados (Bryson, 2018).

• **Establecimiento de metas y objetivos**

El establecimiento de metas y objetivos es una parte crucial del proceso de planificación (Locke & Latham, 2002). Las metas proporcionan dirección y motivación, mientras que los objetivos específicos y medibles facilitan el seguimiento del progreso y el logro de los resultados deseados (Locke & Latham, 2002).

• **Evaluación de la planificación**

La evaluación de la planificación implica revisar y analizar los planes educativos para determinar su efectividad y realizar ajustes necesarios (Odden, 2011). Este proceso asegura que la institución educativa esté en el camino correcto para alcanzar sus objetivos (Bryson, 2018).

Organización

La organización es otro proceso clave en la gestión educativa, ya que implica la estructuración adecuada de los recursos y las actividades dentro de la institución (Robbins & Coulter, 2005).

- **Estructura organizacional**

La estructura organizacional define cómo se distribuyen las tareas y responsabilidades dentro de una institución educativa (Robbins & Coulter, 2005).

- **Organigramas**

Los organigramas son representaciones visuales de la estructura organizacional, que muestran la jerarquía y las relaciones entre los diferentes roles y departamentos (Daft, 2016).

- **Roles y responsabilidades**

Definir claramente los roles y responsabilidades de cada miembro de la institución es esencial para asegurar la eficiencia y la efectividad en la gestión educativa (Daft, 2016).

- **Distribución de recursos**

La distribución de recursos implica asignar de manera adecuada los recursos humanos, materiales y financieros para alcanzar los objetivos educativos (Robbins & Coulter, 2005).

- **Recursos humanos**

La gestión de recursos humanos incluye la contratación, capacitación y desarrollo del personal educativo, así como la asignación de tareas y responsabilidades (Robbins & Coulter, 2005).

- **Recursos materiales**

La gestión de recursos materiales abarca la adquisición, mantenimiento y distribución de materiales y equipos necesarios para el proceso educativo (Daft, 2016).

➤ **Recursos financieros**

La gestión de recursos financieros implica la planificación y control del presupuesto educativo, asegurando que los fondos se utilicen de manera eficiente y efectiva para alcanzar los objetivos educativos (Robbins & Coulter, 2005).

Dirección

La dirección en la gestión educativa implica el proceso de guiar y coordinar las actividades y recursos de una institución educativa para lograr los objetivos establecidos (Robbins & Coulter, 2005).

• **Toma de decisiones**

La toma de decisiones es un componente crítico de la función de dirección, ya que las decisiones de los líderes afectan directamente el desempeño y los resultados de la institución educativa (Simon, 1960).

➤ **Proceso de toma de decisiones**

El proceso de toma de decisiones generalmente incluye varios pasos: identificación del problema, recopilación de información, evaluación de alternativas, selección de la mejor opción, implementación de la decisión y evaluación de los resultados (Drucker, 1967).

➤ **Estilos de liderazgo**

Los estilos de liderazgo pueden influir en la toma de decisiones y en la eficacia de la gestión educativa (Vroom & Yetton, 1973). Entre los estilos más comunes se encuentran el democrático, autocrático y laissez-faire.

• **Motivación del personal**

La motivación del personal es esencial para el éxito de una institución educativa (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959). Los líderes deben ser capaces

de inspirar y energizar a sus equipos para que trabajen de manera eficiente y comprometida (Goleman, 1998).

- **Liderazgo en la gestión**

El liderazgo en la gestión educativa implica influir y guiar a todos los miembros de la comunidad educativa hacia el logro de sus objetivos (Kouzes & Posner, 2017). Los líderes efectivos combinan habilidades de liderazgo y gestión para crear un entorno de trabajo positivo y productivo (Fullan, 2001).

Control

El control es la función de la gestión que implica la evaluación del desempeño y la implementación de acciones correctivas para asegurar que la institución educativa alcance sus metas (Robbins & Coulter, 2005).

- **Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es un proceso clave para medir la eficacia de la gestión educativa (Odden, 2011).

- **Evaluación institucional**

La evaluación institucional se enfoca en la revisión integral de la organización educativa para asegurar que cumple con sus metas y objetivos (Cruz, 2002).

- **Evaluación docente**

La evaluación docente implica revisar y valorar el desempeño de los maestros, con el objetivo de mejorar la calidad de la enseñanza (Stronge, 2006).

➤ **Evaluación de los aprendizajes**

La evaluación de los aprendizajes se refiere a la medición del conocimiento y habilidades adquiridos por los estudiantes durante su proceso educativo (Bloom, 1976).

• **Sistemas de información**

Los sistemas de información son herramientas esenciales para la gestión educativa, ya que proporcionan datos y análisis necesarios para la toma de decisiones informadas (Laudon & Laudon, 2014).

➤ **Sistemas de gestión escolar**

Los sistemas de gestión escolar son plataformas tecnológicas que ayudan a administrar y coordinar las actividades y recursos educativos (Al Shobaki, Naser & Amuna, 2016).

➤ **Indicadores de gestión**

Los indicadores de gestión son métricas utilizadas para evaluar el desempeño y la eficacia de una institución educativa en diversas áreas, como el rendimiento académico, la eficiencia administrativa y la satisfacción de los estudiantes (Kaplan & Norton, 1996).

2.2.6. Gestión Educativa y Calidad

Concepto de calidad educativa

La calidad educativa se refiere al grado en que una institución educativa logra sus objetivos académicos y formativos, proporcionando una educación efectiva y equitativa a todos los estudiantes. De acuerdo con la UNESCO (2005), la calidad educativa abarca múltiples dimensiones, incluyendo la relevancia del currículo, la eficacia de la enseñanza, la equidad en el acceso y los resultados, y la eficiencia en la gestión de recursos. La calidad educativa se mide no solo por los resultados académicos

de los estudiantes, sino también por el desarrollo integral de habilidades y competencias que les permitan enfrentar los desafíos de la vida (UNESCO, 2005).

Indicadores de calidad

Los indicadores de calidad son métricas utilizadas para evaluar y monitorear el desempeño de una institución educativa. Estos indicadores proporcionan información crucial para la toma de decisiones y la implementación de mejoras (Fullan, 2001).

- **Indicadores de resultados (rendimiento académico)**

Los indicadores de resultados se centran en el rendimiento académico de los estudiantes, medido a través de exámenes, evaluaciones estandarizadas y otros indicadores de logro (OECD, 2013). Estos indicadores reflejan el conocimiento y las habilidades adquiridas por los estudiantes, y son fundamentales para evaluar la eficacia de la enseñanza y el aprendizaje (OECD, 2013).

- **Indicadores de proceso (participación, clima escolar)**

Los indicadores de proceso se refieren a aspectos del entorno educativo que afectan el aprendizaje y el bienestar de los estudiantes (Tschannen-Moran, 2004). Entre estos indicadores se incluyen la participación de los estudiantes en actividades escolares, el clima escolar, la colaboración entre docentes y el apoyo de la administración (Hoy & Tarter, 1995). Un ambiente escolar positivo y participativo es esencial para promover el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes (Fullan, 2001).

- **Relación entre gestión educativa y mejora de la calidad**

La gestión educativa desempeña un papel crucial en la mejora de la calidad educativa, ya que las prácticas de gestión efectivas permiten el uso óptimo de los recursos, la implementación de estrategias innovadoras y el enfoque en el logro de objetivos específicos (Leithwood & Jantzi, 2006). Según Leithwood y Jantzi

(2006), un liderazgo educativo eficaz puede transformar las escuelas al promover una cultura de mejora continua y alinear las prácticas pedagógicas con los estándares de calidad.

El enfoque en la gestión de la calidad implica la adopción de un ciclo de mejora continua que incluye la planificación, implementación, evaluación y ajuste de estrategias y prácticas educativas (Deming, 1986). Este ciclo permite a las instituciones educativas identificar áreas de oportunidad, implementar mejoras y monitorear el impacto de sus acciones (Fullan, 2001).

2.2.7. Gestión Educativa en el Contexto de la UGEL Pasco

Particularidades de la gestión educativa en la UGEL Pasco

La Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Pasco se enfrenta a desafíos únicos debido a su ubicación geográfica y a las condiciones socioeconómicas de la región (UGEL Pasco, 2024). Las características rurales y la dispersión de la población en la provincia de Pasco presentan retos adicionales para la gestión educativa, como la necesidad de adaptar las estrategias pedagógicas a contextos rurales y la implementación de programas interculturales para atender a las comunidades indígenas (UNESCO, 2024).

Desafíos y oportunidades

Los líderes educativos en la UGEL Pasco enfrentan una serie de desafíos y oportunidades que impactan su capacidad para proporcionar una educación de calidad a todos los estudiantes (CARE Perú, 2021).

- **Desafíos socioeconómicos**

Los desafíos socioeconómicos incluyen altos niveles de pobreza, desigualdad y falta de recursos, lo que limita el acceso a una educación de calidad para muchos estudiantes (El Comercio, 2023). Estos factores dificultan la implementación de

programas educativos efectivos y afectan negativamente el rendimiento académico (Torres-Bernal, Mejía-Campo & Huayta-Franco, 2024).

- **Diversidad cultural**

La diversidad cultural en la región de Pasco ofrece tanto desafíos como oportunidades para los líderes educativos (García-Segura, 2017). Las políticas educativas interculturales buscan atender las necesidades de las comunidades indígenas, promoviendo la inclusión y el respeto por la multiculturalidad del país (Zúñiga Castillo & Ansión Mallet, 1997).

- **Brecha digital**

La brecha digital es otro desafío importante que afecta la gestión educativa en la UGEL Pasco (CARE Perú, 2021). La falta de acceso a dispositivos tecnológicos y a Internet impide que muchos estudiantes y docentes aprovechen plenamente las oportunidades educativas modernas (). El Ministerio de Educación ha implementado planes para cerrar esta brecha, proporcionando equipamiento tecnológico y conectividad a estudiantes y docentes (Ministerio de Educación, 2022).

Políticas educativas y su impacto en la gestión

Las políticas educativas implementadas en Perú han tenido un impacto significativo en la gestión educativa de la UGEL Pasco (UNESCO, 2024). Las reformas educativas desde el Ministerio de Educación buscan mejorar la calidad y equidad en la educación, y promueven la descentralización de la gestión educativa para adaptarse a las necesidades locales (Gobierno del Perú, 2024). Sin embargo, la falta de continuidad en las políticas y los cambios frecuentes en la administración representan desafíos adicionales para los líderes educativos en la región (UNESCO, 2024).

2.2.8. Influencia del Liderazgo en la Gestión Educativa

El Liderazgo como Motor de Cambio

Liderazgo educativo juega un papel crucial en impulsar cambios significativos y mejorar la eficacia de las instituciones educativas. A través de diversas investigaciones, se ha establecido que los líderes educativos son catalizadores clave en la innovación y la transformación de la cultura institucional (Fullan, 2001).

- **El liderazgo como catalizador de la innovación**

El liderazgo actúa como un catalizador de la innovación al promover una cultura de creatividad y pensamiento crítico dentro de la institución educativa (Kotter, 1996). Los líderes que fomentan la innovación son capaces de identificar oportunidades para mejorar procesos y prácticas pedagógicas, impulsando cambios que benefician tanto a los estudiantes como a los docentes (Leithwood & Riehl, 2003). Además, el liderazgo centrado en la innovación fomenta un ambiente de aprendizaje continuo y adaptación a nuevas tecnologías y metodologías, esenciales para mantenerse al día en un entorno educativo en constante evolución (Christensen, Horn & Johnson, 2008).

- **El líder como agente de transformación educativa**

Los líderes educativos actúan como agentes de transformación al inspirar y motivar a los miembros de la comunidad educativa a alcanzar su máximo potencial (Bass & Riggio, 2006). Este tipo de liderazgo se caracteriza por la capacidad del líder para comunicar una visión clara y convincente, que moviliza a los demás hacia la mejora continua (Kouzes & Posner, 2017). La transformación educativa impulsada por líderes efectivos implica cambios significativos en la cultura escolar, la implementación de nuevas estrategias pedagógicas y la creación de un entorno que promueva el desarrollo integral de los estudiantes (Fullan, 2001).

- **La visión del líder y su influencia en la cultura institucional**

La visión del líder es un componente fundamental que influye en la cultura institucional (Senge, 1990). Una visión clara y compartida proporciona dirección y propósito a la organización, alineando los esfuerzos de todos los miembros hacia metas comunes (Nanus, 1992). Según Kouzes y Posner (2017), los líderes que articulan y comunican efectivamente su visión son capaces de inspirar y movilizar a su equipo, creando una cultura institucional basada en la colaboración, el respeto y el compromiso con la excelencia educativa. Esta cultura institucional positiva, a su vez, facilita la implementación de cambios y la adopción de nuevas prácticas que mejoran la calidad educativa (Fullan, 2001).

Impacto del Liderazgo en los Procesos de Gestión

El liderazgo educativo tiene un impacto significativo en los procesos de gestión, influyendo en la planificación estratégica, la toma de decisiones y la gestión de conflictos (Fullan, 2001).

- **Planificación Estratégica**

La planificación estratégica en la gestión educativa es una herramienta esencial para definir y alcanzar los objetivos a largo plazo de la institución (Bryson, 2018).

- **Definición de metas y objetivos alineados con el PEI**

Los líderes educativos juegan un papel crucial en la definición de metas y objetivos que estén alineados con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) (Leithwood & Riehl, 2003). Este alineamiento asegura que todas las acciones de la institución estén enfocadas en una dirección coherente.

- **Participación en la elaboración de planes**

La participación activa de los líderes educativos en la elaboración de planes estratégicos asegura que los objetivos y las estrategias sean realistas y alcanzables

(Kouzes & Posner, 2017). La inclusión de diferentes actores en el proceso de planificación, como docentes y administradores, promueve un enfoque colaborativo que enriquece los planes y fomenta el compromiso (Fullan, 2001).

- **Alineación de la gestión con la visión del líder**

La alineación de la gestión con la visión del líder es fundamental para garantizar la cohesión y la coherencia en todas las actividades de la institución educativa (Nanus, 1992). Los líderes que comunican efectivamente su visión y alinean sus estrategias de gestión con esa visión pueden movilizar a los miembros de la organización hacia el logro de metas compartidas (Kouzes & Posner, 2017).

Toma de Decisiones

Los estilos de liderazgo y la participación del equipo en la toma de decisiones son factores clave que afectan la eficacia de la gestión educativa (Vroom & Yetton, 1973).

- **Estilos de liderazgo y su influencia en la toma de decisiones**

Los estilos de liderazgo, como el democrático, autocrático y laissez-faire, influyen en cómo los líderes toman decisiones y en la participación de los miembros del equipo (Lewin et al., 1939). Los líderes democráticos tienden a involucrar a sus equipos en el proceso de toma de decisiones, fomentando un ambiente inclusivo y colaborativo (Schmidt, 1975).

- **Participación del equipo en la toma de decisiones**

La participación del equipo en la toma de decisiones fortalece el compromiso y la responsabilidad de los miembros del equipo (Bass & Bass, 2008). Los líderes que fomentan la participación activa de sus equipos en la toma de decisiones pueden aprovechar una variedad de perspectivas y conocimientos, lo que mejora la calidad de las decisiones (Kouzes & Posner, 2017).

- **Gestión de conflictos basada en la resolución de problemas**

La gestión de conflictos es una habilidad crucial para los líderes educativos, ya que los conflictos pueden afectar negativamente el clima y el rendimiento de la institución (Thomas & Kilmann, 1974). La gestión de conflictos basada en la resolución de problemas implica abordar las causas subyacentes de los conflictos y buscar soluciones que beneficien a todas las partes involucradas (Deutsch, 1973). Los líderes efectivos utilizan técnicas como la mediación y la negociación para resolver conflictos de manera constructiva (Ury, 1991).

2.2.9. Liderazgo y Desarrollo Organizacional

El liderazgo educativo es fundamental para el desarrollo organizacional, ya que influye en la creación de un clima de confianza y colaboración, el desarrollo profesional del personal y la construcción de comunidades de aprendizaje (Fullan, 2001).

Creación de un clima de confianza y colaboración

Los líderes educativos tienen un papel crucial en la creación de un clima de confianza y colaboración dentro de la institución (Bryk & Schneider, 2002). La confianza es la base de relaciones sólidas y efectivas, y un ambiente colaborativo facilita el trabajo en equipo y el logro de objetivos comunes (Tschannen-Moran, 2004). Los líderes que promueven la transparencia, la comunicación abierta y el respeto mutuo crean un entorno en el que los miembros del equipo se sienten valorados y apoyados (Leithwood & Riehl, 2003).

Fomento del desarrollo profesional del personal

El desarrollo profesional del personal es esencial para mejorar la calidad de la educación y mantener a los docentes actualizados con las mejores prácticas pedagógicas (Day & Sammons, 2016).

- **Programas de formación docente**

Los programas de formación docente proporcionan a los educadores las habilidades y conocimientos necesarios para mejorar su práctica y adaptarse a los cambios en el entorno educativo (Cochran-Smith & Lytle, 2009). Estos programas pueden incluir talleres, cursos, seminarios y conferencias que abordan diversas áreas de la enseñanza y el aprendizaje (Darling-Hammond, 2017).

- **Mentoring y coaching**

El mentoring y el coaching son estrategias efectivas para apoyar el desarrollo profesional de los docentes (Williams, 2011). El mentoring implica una relación entre un mentor y un mentee, donde el mentor ofrece orientación y apoyo basado en su experiencia (Hobson, Ashby, Malderez & Tomlinson, 2009). El coaching, por otro lado, se enfoca en ayudar a los docentes a desarrollar sus habilidades a través de la reflexión y la retroalimentación (Knight, 2007).

Construcción de comunidades de aprendizaje

Las comunidades de aprendizaje son grupos de educadores que colaboran y comparten conocimientos para mejorar su práctica docente (Stoll, Bolam, McMahon, Wallace & Thomas, 2006).

- **Redes de colaboración entre docentes**

Las redes de colaboración entre docentes permiten el intercambio de ideas, recursos y experiencias, lo que enriquece la práctica educativa y fomenta un sentido de comunidad (Lieberman & Mace, 2010). Estas redes pueden ser formales o informales y pueden incluir grupos de estudio, comunidades de práctica y redes profesionales (DuFour, DuFour & Eaker, 2008).

- **Uso de tecnologías para el aprendizaje colaborativo**

El uso de tecnologías para el aprendizaje colaborativo facilita la comunicación y la colaboración entre docentes, sin importar su ubicación geográfica (Johnson, Adams Becker, Estrada & Freeman, 2015). Las plataformas digitales, como los foros en línea, los blogs y las redes sociales, permiten a los docentes compartir recursos, discutir estrategias pedagógicas y recibir retroalimentación (Bates, 2019).

Empoderamiento del equipo docente

El empoderamiento del equipo docente es clave para fomentar la autonomía, la responsabilidad y el compromiso con la mejora continua (Seibert, Silver & Randolph, 2004). Los líderes educativos pueden empoderar a sus equipos proporcionando oportunidades para la toma de decisiones, alentando la innovación y reconociendo y valorando las contribuciones individuales (Short & Greer, 2002). Un equipo docente empoderado es más propenso a asumir riesgos, implementar nuevas prácticas y colaborar efectivamente con sus colegas (Fullan, 2001).

2.2.10. Liderazgo y Resultados Educativos

El liderazgo eficaz en el ámbito educativo tiene un impacto profundo en los resultados académicos, la satisfacción de los estudiantes y la mejora de la calidad educativa (Leithwood & Jantzi, 2006).

Relación entre liderazgo eficaz y rendimiento académico

Numerosos estudios han demostrado una correlación significativa entre el liderazgo eficaz y el rendimiento académico de los estudiantes (Day, Gu & Sammons, 2016). Los líderes educativos que implementan estrategias basadas en la evidencia y que promueven una cultura de alta expectativa y apoyo pueden mejorar el rendimiento académico de sus estudiantes (Robinson, Lloyd & Rowe, 2008). Además, el liderazgo transformacional, que inspira y motiva a los docentes a alcanzar su máximo potencial,

ha sido identificado como un factor clave en la mejora de los resultados académicos (Bass & Riggio, 2006).

Impacto del liderazgo en la satisfacción de los estudiantes

El liderazgo educativo también influye en la satisfacción y el bienestar de los estudiantes (Leithwood & Riehl, 2005). Los líderes que crean un ambiente escolar positivo, donde los estudiantes se sienten valorados y apoyados, pueden aumentar la satisfacción de los estudiantes (Tschannen-Moran, 2004). La comunicación efectiva, la disponibilidad para escuchar y el apoyo emocional son aspectos críticos del liderazgo que contribuyen a una mejor experiencia escolar para los estudiantes (Leithwood & Riehl, 2005).

Contribución del liderazgo a la mejora de la calidad educativa

El liderazgo educativo tiene un papel central en la mejora de la calidad educativa, asegurando que las instituciones educativas brinden una educación equitativa e inclusiva (Fullan, 2001).

- **Indicadores de calidad (PISA, pruebas nacionales)**

Los indicadores de calidad, como los resultados del Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes (PISA) y las pruebas nacionales, son herramientas esenciales para medir la eficacia del liderazgo educativo (OECD, 2013). Los líderes que utilizan estos indicadores para guiar sus decisiones y estrategias pueden implementar mejoras informadas y basadas en datos que beneficien a toda la comunidad educativa (OECD, 2013).

- **Equidad educativa**

La equidad educativa es un objetivo fundamental del liderazgo educativo, que busca garantizar que todos los estudiantes tengan acceso a una educación de calidad, independientemente de su origen socioeconómico, cultural o étnico

(UNESCO, 2005). Los líderes que promueven políticas inclusivas y equitativas ayudan a reducir las brechas de desigualdad y aseguran que todos los estudiantes tengan la oportunidad de alcanzar su máximo potencial (UNESCO, 2005).

- **Inclusión educativa**

La inclusión educativa se refiere a la creación de un entorno escolar que valore y respete la diversidad, garantizando que todos los estudiantes, incluidos aquellos con discapacidades o necesidades especiales, reciban una educación de calidad (Ainscow, Booth & Dyson, 2006). Los líderes educativos que adoptan un enfoque inclusivo implementan prácticas y políticas que apoyan la participación y el éxito de todos los estudiantes, promoviendo un sentido de pertenencia y comunidad (Ainscow et al., 2006).

2.3. Definición de términos básicos

1. **Liderazgo:** Liderazgo se refiere a la capacidad de un individuo para influir y guiar a otros hacia el logro de objetivos comunes. Los líderes efectivos utilizan diversas habilidades, como la comunicación, la empatía y el fomento del trabajo en equipo, para motivar e inspirar a sus seguidores (Northouse, 2021).
2. **Comunicación:** La comunicación efectiva es fundamental en el liderazgo, permitiendo a los líderes transmitir sus ideas y expectativas de manera clara, facilitando la comprensión y el alineamiento de los equipos hacia objetivos comunes (Northouse, 2021).
3. **Empatía:** La empatía en el liderazgo implica la capacidad de entender y compartir los sentimientos de los demás, lo que fortalece las relaciones y fomenta un ambiente de apoyo y colaboración (Goleman, 1995).

4. Trabajo en equipo: El trabajo en equipo es esencial para el liderazgo, ya que los líderes eficaces saben cómo construir y mantener equipos cohesivos que trabajen en sinergia para alcanzar metas colectivas (Katzenbach & Smith, 1993).
5. Gestión educativa: Gestión educativa es el proceso integral que incluye la planificación, organización, dirección y control de todas las actividades y recursos en una institución educativa, con el objetivo de alcanzar las metas y objetivos establecidos (García-Gardner, 2008).
6. Planificación: La planificación en la gestión educativa implica la definición de objetivos y la preparación de estrategias para alcanzarlos, asegurando que los recursos se utilicen de manera eficiente (Bryson, 2018).
7. Ejecución: La ejecución es el proceso de poner en práctica los planes y estrategias definidos, coordinando las actividades y supervisando su desarrollo para garantizar el cumplimiento de los objetivos (Robbins & Coulter, 2005).
8. Control: El control en la gestión educativa se refiere a la supervisión y evaluación del desempeño, implementando acciones correctivas si es necesario para asegurar que las metas establecidas se alcancen (Odden, 2011).

2.4. Formulación de hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

Existe una influencia significativa del liderazgo en la gestión educativa de los especialistas en educación de la Ugel Pasco durante el 2025.

2.4.2. Hipótesis específicas

- a. La dimensión comunicación del liderazgo influye positivamente en la gestión educativa de los especialistas en educación de la UGEL Pasco durante el 2025.

- b. La dimensión empatía del liderazgo tiene un impacto significativo en la gestión educativa de los especialistas en educación de la UGEL Pasco durante el 2025.
- c. La dimensión trabajo en equipo del liderazgo influye favorablemente en la gestión educativa de los especialistas en educación de la UGEL Pasco durante el 2025.

2.5. Identificación de variables

- 1. Variable independiente: Liderazgo
- 2. Variable dependiente: Gestión educativa

2.6. Definición operacional de variables e indicadores

Variable independiente: Liderazgo

Tabla 1: *Matriz operacional de liderazgo*

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Tipo	Dimensión
Liderazgo	Capacidad de los especialistas en educación para influir en los demás miembros de la organización educativa para el logro de los objetivos comunes.	Acciones y comportamientos observables de los especialistas en educación de la UGEL Pasco que facilitan la influencia sobre su equipo en 2025.	Independiente	Comunicación
				Empatía
				Trabajo en equipo

Variable dependiente: Gestión educativa

Tabla 2: *Matriz operacional de gestión educativa*

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Tipo	Dimensión
Gestión educativa	Proceso de planificación, ejecución y control de las actividades educativas para alcanzar los objetivos institucionales.	Acciones y estrategias implementadas por los especialistas en educación de la UGEL Pasco en el año 2025.		Planificación
			Dependiente	Ejecución
				Control

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación fue aplicada, de carácter cuasi experimental. Cochran y Rubin (2005) señalaron que la investigación aplicada buscó resolver problemas prácticos y generar conocimientos que pudieran aplicarse directamente a situaciones específicas. En este caso, se analizó el impacto del liderazgo en la gestión educativa, con el objetivo de identificar estrategias efectivas que pudieran implementarse en instituciones educativas reales (Cochran & Rubin, 2005).

3.2. Nivel de investigación

El nivel de investigación fue explicativo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), los estudios explicativos se orientan a identificar las causas de los fenómenos y establecer relaciones entre variables. En este caso, la investigación buscó determinar la influencia del liderazgo en la gestión educativa de los especialistas en educación de la UGEL Pasco, analizando el efecto de una intervención formativa sobre dimensiones específicas como la comunicación, la empatía y el trabajo en equipo. A través de un diseño cuasi experimental con pre test y post test, se aplicaron instrumentos

validados y se realizaron análisis estadísticos inferenciales, lo que permitió establecer relaciones causales entre las variables estudiadas.

3.3. Métodos de investigación

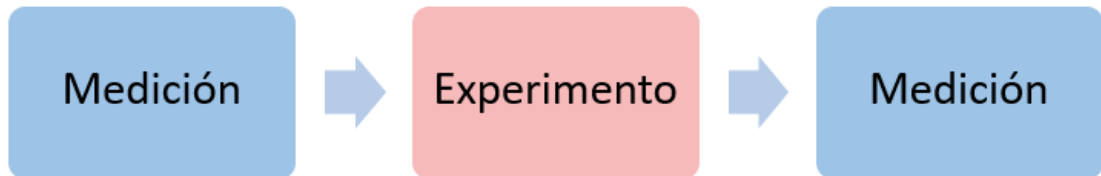
El método de investigación fue cuasi experimental. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), los estudios cuasi experimentales permiten evaluar el efecto de una intervención sobre una o más variables, sin necesidad de asignación aleatoria. Este método fue adecuado para el presente estudio explicativo, ya que se aplicó una intervención formativa orientada al fortalecimiento del liderazgo de los especialistas en educación de la UGEL Pasco, y se evaluó su impacto mediante mediciones pre test y post test. A través de instrumentos estructurados y análisis estadístico con la prueba de Wilcoxon, se identificaron variaciones significativas en las prácticas de gestión educativa, lo que permitió establecer relaciones causales entre las variables estudiadas.

3.4. Diseño de investigación

El diseño de investigación utilizado fue el diseño de pre-test y post-test. Cohen, Manion y Morrison (2007) explicaron que este diseño permitió comparar el estado de las variables antes y después de la implementación de una intervención o tratamiento. En este caso, se implementó una serie de estrategias de liderazgo y gestión educativa, y se midieron los resultados antes y después de su aplicación (Cohen, Manion & Morrison, 2007).

Figura 1 *Diseño de investigación*

Diseño de pre prueba/pos prueba con un solo grupo



Justificación del Diseño de Investigación

El diseño de pre test y post test fue adecuado para nuestra investigación exploratoria porque permitió:

- Establecer una línea base: El pre test proporcionó información inicial sobre las variables de interés, como las prácticas de liderazgo y gestión educativa existentes, lo que facilitó la comparación con los resultados posteriores a la implementación de nuevas estrategias (Cohen, Manion & Morrison, 2007).
- Evaluar el cambio: El post test permitió medir los cambios en las prácticas de liderazgo y gestión educativa después de la intervención, proporcionando una idea del impacto potencial de estas estrategias en la mejora de la calidad educativa (Cohen et al., 2007).
- Identificar tendencias: Al comparar los resultados del pre test y post test, se identificaron tendencias y patrones que sugirieron la dirección y magnitud del efecto de las nuevas estrategias de liderazgo y gestión educativa en el desempeño de las instituciones (Cohen et al., 2007).

3.5. Población y muestra

Población:

La población de este estudio estuvo conformada por un total de 30 especialistas de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Pasco. Estos especialistas desempeñaron roles clave en la gestión educativa de diversas instituciones dentro de la región de Pasco. Su experiencia y conocimiento en el contexto educativo local los convirtió en sujetos ideales para la investigación.

Muestra:

Dado que la totalidad de la población (30 especialistas de la UGEL Pasco) fue incluida en el estudio, no se llevó a cabo un proceso de muestreo. Esto aseguró que todos los especialistas educativos fueran considerados, proporcionando una imagen completa y representativa de las prácticas de liderazgo y gestión educativa en la región. La inclusión de la población completa permitió obtener resultados más precisos y generalizables, evitando sesgos que pudieron surgir de un proceso de selección de muestra.

Criterios de Inclusión:

- Especialista de la UGEL: Estar oficialmente designado como especialista en la UGEL Pasco.
- Experiencia: Tener al menos un año de experiencia en roles de liderazgo o gestión educativa en la región de Pasco.
- Participación activa: Estar involucrado activamente en la toma de decisiones y en la implementación de políticas educativas dentro de la UGEL.
- Disponibilidad: Comprometerse a participar en todas las fases de la investigación, incluyendo el llenado de cuestionarios y la asistencia a entrevistas adicionales si se requieren.

Criterios de Exclusión:

- Falta de experiencia: No tener experiencia previa en roles de liderazgo o gestión educativa en la región de Pasco.
- Participación limitada: No estar involucrado activamente en la toma de decisiones y en la implementación de políticas educativas dentro de la UGEL.
- Disponibilidad limitada: No poder comprometerse a participar en todas las fases de la investigación, lo que incluye el llenado de cuestionarios y la asistencia a entrevistas adicionales si se requieren.

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas:

La investigación se basó en el enfoque cuantitativo y empleó técnicas de recolección de datos estructuradas para garantizar la precisión y la consistencia de los resultados (Creswell, 2009).

Cuestionario

El cuestionario fue la técnica principal utilizada para la recolección de datos en este estudio. Según Bryman (2008), los cuestionarios permitieron recopilar información de manera sistemática y estructurada, lo que facilitó el análisis cuantitativo de los datos. Se aplicaron dos tipos de cuestionarios:

- Cuestionario de liderazgo educativo: Este cuestionario fue diseñado para medir las prácticas y estrategias de liderazgo utilizadas por los especialistas en educación de la UGEL Pasco (Northouse, 2021). Incluyó ítems que evaluaron dimensiones como la comunicación, la empatía y el trabajo en equipo (Northouse, 2021).
- Cuestionario de gestión educativa: Este cuestionario se enfocó en las prácticas de gestión educativa, midiendo aspectos como la planificación, la ejecución y el control (García-Gardner, 2008). Fue diseñado para captar la percepción y

efectividad de las prácticas de gestión educativa implementadas por los especialistas en educación de la UGEL Pasco (García-Gardner, 2008).

Procedimiento de recolección de datos

- Pre Test: Se aplicó un cuestionario inicial (pre test) a los especialistas en educación de la UGEL Pasco para establecer una línea base de las prácticas de liderazgo y gestión educativa antes de la implementación de nuevas estrategias (Cohen, Manion & Morrison, 2007).
- Implementación de estrategias: Se implementaron estrategias de liderazgo y gestión educativa basadas en las mejores prácticas y evidencia previa (Fullan, 2001).
- Post Test: Después de la implementación, se aplicó un cuestionario final (post test) a los mismos especialistas para evaluar los cambios en las prácticas y determinar el impacto de las estrategias adoptadas (Cohen et al., 2007).

Instrumentos:

Ficha Técnica del Instrumento de Investigación: Cuestionario de Liderazgo Educativo

Título del cuestionario: Cuestionario de Liderazgo Educativo

Propósito: El propósito del cuestionario es recopilar información detallada sobre las prácticas de liderazgo y su impacto en la gestión educativa de los directivos de la UGEL Pasco. Las respuestas serán utilizadas exclusivamente con fines de investigación y se mantendrán confidenciales.

Escala utilizada: Escala de Likert (1: Muy en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Neutral, 4: De acuerdo, 5: Muy de acuerdo)

Dimensiones y preguntas:

- **Dimensión: Comunicación**

1. Mi superior inmediato se comunica directamente conmigo para discutir asuntos importantes.
2. La comunicación vertical en mi institución educativa es clara.
3. Me siento escuchado y comprendido por mis superiores jerárquicos.
4. Me comunico frecuentemente con mis compañeros de trabajo para coordinar actividades educativas.
5. Considero que la comunicación horizontal entre los directivos en mi institución es efectiva.
6. Existe un flujo libre de información y retroalimentación entre los pares en mi lugar de trabajo.

- **Dimensión: Empatía**

1. Mis superiores demuestran empatía hacia mis sentimientos y emociones.
2. Mis superiores manejan adecuadamente situaciones emocionales en el entorno laboral.
3. Me siento apoyado emocionalmente por mi equipo directivo.
4. Mis superiores entienden mis perspectivas y puntos de vista.
5. Mis superiores toman decisiones considerando el bienestar de su equipo.
6. Mis superiores tienen la capacidad de ponerse en mi lugar y comprender mis desafíos.
7. Mis superiores muestran compasión hacia los miembros de su equipo en situaciones difíciles.
8. Mis superiores responden rápidamente cuando alguien del equipo necesita apoyo.
9. Mis superiores se preocupan genuinamente por mi bienestar.

- **Dimensión: Trabajo en equipo**

1. Se organizan actividades de trabajo en equipo de corta duración en mi institución.
2. Las actividades de trabajo en equipo a corto plazo son efectivas en mi institución educativa.
3. Las actividades de trabajo en equipo en mi institución están bien estructuradas.
4. Se siguen claramente las estructuras definidas para las actividades de trabajo en equipo.
5. Los objetivos de las actividades de trabajo en equipo en mi institución son claros.
6. Los objetivos establecidos para las actividades de trabajo en equipo se alcanzan frecuentemente.
7. Existe un buen nivel de colaboración entre diferentes niveles jerárquicos en mi institución.
8. Valoro positivamente la interacción y cooperación entre directivos de distintos niveles jerárquicos en las actividades de trabajo en equipo.

Ficha Técnica del Instrumento de Investigación: Cuestionario de Gestión

Educativa

Título del cuestionario: Cuestionario de Gestión Educativa

Propósito: El propósito del cuestionario es recopilar información sobre la gestión educativa y su relación con el liderazgo en las instituciones de la UGEL Pasco. Las respuestas serán utilizadas exclusivamente con fines de investigación y se mantendrán confidenciales.

Escala utilizada: Escala de Likert (1: Muy en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Neutral, 4: De acuerdo, 5: Muy de acuerdo)

Dimensiones y preguntas:

- **Dimensión: Planificación**

1. En mi institución, la planificación normativa es clara y bien definida.
2. Se siguen claramente las directrices estratégicas en la planificación educativa.
3. La planificación normativa contribuye al logro de los objetivos institucionales.
4. La planificación estratégica se revisa y ajusta regularmente para mejorar la gestión educativa.

- **Dimensión: Ejecución**

1. Las actividades educativas se ejecutan efectivamente a corto plazo en mi institución.
2. La institución logra cumplir con los objetivos educativos a mediano plazo.
3. Las estrategias a corto plazo se implementan de manera efectiva en la gestión educativa.
4. Los planes a largo plazo se ejecutan conforme a lo planificado en mi institución.

- **Dimensión: Control**

1. La institución realiza capacitaciones periódicas para mejorar la gestión educativa.
2. Las capacitaciones son efectivas y contribuyen al desarrollo profesional de los directivos.
3. Los mecanismos de control son adecuados para evaluar el desempeño de la gestión educativa.
4. Se utilizan los resultados de las capacitaciones para mejorar continuamente la gestión educativa.

3.7. Selección, validación y confiabilidad de los instrumentos de investigación

- Juicio de expertos

Tabla 3: *Juicio de expertos*

Nombre del Experto	Grado Académico	Especialidad	Institución
Lucy Inés SANTIAGO RIVERA	Doctora en educación	Docente	I. E. “ANTONIO ÁLVAREZ DE ARENALES”
Ángel Emerson VALERIO ESPINOZA	Maestro en educación superior	Docente y abogado	I. E. “PITÁGORAS”
Isaías Joel HURTADO SANTA CRUZ	Maestro en educación superior	Docente y psicólogo	I. E. “AUGUSTO SALAZAR BONDY”

- Confiabilidad de los instrumentos de investigación:

Tabla 4: *Fiabilidad del Cuestionario sobre Liderazgo*

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,721	23

Tabla 5: *Fiabilidad del Cuestionario sobre Gestión educativa*

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,853	12

3.8. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

El procesamiento y análisis de datos en esta investigación se llevó a cabo utilizando técnicas estadísticas avanzadas para garantizar la precisión y la validez de los resultados (Field, 2009). A continuación, se describieron las etapas y métodos específicos:

- **Procesamiento de Datos**

1. **Revisión y limpieza de datos:** Todos los datos recolectados a través de los cuestionarios de liderazgo educativo y gestión educativa fueron revisados para detectar posibles errores o inconsistencias (Field, 2009). Esto incluyó la identificación y corrección de respuestas incompletas, valores atípicos y datos erróneos.
2. **Codificación de variables:** Las respuestas de los cuestionarios fueron codificadas numéricamente para facilitar el análisis estadístico. Por ejemplo, las respuestas en la escala de Likert (1: Muy en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Neutral, 4: De acuerdo, 5: Muy de acuerdo) se convirtieron en valores numéricos correspondientes (Bryman, 2008).
3. **Entrada de datos:** Los datos codificados fueron ingresados en un software estadístico, como SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), para su análisis. Este software permitió la organización, manipulación y análisis de grandes conjuntos de datos de manera eficiente (Field, 2009).

4. Exploración de datos: Se realizó una exploración inicial de los datos para obtener una comprensión general de las características y distribuciones de las variables. Esta etapa incluyó la generación de estadísticas descriptivas, como medias, medianas, desviaciones estándar y frecuencias (Field, 2009).
- **Análisis de Datos**
 1. Estadísticas descriptivas: Las estadísticas descriptivas se utilizaron para resumir y describir las características de los datos recolectados (Field, 2009), incluyendo distribuciones de frecuencia, medidas de tendencia central (media, mediana) y medidas de dispersión (desviación estándar).
 2. Pruebas de hipótesis: Se emplearon pruebas estadísticas para evaluar las hipótesis específicas planteadas en el estudio (Field, 2009). Entre las pruebas utilizadas se incluyeron:
 - Prueba T para muestras relacionadas: Esta prueba comparó los resultados del pre test y post test dentro del mismo grupo de especialistas (Cohen, Manion & Morrison, 2007).
 - Análisis de varianza (ANOVA): Se aplicó para evaluar la variabilidad entre grupos y comparar diferencias en las respuestas (Field, 2009).
 3. Análisis de correlación: Se llevó a cabo para investigar la relación entre las dimensiones del liderazgo (comunicación, empatía, trabajo en equipo) y la gestión educativa (Field, 2009).
 4. Análisis de regresión: Se utilizó para modelar la relación entre la variable dependiente (gestión educativa) y una o más variables independientes (comunicación, empatía, trabajo en equipo) (Field, 2009).
 5. Interpretación de resultados: Los resultados del análisis estadístico fueron interpretados en función de los objetivos del estudio, las hipótesis planteadas

y la literatura revisada (Creswell, 2009), identificándose patrones, tendencias y conclusiones clave.

3.9. Tratamiento estadístico

Para el tratamiento estadístico de los datos recolectados en esta investigación, se utilizaron diversas técnicas estadísticas adecuadas para analizar y evaluar la influencia del liderazgo en la gestión educativa de los especialistas en educación de la UGEL Pasco durante el 2025. A continuación, se detallaron las etapas y métodos específicos que se emplearon:

- Estadísticas Descriptivas
- Medidas de Tendencia Central: Se calcularon la media, la mediana y la moda para cada una de las variables estudiadas (Field, 2009). Estas medidas proporcionaron una visión general de los datos y ayudaron a identificar patrones dentro de las respuestas recolectadas.
- Medidas de Dispersión: Se calcularon la desviación estándar, la varianza y el rango para comprender la variabilidad de los datos (Field, 2009). Estas medidas ayudaron a determinar el grado de dispersión de las respuestas alrededor de la media.

a. Pruebas de Hipótesis

- **Prueba de Wilcoxon para muestras relacionadas:** Se utilizó para comparar los resultados obtenidos en las mediciones pretest y posttest dentro del mismo grupo de especialistas en educación, con el fin de evaluar si las diferencias observadas en las prácticas de liderazgo y gestión educativa fueron estadísticamente significativas tras la intervención formativa. Esta prueba no paramétrica fue adecuada debido al tamaño de la muestra y a la naturaleza ordinal de los datos, permitiendo detectar cambios significativos en las dimensiones evaluadas (comunicación,

empatía y trabajo en equipo) con un nivel de significancia de $\alpha = .05$ (Creswell, 2014; Siegel & Castellan, 1988).

- **Análisis de Correlación**

Coeficiente de Correlación de Pearson: Se calculó para investigar la relación entre las diferentes dimensiones del liderazgo (comunicación, empatía, trabajo en equipo) y la gestión educativa (Field, 2009). Este análisis permitió identificar la fuerza y la dirección de las asociaciones entre las variables, proporcionando una comprensión más profunda de cómo interactuaron entre sí.

- **Análisis de Regresión**

Regresión Lineal Múltiple: Se utilizó para modelar la relación entre una variable dependiente (gestión educativa) y varias variables independientes (comunicación, empatía, trabajo en equipo) (Field, 2009). Este análisis ayudó a determinar el impacto relativo de cada dimensión del liderazgo en la gestión educativa y a identificar los factores más influyentes.

b. Interpretación de Resultados

- Informe de Resultados: Los resultados del análisis estadístico fueron interpretados en el contexto de los objetivos de investigación, las hipótesis planteadas y la literatura existente (Creswell, 2009). Se elaboró un informe detallado que incluyó la interpretación de los resultados, las conclusiones extraídas y las implicaciones para la práctica educativa. Estos resultados se presentaron en tablas y gráficos para facilitar su comprensión y visualización.

3.10. Orientación ética filosófica y epistémica

La investigación sobre la influencia del liderazgo en la gestión educativa de los especialistas en educación de la UGEL Pasco durante el 2025 se llevó a cabo siguiendo estrictamente las normas éticas establecidas para la investigación en educación. A continuación, se detallaron los principios éticos que guiaron este estudio:

Todos los participantes en la investigación fueron informados sobre el propósito, los procedimientos, los posibles riesgos y beneficios, y la naturaleza voluntaria de su participación (Kumar, 2014). Se obtuvo el consentimiento informado de todos los participantes antes de recopilar cualquier dato. Los participantes recibieron una hoja de información y un formulario de consentimiento que firmaron para confirmar su participación.

Se garantizó la confidencialidad y el anonimato de los participantes y de la información recopilada (Babbie, 2015). Los datos personales no se divulgaron y se utilizaron códigos en lugar de nombres para proteger la identidad de los participantes. Los datos fueron almacenados de manera segura y solo el equipo de investigación tuvo acceso a ellos.

La investigación se diseñó para minimizar cualquier riesgo potencial para los participantes (Creswell, 2009). Se tomaron todas las precauciones razonables para proteger a los participantes de cualquier daño físico, emocional o psicológico. Se proporcionó apoyo y recursos adicionales a los participantes cuando se identificó alguna necesidad durante el estudio.

Los datos recopilados se utilizaron exclusivamente con fines de investigación y se reportaron de manera precisa y honesta (Best & Kahn, 2006). No se falsificaron ni manipularon los datos y se respetaron los derechos de los participantes en todo

momento. Los resultados de la investigación se compartieron con los participantes y otras partes interesadas de manera transparente.

Los investigadores fueron responsables de mantener los más altos estándares éticos durante todo el proceso de investigación (Best & Kahn, 2006). Esto incluyó la presentación honesta de los hallazgos, el respeto a los derechos de los participantes y el cumplimiento de todas las normas éticas y legales aplicables. Los investigadores también recibieron capacitación en ética de la investigación antes de iniciar el estudio.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción del trabajo de campo

La presente investigación tuvo como propósito analizar la influencia del liderazgo en la gestión educativa de los especialistas en educación de la UGEL Pasco durante el año 2025. En un escenario de transformación y búsqueda de eficiencia institucional dentro del sistema educativo peruano, el fortalecimiento del liderazgo en los equipos técnicos cobró una relevancia estratégica. Los especialistas en educación cumplieron un rol articulador entre las políticas educativas y su implementación en las instituciones escolares, por lo que su liderazgo impactó directamente en la planificación, ejecución y control de los procesos pedagógicos y administrativos.

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con diseño cuasi experimental de un solo grupo, aplicando pretest y posttest para evaluar el impacto de una intervención formativa dirigida a mejorar las competencias de liderazgo de los especialistas.

4.2. Presentación, análisis e interpretación de resultados

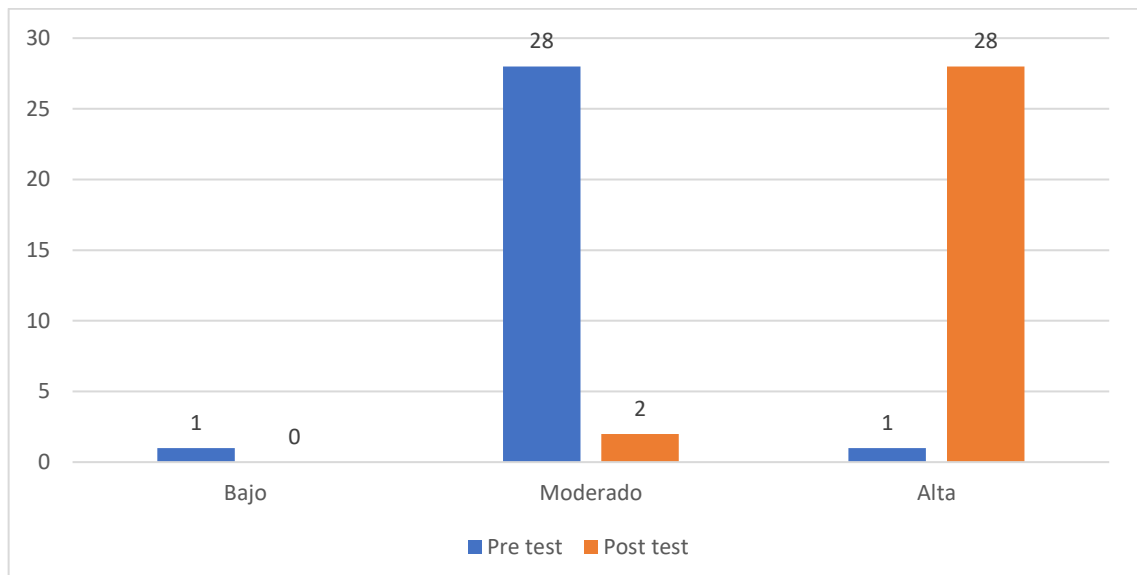
Resultados de la primera variable pre test y post test:

4.2.1. Variable Liderazgo:

Tabla 6: *Liderazgo*

TEST		N	%
Pre test	Bajo	1	3,3%
	Moderado	28	93,3%
	Alta	1	3,3%
Post test	Moderado	2	6,7%
	Alta	28	93,3%

Figura 2 *Liderazgo – Pre test y post test*



Durante la fase diagnóstica (pre test), se observó que la mayoría de los especialistas en educación de la UGEL Pasco se ubicaron en un nivel moderado de

liderazgo, representando el 93,3 % de los participantes (28 de los 30 evaluados). Este hallazgo sugiere que, antes de la intervención, los especialistas manifestaban comportamientos de liderazgo relativamente consistentes, aunque todavía había margen para el fortalecimiento de sus competencias, particularmente en dimensiones como comunicación, empatía y trabajo en equipo. Solo un 3,3 % reportó un nivel alto de liderazgo, mientras que otro 3,3 % se encontró en un nivel bajo, lo que indica cierta heterogeneidad al inicio del estudio.

Tras la implementación de estrategias dirigidas al desarrollo del liderazgo educativo —según los lineamientos de Fullan (2001) y Northouse (2021)— los resultados del post test evidenciaron un cambio sustancial. El 93,3 % de los especialistas ascendió al nivel alto de liderazgo, lo que representa un incremento notable respecto a la situación inicial. Solo el 6,7 % permaneció en el nivel moderado, y no se registraron casos en el nivel bajo, lo que sugiere una mejora generalizada en las competencias de liderazgo.

Este desplazamiento de las puntuaciones hacia niveles superiores puede interpretarse como una influencia positiva de la intervención desarrollada, lo cual valida la efectividad de las estrategias aplicadas durante el periodo de estudio. El hecho de que ninguno de los especialistas se encontrara en un nivel bajo después del proceso refuerza el argumento de que el liderazgo es una competencia susceptible de fortalecimiento a través de acciones estructuradas y formativas.

Desde una perspectiva metodológica, estos resultados adquieren relevancia al haberse evaluado mediante una estrategia de diseño pre test – post test con un solo grupo, lo cual permitió contrastar directamente los efectos de la intervención. Así, los hallazgos no solo respaldan las hipótesis planteadas, sino que también ofrecen

evidencia empírica que puede sustentar la formulación de programas de mejora institucional a nivel local y regional.

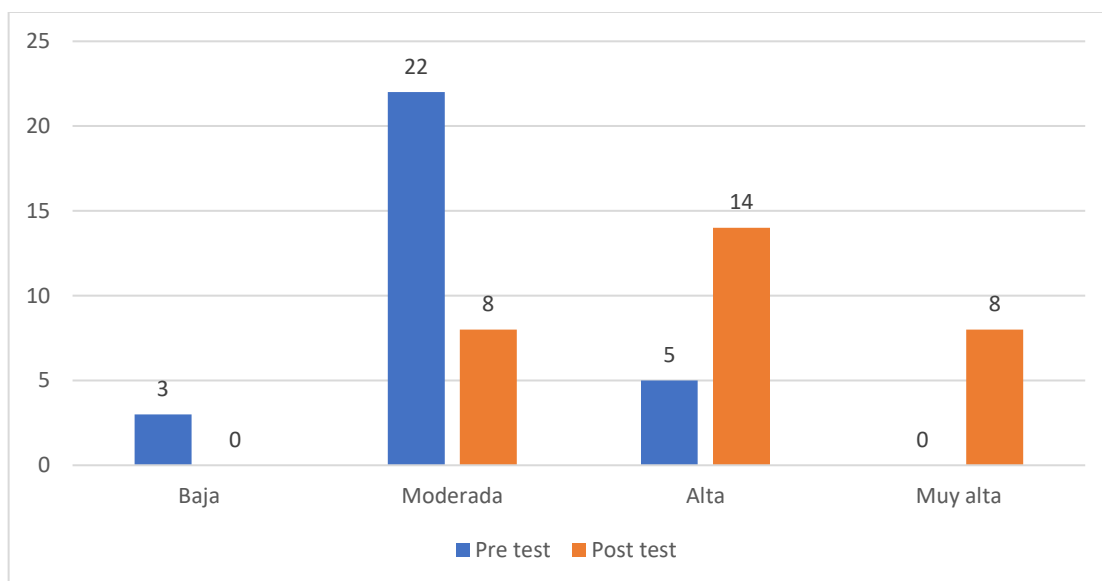
En términos prácticos, el notable crecimiento en los niveles de liderazgo de los especialistas tiene implicancias significativas para la gestión educativa en la UGEL Pasco. Un liderazgo fortalecido contribuye a la toma de decisiones más participativa, al fomento de climas organizacionales más colaborativos y a una mayor capacidad para implementar mejoras sostenibles dentro del sistema educativo.

4.2.2. Variable Liderazgo – dimensión Comunicación:

Tabla 7: *Comunicación*

TEST		N	%
Pre test	Baja	3	10,0%
	Moderada	22	73,3%
	Alta	5	16,7%
Post test	Moderada	8	26,7%
	Alta	14	46,7%
	Muy alta	8	26,7%

Figura 3 *Comunicación – Pre test y post test*



Durante la aplicación del pre test, el mayor porcentaje de los participantes (73,3 %) se situó en un nivel moderado de comunicación, mientras que un grupo reducido (16,7 %) evidenció un nivel alto, y un 10 % se encontraba en el nivel bajo. Esta distribución inicial sugiere que, si bien la mayoría poseía competencias comunicativas aceptables, existía una clara necesidad de potenciar habilidades vinculadas a la expresión clara de ideas, la escucha activa, y el establecimiento de canales de comunicación efectiva, tanto vertical como horizontal.

Después de la implementación de las estrategias orientadas a fortalecer el liderazgo educativo —centradas en prácticas como el diálogo participativo, el feedback continuo y la toma de decisiones compartida— los resultados del post test muestran un desplazamiento positivo en la escala. Un 46,7 % de los especialistas alcanzó un nivel alto y un significativo 26,7 % llegó al nivel muy alto, lo que evidencia un proceso de consolidación y empoderamiento comunicativo entre los actores educativos. Si bien un 26,7 % permaneció en el nivel moderado, es importante notar que ningún especialista se posicionó en niveles bajos, lo cual demuestra una mejora general en esta dimensión.

Desde una perspectiva empírica, estos cambios son consistentes con la teoría del liderazgo transformacional, que subraya la comunicación eficaz como catalizadora de motivación y cohesión en las organizaciones (Northouse, 2021; Burns, 1978). La mejora en esta dimensión resulta clave, ya que la habilidad de comunicar con claridad, empatía y oportunidad es fundamental para alinear al equipo educativo con los objetivos institucionales, resolver conflictos de forma proactiva y fomentar un clima escolar armónico.

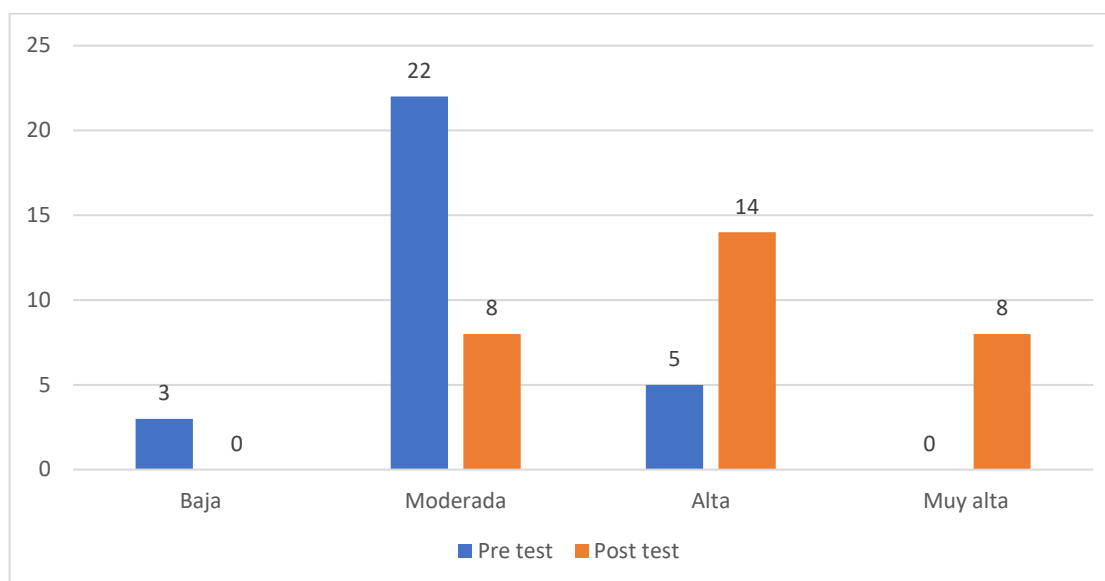
En suma, los datos respaldan la eficacia de las estrategias formativas aplicadas, validando la hipótesis de que es posible fortalecer de manera sustancial las habilidades de liderazgo comunicativo mediante intervenciones bien estructuradas. Además, los resultados sugieren que la dimensión comunicación puede actuar como un eje articulador del liderazgo efectivo, con un impacto potencial sobre otras áreas como la toma de decisiones, el trabajo colaborativo y el desarrollo organizacional.

4.2.3. Variable Liderazgo – dimensión Empatía:

Tabla 8: *Empatía*

TEST		N	%
Pre test	Moderada	24	80,0%
	Alta	6	20,0%
Post test	Alta	22	73,3%
	Muy alta	8	26,7%

Figura 4 Empatía – Pre test y post test



Durante la fase pre test, el 80 % de los especialistas se ubicó en un nivel moderado de empatía, mientras que el 20 % alcanzó un nivel alto. Esta tendencia reflejó una presencia incipiente de habilidades empáticas dentro del liderazgo institucional, lo que implicó que, si bien existía sensibilidad interpersonal, aún se necesitaba reforzar aspectos esenciales como la comprensión de perspectivas ajenas, la atención emocional y el soporte afectivo hacia los miembros del equipo. Esta situación era especialmente relevante en contextos donde la comunicación emocional y el acompañamiento son determinantes para la efectividad de la gestión educativa.

Después de la aplicación de estrategias orientadas al desarrollo del liderazgo transformacional y humano —con base en autores como Goleman (1995), Northouse (2021) y Bass & Riggio (2006)— los resultados del post test mostraron un cambio notorio. El 73,3 % de los participantes ascendió al nivel alto de empatía, y un 26,7 % alcanzó el nivel muy alto. Este desplazamiento representa una mejora significativa en la capacidad de los líderes para conectarse emocionalmente con sus equipos, generando entornos institucionales más colaborativos, respetuosos y emocionalmente saludables.

La ausencia de niveles bajos y moderados en la medición final indica una transformación consistente del perfil empático de los participantes. Esta mejora no solo valida la hipótesis relacionada con el potencial transformador del liderazgo en su dimensión emocional, sino que también ofrece evidencia empírica sobre cómo intervenciones bien diseñadas pueden potenciar competencias blandas de alto impacto organizacional.

Desde un enfoque pedagógico y de gestión, la empatía se revela como una herramienta clave en la resolución de conflictos, el acompañamiento docente, la cohesión de equipos de trabajo y la construcción de climas escolares favorables. Los resultados, por tanto, no solo corroboran la literatura previa, sino que también aportan una base sólida para proponer programas formativos permanentes que mantengan y profundicen estas competencias en los cuadros técnicos de la UGEL.

En conclusión, el fortalecimiento de la empatía como dimensión del liderazgo educativo resultó evidente y relevante, posicionándola como una variable estratégica para impulsar procesos de gestión participativa, liderazgo inclusivo y mejora institucional sostenida.

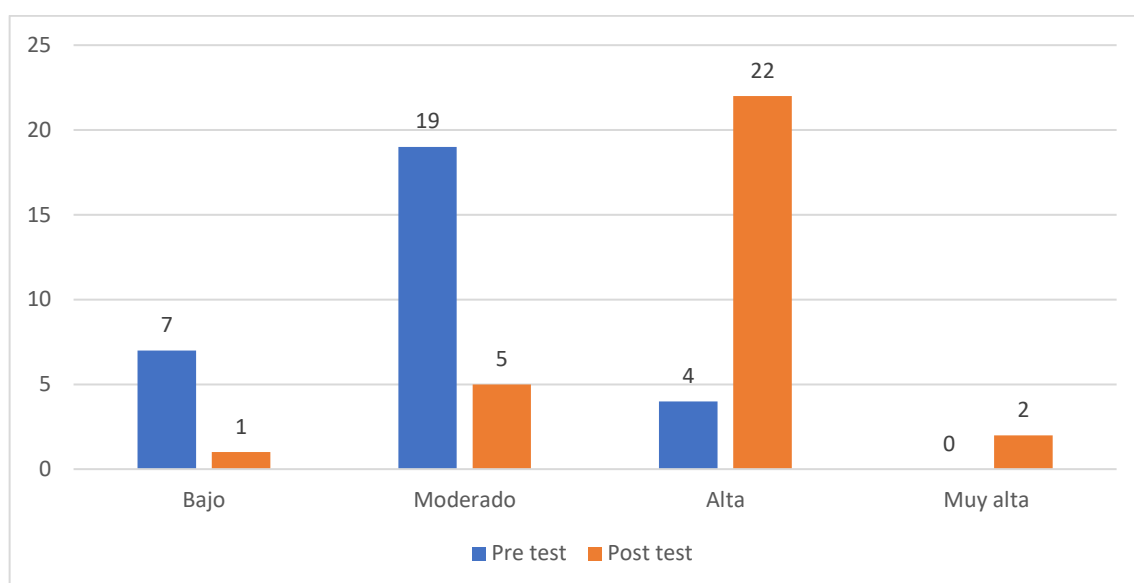
4.2.4. Variable Liderazgo – dimensión Trabajo en equipo:

Tabla 9: *Trabajo en equipo*

TEST		N	%
Pre test	Bajo	7	23,3%
	Moderado	19	63,3%
	Alta	4	13,3%
Post test	Bajo	1	3,3%

Moderado	5	16,7%
Alta	22	73,3%
Muy alta	2	6,7%

Figura 5 Trabajo en equipo – Pre test y post test



En la medición pre test, casi una cuarta parte de los participantes (23,3 %) se ubicó en un nivel bajo de trabajo en equipo, evidenciando debilidades en la cohesión grupal, la estructuración de actividades colaborativas y la alineación de objetivos institucionales entre colegas. La mayoría (63,3 %) se encontraba en un nivel moderado, mientras que solo un 13,3 % alcanzó un nivel alto, lo que indicaba que las dinámicas de cooperación aún no se institucionalizaban como prácticas sólidas dentro de la cultura organizacional.

Después de la intervención, los datos del post test reflejaron un cambio sustancial: el nivel alto ascendió al 73,3 % de los participantes, mientras que el 6,7 % alcanzó el nivel muy alto, consolidando un avance significativo. Solo un 16,7 %

permaneció en el nivel moderado y apenas un 3,3 % se mantuvo en nivel bajo. Esta redistribución sugiere que las estrategias de fortalecimiento del liderazgo promovieron entornos más colaborativos, fomentando la interdependencia funcional, la confianza entre pares y la claridad en la definición de roles dentro de los equipos de trabajo.

Estos resultados refuerzan el planteamiento teórico de autores como Fullan (2001) y Katzenbach & Smith (1993), quienes destacan que el trabajo en equipo es una dimensión esencial para lograr sinergia institucional, especialmente en contextos educativos descentralizados donde la efectividad se alcanza mediante la cooperación horizontal y vertical. El liderazgo que facilita la participación, la corresponsabilidad y la toma de decisiones compartida potencia el rendimiento colectivo y mejora los procesos de planificación, ejecución y control.

Asimismo, la mejora en esta dimensión implica beneficios concretos en la gestión educativa: mayor fluidez en la resolución de problemas, optimización de los recursos disponibles, y fortalecimiento del sentido de pertenencia institucional. El hecho de que la mayoría de los especialistas haya progresado de niveles medios o bajos a niveles altos y muy altos, no solo respalda las hipótesis planteadas, sino que también sugiere que la dimensión de trabajo en equipo fue una de las más impactadas positivamente por la intervención formativa aplicada.

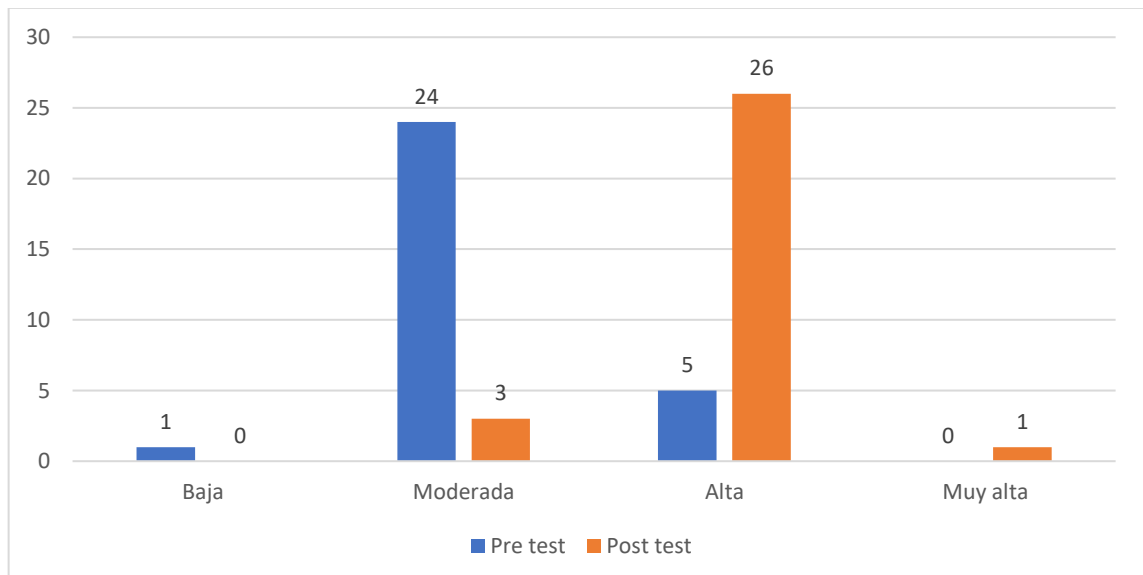
Resultados de la segunda variable pre test y post test:

4.2.5. Gestión Educativa

Tabla 10: Gestión educativa

TEST		N	%
Pre test	Baja	1	3,3%
	Moderada	24	80,0%
	Alta	5	16,7%
Post test	Moderada	3	10,0%
	Alta	26	86,7%
	Muy alta	1	3,3%

Figura 6 Gestión educativa – Pre test y post test



En la medición inicial (**pre test**), una clara mayoría de los participantes (80 %) se ubicó en un nivel **moderado** de gestión educativa, lo que indicaba que los procedimientos y acciones implementadas eran adecuadas pero no necesariamente

sólidas, articuladas ni sostenibles. Solo un 16,7 % demostró un nivel **alto**, y un 3,3 % se situó en el nivel **bajo**, lo cual reflejaba la existencia de debilidades en aspectos como la planificación normativa, la implementación efectiva de estrategias y los mecanismos de control institucional.

Sin embargo, tras el despliegue de estrategias vinculadas al fortalecimiento del liderazgo educativo y la mejora de la gestión institucional —basadas en marcos teóricos como los de García-Gardner (2008), Fullan (2001) y Bryson (2018)— los resultados del **post test** evidenciaron un cambio positivo en los niveles alcanzados. El 86,7 % del total de participantes alcanzó un nivel **alto**, un 3,3 % logró situarse incluso en el nivel **muy alto**, y solo un 10 % permaneció en el nivel **moderado**, eliminándose por completo la categoría “baja” en esta medición.

Este desplazamiento revela que las prácticas de gestión educativa mejoraron significativamente a través del fortalecimiento de capacidades técnicas, el empoderamiento en la toma de decisiones y la apropiación de instrumentos de planificación, seguimiento y evaluación. Además, estas mejoras no solo corroboran las hipótesis establecidas, sino que refuerzan la afirmación de que el liderazgo bien ejercido incide directamente en el fortalecimiento de la gestión institucional.

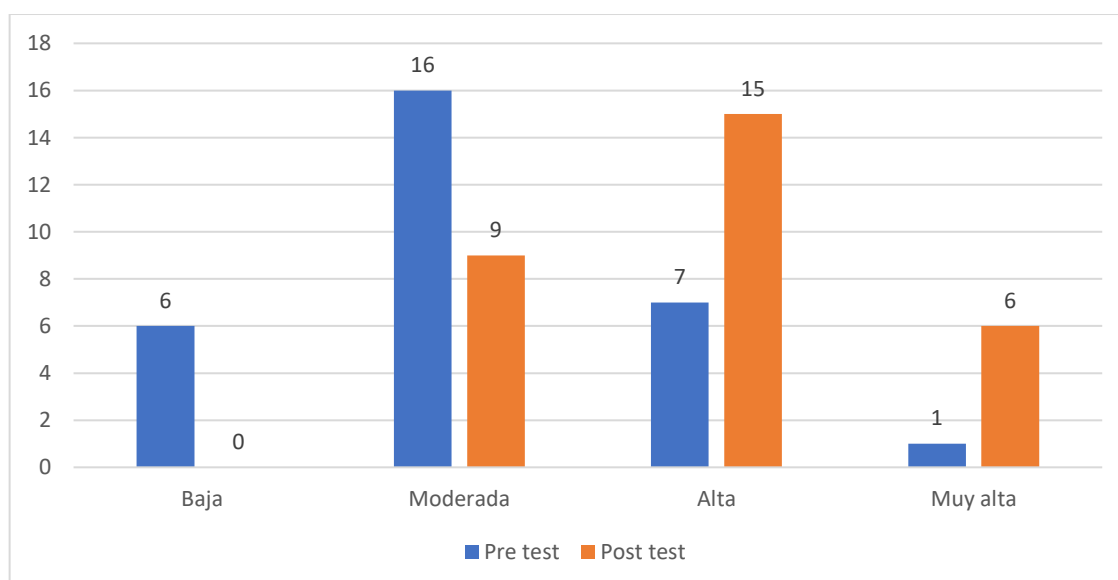
Desde un enfoque analítico, los resultados permiten concluir que la intervención educativa generó **una transformación cualitativa y cuantitativa** en la capacidad organizativa de los especialistas. Este tipo de evidencia empírica es valiosa no solo para el ámbito académico, sino también para la formulación de políticas educativas sostenidas en evidencia, orientadas a optimizar la calidad de la educación pública en contextos regionales como el de Pasco.

4.2.6. Variable gestión educativa – dimensión Planificación:

Tabla 11: Planificación

TEST		N	%
Pre test	Baja	6	20,0%
	Moderada	16	53,3%
	Alta	7	23,3%
	Muy alta	1	3,3%
Post test	Moderada	9	30,0%
	Alta	15	50,0%
	Muy alta	6	20,0%

Figura 7 Planificación – Pre test y post test



Durante la medición inicial (pre test), más de la mitad de los participantes (53,3%) se ubicó en un nivel moderado, lo que evidenció que los procesos de

planificación eran funcionales pero probablemente limitados en sistematicidad, claridad o articulación con los fines institucionales. Un 23,3 % alcanzó un nivel alto, lo cual indicaba fortalezas en algunos equipos técnicos, y apenas un 3,3 % se situó en el nivel muy alto, mostrando que los niveles de planificación estratégica altamente consolidados eran escasos. Llama la atención que un 20 % se encontraba en el nivel bajo, lo que subrayó la necesidad urgente de intervenciones orientadas a fortalecer competencias en esta área.

Tras la aplicación del programa formativo y las estrategias de fortalecimiento del liderazgo institucional, los resultados del post test mostraron avances significativos. Un 50 % de los especialistas alcanzó el nivel alto en planificación, mientras que un 20 % llegó al nivel muy alto, duplicando ampliamente el valor inicial de esa categoría. Aunque todavía un 30 % permaneció en nivel moderado, la eliminación del grupo de nivel bajo demuestra que los participantes elevaron el umbral mínimo de desempeño planificador, constituyéndose en evidencia del impacto positivo del proceso de intervención.

Estos resultados están alineados con los enfoques de autores como Bryson (2018) y García-Gardner (2008), quienes sostienen que una planificación educativa eficaz requiere liderazgo estratégico, claridad de metas, integración de equipos y toma de decisiones basadas en datos. Las mejoras observadas indican que los especialistas no solo incorporaron estos elementos conceptualmente, sino que también los tradujeron en prácticas concretas dentro de sus entornos laborales.

En términos prácticos, el fortalecimiento de la dimensión planificación implica mayor coherencia institucional, uso eficiente de recursos y alineación con el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Estos avances, por tanto, no sólo responden a los objetivos de esta investigación, sino que proyectan implicancias valiosas para otros

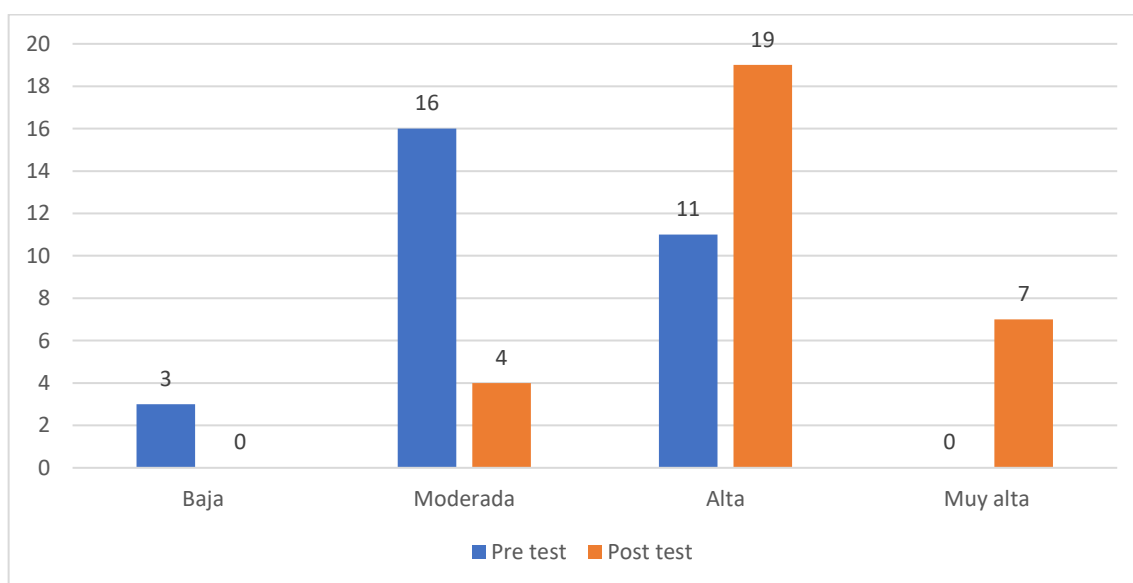
contextos educativos que buscan integrar el liderazgo como palanca de gestión transformadora.

4.2.7. Variable gestión educativa – dimensión Ejecución:

Tabla 12: *Ejecución*

TEST		N	%
Pre test	Baja	3	10,0%
	Moderada	16	53,3%
	Alta	11	36,7%
Post test	Moderada	4	13,3%
	Alta	19	63,3%
	Muy alta	7	23,3%

Figura 8 *Ejecución – Pre test y post test*



Durante la medición inicial (pre test), más de la mitad de los participantes (53,3%) se ubicó en el nivel moderado, lo que indica que existía un cumplimiento

aceptable de la ejecución de tareas educativas, aunque con limitaciones estructurales o metodológicas en aspectos como la implementación oportuna de estrategias, seguimiento de objetivos y eficiencia en los procesos. El 36,7 % alcanzó un nivel alto, mostrando fortalezas puntuales, mientras que un 10 % se encontraba en un nivel bajo, lo cual subrayaba la necesidad de una mejora urgente en la capacidad operativa del liderazgo educativo.

Posteriormente, los resultados del post test demostraron avances significativos: el 63,3 % de los especialistas alcanzaron un nivel alto, y un 23,3 % accedió al nivel muy alto, lo que representa un salto cualitativo en la capacidad de ejecución institucional. Solo un 13,3 % se mantuvo en el nivel moderado, y es importante destacar que no se registraron participantes en el nivel bajo tras la intervención, lo cual es evidencia contundente del impacto positivo que tuvieron las estrategias aplicadas.

Desde un enfoque analítico y pedagógico, este cambio refuerza lo planteado por Fullan (2001) y Robbins & Coulter (2005), quienes sostienen que la ejecución exitosa depende tanto de un liderazgo técnico como de uno transformacional, capaz de movilizar recursos humanos, alinear esfuerzos y hacer seguimiento eficiente a las acciones. La mejora en esta dimensión, por tanto, implica que los especialistas no solo planificaron mejor, sino que lograron concretar dichas planificaciones en acciones educativas efectivas y coherentes con los objetivos institucionales.

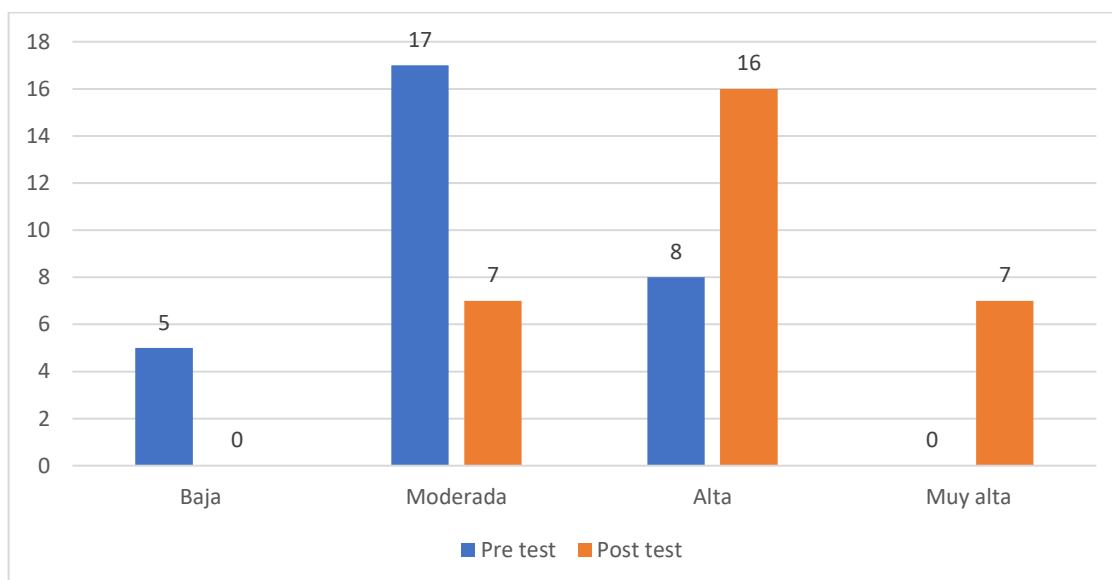
En términos prácticos, el fortalecimiento de la dimensión ejecución repercute directamente en la mejora de la calidad del servicio educativo, en la mayor claridad de roles y tareas, y en la capacidad de reacción ante los desafíos del entorno educativo. Estos hallazgos validan las hipótesis del estudio y demuestran que una intervención bien estructurada puede traducirse en resultados tangibles y sostenibles para el funcionamiento institucional.

4.2.8. Variable gestión educativa – dimensión Control:

Tabla 13: Control

TEST		N	%
Pre test	Bajo	5	16,7%
	Moderado	17	56,7%
	Alta	8	26,7%
Post test	Moderado	7	23,3%
	Alta	16	53,3%
	Muy alta	7	23,3%

Figura 9 Control – Pre test pre test



En el pre test, más de la mitad de los participantes (56,7 %) se encontraba en un nivel moderado, lo que indicó que si bien contaban con prácticas básicas de control y evaluación, aún había margen significativo para reforzar herramientas de seguimiento,

mecanismos de retroalimentación, y sistemas de mejora continua. Un 26,7 % alcanzó el nivel alto, lo cual mostró competencias desarrolladas en algunos equipos técnicos, mientras que un preocupante 16,7 % se ubicó en el nivel bajo, reflejando carencias importantes en la supervisión pedagógica, el uso de indicadores y la toma de decisiones basada en evidencias.

Tras la intervención, los datos del post test revelaron avances relevantes: más de la mitad de los especialistas (53,3 %) se situaron en un nivel alto, y el 23,3 % logró alcanzar el nivel muy alto, lo que representa un crecimiento significativo de más de 20 puntos porcentuales respecto al punto de partida. Es destacable que el nivel bajo desapareció por completo, y solo un 23,3 % permaneció en nivel moderado, lo cual da cuenta de una mejora general en la implementación de mecanismos sistemáticos de evaluación y control institucional.

Este patrón de mejora está plenamente alineado con autores como Robbins y Coulter (2005) y García-Gardner (2008), quienes sostienen que el control eficaz es un componente esencial en la gestión de calidad, ya que permite identificar desviaciones, corregir errores a tiempo y optimizar recursos. La mejora en esta dimensión indica que los especialistas, luego del proceso formativo, adquirieron mayor habilidad para aplicar diagnósticos continuos, usar datos estadísticos para la toma de decisiones y conducir procesos de mejora educativa de forma organizada y proactiva.

En términos concretos, estos resultados implican que la UGEL Pasco cuenta ahora con un cuerpo técnico más preparado para garantizar la rendición de cuentas, medir el impacto de sus acciones y proponer ajustes oportunos, todo lo cual fortalece el ciclo de mejora institucional. Además, se consolida una cultura de evaluación centrada no solo en el cumplimiento, sino también en el aprendizaje organizacional.

4.3. Prueba de hipótesis

Prueba de normalidad

Tabla 14: Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo - PRE TEST	,467	30	,000
Comunicación - PRE TEST	,384	30	,000
Empatía- PRE TEST	,488	30	,000
Trabajo en equipo - PRE TEST	,332	30	,000
Gestión educativa - PRE TEST	,454	30	,000
Planificación - PRE TEST	,286	30	,000
Ejecución - PRE TEST	,295	30	,000
Control - PRE TEST	,293	30	,000
Liderazgo - POST TEST	,537	30	,000
Comunicación - POST TEST	,233	30	,000
Empatía - POST TEST	,457	30	,000
Trabajo en equipo - POST TEST	,411	30	,000
Gestión educativa - POST TEST	,472	30	,000
Planificación - POST TEST	,256	30	,000
Ejecución - POST TEST	,332	30	,000
Control - POST TEST	,267	30	,000

La prueba de normalidad como paso previo al análisis inferencial, con el fin de determinar si los datos obtenidos en las mediciones pretest y posttest de las variables e indicadores se ajustan a una distribución normal. Para ello, se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors, adecuada para muestras pequeñas y medianas como la utilizada en este estudio ($n = 30$).

Los resultados muestran que todos los valores de significancia (Sig.) son iguales a 0.000, lo que indica que se rechaza la hipótesis nula de normalidad en cada uno de los casos evaluados. Es decir, tanto las mediciones de liderazgo, comunicación, empatía,

trabajo en equipo, gestión educativa, planificación, ejecución y control —en sus versiones pretest y posttest— no presentan una distribución normal. Esto se evidencia en los estadísticos de Kolmogorov-Smirnov, que oscilan entre 0.233 y 0.537, todos con significancia estadística.

La implicancia metodológica de estos resultados es clara: al no cumplirse el supuesto de normalidad, se justifica el uso de pruebas no paramétricas para la constatación de hipótesis. En este caso, se optó por la prueba de Wilcoxon para muestras relacionadas, que permite comparar los rangos de las mediciones antes y después de la intervención sin requerir distribución normal. Esta decisión fortalece la validez del análisis estadístico y garantiza que las conclusiones derivadas del estudio se basen en procedimientos adecuados al comportamiento de los datos.

Constatación de hipótesis general:

HIPÓTESIS ALTERNATIVA: Existe una influencia significativa del liderazgo en la gestión educativa de los especialistas en educación de la Ugel Pasco durante el 2025.

HIPÓTESIS NULA: No existe una influencia significativa del liderazgo en la gestión educativa de los especialistas en educación de la Ugel Pasco durante el 2025.

Tabla 15: *Constatación de hipótesis general*

Estadísticos de prueba^a

	Liderazgo - POST TEST - TEST - Gestión educativa - Liderazgo - PRE TEST	Gestión educativa - POST PRE TEST
Z	-5,292 ^b	-4,899 ^b
Sig. asin. (bilateral)	,000	,000

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos.

Los estadísticos obtenidos revelan que las diferencias entre las mediciones pre test y post test de ambas variables —*liderazgo* y *gestión educativa*— fueron estadísticamente significativas:

- Para la variable *liderazgo*, se obtuvo un valor Z de -5,292 y una significancia bilateral (p) de 0.000.
- Para la variable *gestión educativa*, el valor Z fue -4,899, también con una significancia de 0.000.

Dado que en ambos casos la significación es menor que el nivel crítico de 0.05, se rechaza la hipótesis nula y, en consecuencia, se acepta la hipótesis alternativa: *sí existe una influencia significativa del liderazgo en la gestión educativa.*

Este hallazgo corrobora empíricamente que las estrategias de intervención implementadas a lo largo del estudio tuvieron un efecto positivo y medible sobre ambas variables. La utilización de la prueba de Wilcoxon, adecuada para muestras

relacionadas con distribución no normal (como se estableció previamente mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov), garantiza la validez estadística de este resultado.

Desde una perspectiva académica, estos valores permiten sostener que el liderazgo fortaleció directamente la capacidad técnica y operativa de los especialistas, influyendo en aspectos clave como la planificación estratégica, la ejecución coherente y el control eficiente de los procesos educativos. Asimismo, respaldan teóricamente el modelo de liderazgo transformacional propuesto por autores como Bass y Riggio (2006) y Fullan (2001), que subraya el rol del líder como agente de cambio que moviliza y transforma la gestión institucional desde dentro.

Por tanto, este contraste de hipótesis no solo valida cuantitativamente la relación planteada por el estudio, sino que refuerza sus implicancias prácticas para la toma de decisiones en políticas educativas descentralizadas. Fortalecer el liderazgo, particularmente en contextos como la UGEL Pasco, se traduce directamente en mejoras estructurales y funcionales en la gestión educativa.

Constatación de hipótesis específica 1:

HIPÓTESIS ALTERNATIVA: La dimensión comunicación del liderazgo influye positivamente en la gestión educativa de los especialistas en educación de la UGEL Pasco durante el 2025.

HIPÓTESIS NULA: La dimensión comunicación del liderazgo no influye positivamente en la gestión educativa de los especialistas en educación de la UGEL Pasco durante el 2025.

Tabla 16: *Constatación de hipótesis específica 1*

Estadísticos de prueba^a

	Gestión educativa - POST TEST - Gestión educativa - Comunicación - POST TEST - PRE TEST	Comunicación - PRE TEST
Z	-4,899 ^b	-4,613 ^b
Sig. asin. (bilateral)	,000	,000

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos.

Los estadísticos de contraste muestran los siguientes resultados:

- Para la variable gestión educativa, se obtuvo un valor de $Z = -4,899$, con una significancia bilateral (p) de 0.000.
- Para la dimensión comunicación, el valor Z fue $-4,613$, también con una significación de 0.000.

Ambos valores se encuentran por debajo del umbral convencional de 0.05, lo que implica que las diferencias entre los resultados del pre test y el post test son estadísticamente significativas. En consecuencia, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa: *la dimensión comunicación del liderazgo influyó positivamente en la gestión educativa.*

Este hallazgo valida que los cambios observados en la percepción y práctica comunicativa de los especialistas no ocurrieron por azar, sino que fueron resultado directo de la intervención implementada. La dimensión comunicación, al tratarse de un componente transversal del liderazgo transformacional —tal como sostienen Northouse

(2021), Bass & Riggio (2006) y Kouzes & Posner (2017)—, es esencial para generar ambientes de colaboración, transmitir visiones institucionales y alinear acciones pedagógicas.

Los resultados, por tanto, confirman que un liderazgo comunicativo eficaz facilita significativamente los procesos de planificación, ejecución y control en el entorno educativo, optimizando la toma de decisiones, reduciendo conflictos y generando una cultura institucional basada en el entendimiento mutuo.

Desde el punto de vista práctico, aceptar esta hipótesis específica implica reconocer que fortalecer las habilidades comunicativas de los líderes educativos puede generar mejoras sostenidas en la gestión, particularmente en contextos descentralizados como el de la UGEL Pasco, donde la claridad organizativa y la cohesión de equipos dependen profundamente del flujo efectivo de información y retroalimentación.

Constatación de hipótesis específica 2:

HIPÓTESIS ALTERNATIVA: La dimensión empatía del liderazgo tiene un impacto significativo en la gestión educativa de los especialistas en educación de la UGEL Pasco durante el 2025.

HIPÓTESIS NULA: La dimensión empatía del liderazgo no tiene un impacto significativo en la gestión educativa de los especialistas en educación de la UGEL Pasco durante el 2025.

Tabla 17: *Constatación de hipótesis específica 2*

Estadísticos de prueba^a

	Gestión educativa - POST TEST - Gestión educativa - Empatía - POST PRE TEST	Empatía- PRE TEST
Z	-4,899 ^b	-5,166 ^b
Sig. asin. (bilateral)	,000	,000

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos.

Los estadísticos reportados mediante la prueba de rangos con signo de Wilcoxon muestran lo siguiente:

- Para la gestión educativa, se obtuvo un valor $Z = -4,899$, con una significancia bilateral ($p = 0.000$).
- Para la dimensión empatía, el estadístico fue $Z = -5,166$, también con una significancia ($p = 0.000$).

Dado que en ambos casos los valores p son inferiores al umbral crítico de 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa: *la dimensión empatía del liderazgo tuvo un impacto significativo en la gestión educativa de los especialistas durante el periodo estudiado.*

Estos resultados revelan que el incremento observado en los niveles de empatía posterior a la intervención no fue fruto del azar, sino efecto directo de las estrategias de formación implementadas. Además, evidencian que esa mejora empática tuvo repercusiones funcionales en la gestión institucional, como la generación de climas

organizacionales más humanos, la mejora en la comunicación interpersonal, y una toma de decisiones más sensible al bienestar del equipo educativo.

Desde el enfoque teórico, esta relación confirma los postulados de Goleman (1995), Bass & Riggio (2006) y Leithwood & Jantzi (2006), quienes señalan que la empatía es una competencia clave del liderazgo emocionalmente inteligente, capaz de transformar las relaciones jerárquicas en vínculos colaborativos. Su impacto en la gestión se traduce en una mayor cohesión del equipo, una reducción de tensiones laborales y una gestión centrada en las personas más allá de los procedimientos.

En términos prácticos, aceptar esta hipótesis también implica reconocer que desarrollar habilidades empáticas en líderes educativos fortalece su capacidad para articular y sostener comunidades educativas más resilientes, participativas y efectivas, lo cual es especialmente valioso en territorios como Pasco, donde los desafíos estructurales requieren liderazgos con altas competencias humanas.

Constatación de hipótesis específica 3:

HIPÓTESIS ALTERNATIVA: La dimensión trabajo en equipo del liderazgo influye favorablemente en la gestión educativa de los especialistas en educación de la UGEL Pasco durante el 2025.

HIPÓTESIS NULA: La dimensión trabajo en equipo del liderazgo no influye favorablemente en la gestión educativa de los especialistas en educación de la UGEL Pasco durante el 2025.

Tabla 18: *Constatación de hipótesis específica 3*

Estadísticos de prueba^a

	Gestión educativa - POST TEST - Gestión educativa - PRE TEST	Trabajo en equipo - POST TEST - Trabajo en equipo - PRE TEST
Z	-4,899 ^b	-4,772 ^b
Sig. asin. (bilateral)	,000	,000

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos.

Los valores arrojados por la prueba de rangos con signo de Wilcoxon son los siguientes:

- Para la variable gestión educativa, se obtuvo un estadístico $Z = -4,899$ con una significancia bilateral $(p) = 0.000$.
- Para la dimensión trabajo en equipo, se obtuvo un valor $Z = -4,772$, también con significancia $(p) = 0.000$.

Dado que ambos valores de significación son menores a 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa: *el trabajo en equipo como dimensión del liderazgo influyó favorablemente en la gestión educativa de los especialistas participantes.*

Este resultado pone en evidencia una relación sólida y estadísticamente significativa entre las prácticas de liderazgo colaborativo y los procesos de planificación, ejecución y control que caracterizan una gestión educativa eficiente. La mejora observada en las puntuaciones del post test respecto al pre test —comprobada

por estos estadísticos— muestra que los especialistas fortalecieron su capacidad para trabajar en conjunto, coordinar esfuerzos, distribuir responsabilidades y construir soluciones compartidas.

Desde una mirada teórica, esta constatación confirma los aportes de Fullan (2001), Katzenbach y Smith (1993) y Leithwood & Jantzi (2006), quienes destacan que el trabajo en equipo no solo optimiza la operatividad institucional, sino que también potencia la innovación, el aprendizaje colectivo y el sentido de pertenencia organizacional. Cuando los líderes educativos promueven ambientes de confianza y corresponsabilidad, los procesos de gestión se vuelven más participativos y sostenibles.

En lo práctico, aceptar esta hipótesis implica reconocer que fortalecer el trabajo en equipo es una palanca eficaz para transformar la gestión educativa, especialmente en entornos como el de Pasco donde las condiciones geográficas, sociales y culturales exigen respuestas articuladas y cooperativas.

4.4. Discusión de resultados

Los resultados estadísticos obtenidos a través de la prueba de Wilcoxon confirman esta hipótesis con un alto nivel de significancia ($p = 0.000$), lo que demuestra que las prácticas de liderazgo implementadas influyeron positivamente en la planificación, ejecución y control de la gestión educativa. Esta evidencia empírica concuerda con las conclusiones de Hopkins (2022), quien encontró que, en contextos post-pandémicos como Canadá, un liderazgo transformacional facilitó la reorganización institucional, el direccionamiento estratégico y la recuperación operativa de los centros educativos.

Asimismo, las conclusiones de Jenkinson et al. (2021), quienes estudiaron el liderazgo en escuelas australianas durante situaciones de crisis, resaltan que los líderes con visión clara, habilidades comunicativas y enfoque colaborativo fueron capaces de

preservar la estabilidad educativa y fortalecer la gobernanza escolar. Esto se alinea estrechamente con los hallazgos obtenidos en Pasco, donde se observó que los especialistas mejoraron sus capacidades de liderazgo tras la intervención, traducéndose en una gestión más robusta y organizada.

A nivel nacional, Ruiz et al. (2021) señalaron que los líderes transformacionales en el contexto educativo peruano fueron determinantes para garantizar continuidad pedagógica durante la pandemia. Estos autores resaltan que el liderazgo transformacional no solo tiene un efecto directo en la toma de decisiones educativas, sino también en la resiliencia institucional. En este sentido, la tesis fortalece la posición teórica y empírica de que el liderazgo no es un componente periférico, sino un motor fundamental para el desarrollo y sostenibilidad de la gestión educativa.

La evidencia estadística obtenida ($Z = -4.613$, $p = 0.000$) mostró que el fortalecimiento de la comunicación como competencia directiva generó mejoras en la gestión institucional. Este resultado coincide plenamente con los antecedentes internacionales, como el de Sirle Rosa Hasek de Barbúdez y Ortiz Jiménez (2021), quienes hallaron que los directivos que promovieron la comunicación horizontal, la escucha activa y el feedback constante lograron implementar cambios significativos en la cultura organizacional de las escuelas mexicanas.

En el caso del contexto español, Grimalt-Álvaro et al. (2022) observaron que aquellos docentes y líderes escolares que mantuvieron una comunicación empática y clara durante la pandemia lograron reducir los efectos negativos sobre la calidad educativa, subrayando que la comunicación eficaz es una herramienta de contención y cohesión institucional.

Por su parte, Solís y Ramírez (2021), en su estudio en Trujillo, destacaron que las estrategias de liderazgo centradas en la comunicación efectiva y el apoyo emocional

fortalecieron la resiliencia organizacional durante la emergencia sanitaria. Este antecedente resulta particularmente pertinente, dado que, al igual que en Pasco, se trata de un entorno de gestión educativa regional y descentralizada. En ambos casos, la comunicación no solo actúa como medio funcional, sino como componente estructurante del liderazgo institucional.

Los valores estadísticos ($Z = -5.166$, $p = 0.000$) respaldan con fuerza que la empatía como dimensión del liderazgo impactó positivamente en la gestión institucional, fortaleciendo relaciones interpersonales, ambientes colaborativos y el bienestar organizacional.

Este hallazgo se enmarca dentro de las conclusiones presentadas por Goleman (1995) sobre la inteligencia emocional en el liderazgo, y se ve corroborado por antecedentes como el de Hasek de Barbúdez y Ortiz (2021), quienes encontraron que los líderes que ejercían una gestión basada en valores como la empatía y la colaboración eran más capaces de promover transformaciones en sus instituciones educativas.

En el contexto nacional, Aguirre y Pacheco (2021) identificaron que los líderes escolares de Arequipa que demostraron flexibilidad emocional y empatía hacia docentes y estudiantes durante la implementación de la educación remota lograron sostener los procesos formativos pese a condiciones adversas. Esta relación entre empatía y efectividad directiva coincide con la evolución observada en los especialistas de Pasco, quienes, luego de la intervención, fortalecieron significativamente su capacidad empática, afectando positivamente las dimensiones operativas y humanas de la gestión.

Estos hallazgos también refuerzan lo planteado por García y Peña (2022), quienes argumentaron que el liderazgo centrado en la inclusión —inevitablemente vinculado a la empatía— transforma las instituciones al generar culturas

organizacionales más equitativas y adaptativas, con impacto directo en la gestión pedagógica.

El contraste estadístico ($Z = -4.772$, $p = 0.000$) valida que la colaboración institucional fortalecida a través del liderazgo influyó de manera positiva en las acciones de gestión educativa. En este sentido, los resultados son coherentes con estudios como el de Jenkinson et al. (2021), quienes indicaron que el trabajo en equipo liderado bajo un enfoque distribuido y participativo fue clave para sostener el funcionamiento escolar en Australia durante tiempos de crisis.

Asimismo, Torres y Díaz (2022), en su investigación en Cusco, destacaron que los directivos que promovieron un liderazgo colaborativo lograron fortalecer la gestión de recursos humanos y materiales en sus instituciones públicas, incluso en escenarios de incertidumbre pospandemia. Esta conexión entre trabajo en equipo y mejora organizativa también fue identificada por Solís y Ramírez (2021) como un factor crítico en la gestión efectiva de escuelas de Trujillo.

En la tesis, se evidencia una mejora sustancial en esta dimensión del liderazgo tras la intervención, lo cual se traduce en una mayor corresponsabilidad, claridad de roles y sinergia organizacional entre los especialistas de Pasco, replicando lo observado en otros contextos geográficos. Esto confirma que el trabajo en equipo, cuando es promovido como eje del liderazgo institucional, se convierte en catalizador de eficiencia, innovación y cohesión.

El conjunto de resultados obtenidos, organizados por hipótesis y contrastados con los antecedentes relevantes, fortalece empíricamente la validez de la investigación y posiciona el liderazgo transformacional —particularmente en sus dimensiones de comunicación, empatía y trabajo colaborativo— como un factor esencial para la mejora de la gestión educativa a nivel institucional y regional.

Las comparaciones con estudios nacionales e internacionales no solo brindan respaldo conceptual y metodológico, sino que además demuestran que los hallazgos del estudio en la UGEL Pasco trascienden su contexto inmediato, proyectándose como una referencia para otros territorios con características similares en el Perú y América Latina.

CONCLUSIONES

Conclusión 1: La hipótesis general fue confirmada con evidencia estadística robusta: el liderazgo ejercido por los especialistas de la UGEL Pasco influyó significativamente en la mejora de la gestión educativa. Los valores obtenidos ($Z = -5.292$ para liderazgo y $Z = -4.899$ para gestión educativa; $p = 0.000$) demuestran que la intervención formativa tuvo un efecto positivo y medible. Esta mejora no solo se valida desde el punto de vista cuantitativo, sino que se sustenta en los principios del liderazgo transformacional, el cual, según Bass y Riggio (2006), permite movilizar a los equipos hacia una visión compartida, generar compromiso institucional y elevar el desempeño organizacional. En el contexto educativo descentralizado de la UGEL Pasco, este tipo de liderazgo se traduce en una gestión más articulada, participativa y orientada a resultados, lo que refuerza su pertinencia como estrategia de mejora institucional.

Conclusión 2: La dimensión comunicación del liderazgo tuvo una influencia positiva comprobada sobre la gestión educativa, tal como lo evidencian los resultados estadísticos ($Z = -4.613$ para comunicación y $Z = -4.899$ para gestión educativa; $p = 0.000$), lo que valida la hipótesis específica 1. Esta dimensión, entendida como la capacidad de transmitir con claridad los objetivos institucionales, coordinar acciones y generar retroalimentación efectiva, se fortaleció significativamente tras la intervención. Desde el enfoque pedagógico, una comunicación institucional eficaz es esencial para la planificación estratégica, la ejecución de programas educativos y el control de procesos. Además, permite al especialista en educación actuar como articulador entre las políticas públicas y su implementación en las escuelas, lo que mejora la coherencia y la eficiencia del sistema educativo local.

Conclusión 3: La dimensión empatía del liderazgo impactó significativamente en la gestión educativa de los especialistas, como lo demuestran los valores obtenidos ($Z = -5.166$ para empatía y $Z = -4.899$ para gestión educativa; $p = 0.000$), confirmando la hipótesis específica 2. La empatía, como competencia emocional, permite al líder comprender las

necesidades de sus equipos, generar vínculos de confianza y tomar decisiones con sensibilidad social. En el ámbito educativo, esta habilidad se traduce en un acompañamiento pedagógico más humano, en la resolución de conflictos con enfoque constructivo y en la creación de ambientes laborales saludables. Según Fullan (2001), el liderazgo que incorpora la dimensión emocional es más efectivo en contextos de cambio, ya que facilita la adaptación, la motivación y la cohesión organizacional.

Conclusión 4: Se demostró que el trabajo en equipo, como dimensión del liderazgo, influyó favorablemente en la gestión educativa ($Z = -4.772$ para trabajo en equipo y $Z = -4.899$ para gestión educativa; $p = 0.000$), respaldando la hipótesis específica 3 y reafirmando el valor del liderazgo colaborativo. Esta dimensión se fortaleció como práctica habitual entre los especialistas, promoviendo la cooperación técnica, la planificación conjunta y la ejecución coordinada de acciones educativas. En términos pedagógicos, el trabajo en equipo permite integrar saberes, distribuir responsabilidades y generar soluciones colectivas a los desafíos institucionales. Además, fomenta el liderazgo distribuido, en el que cada miembro del equipo asume un rol activo en la mejora educativa, lo que incrementa la eficacia y sostenibilidad de los procesos de gestión.

Complemento final: En cuanto a las conclusiones, dado que la tesis se inscribe en el campo de estudio social-docente, es imprescindible que las cifras estadísticas que respaldan los hallazgos se integren con argumentos educativos aplicados. Esto permite no solo validar empíricamente la intervención, sino también ofrecer una lectura pedagógica que oriente la formación continua de los especialistas, el diseño de políticas locales y la mejora de la calidad educativa en entornos descentralizados como la UGEL Pasco. La articulación entre evidencia cuantitativa y fundamentos educativos fortalece la utilidad práctica de la investigación, posicionándola como una herramienta para la toma de decisiones, la planificación estratégica y el desarrollo profesional de los actores educativos.

RECOMENDACIONES

Primera recomendación: Dado que se comprobó una influencia significativa del liderazgo en la gestión educativa, se recomienda **institucionalizar programas de formación continua en liderazgo transformacional** para los especialistas de la UGEL Pasco. Estos programas deben estar orientados a fortalecer la planificación estratégica, la toma de decisiones basada en datos y la conducción participativa de procesos educativos.

Segunda recomendación: A partir de la verificada influencia positiva de la dimensión comunicación en la gestión, se sugiere **fortalecer espacios de diálogo estructurado y canales de retroalimentación continua** entre especialistas, docentes y equipos de gestión. Esto incluye implementar rutinas comunicativas horizontales y verticales con formatos digitales y presenciales, que favorezcan la coordinación institucional.

Tercera recomendación: Dado el impacto significativo de la dimensión empatía, se recomienda **integrar módulos de inteligencia emocional en los planes de desarrollo profesional**, orientados al acompañamiento emocional de equipos, resolución de conflictos y contención en entornos educativos exigentes. La empatía debe concebirse como una competencia organizacional y no solo individual.

Cuarta recomendación: Con base en la influencia favorable del trabajo en equipo, se sugiere **estructurar proyectos colaborativos interáreas e interinstitucionales** entre especialistas, con metas compartidas, roles definidos y sistemas de evaluación grupal. Asimismo, se pueden promover redes profesionales dentro de la UGEL para el intercambio de buenas prácticas en gestión educativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aguirre, R. C., & Pacheco, E. L. (2021). Desafíos del liderazgo pedagógico en la gestión de la educación remota en Arequipa.
- Ainscow, M., Booth, T., & Dyson, A. (2006). *Improving Schools, Developing Inclusion*. Routledge.
- Al Shobaki, M. J., Naser, S. S., & Amuna, Y. M. A. (2016). The reality of computerized management information systems in the Palestinian Ministry of Education and Higher Education in Gaza Strip. *International Journal of Engineering and Information Systems*, 1(6), 1-10.
- Babbie, E. (2015). *The Practice of Social Research* (14th ed.). Cengage Learning.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bates, A. W. (2019). *Teaching in a Digital Age: Guidelines for Designing Teaching and Learning* (2nd ed.).
- Bryk, A. S., & Schneider, B. (2002). *Trust in Schools: A Core Resource for Improvement*. Russell Sage Foundation.
- Bryman, A. (2008). *Social Research Methods* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. John Wiley & Sons.
- Cochran-Smith, M., & Lytle, S. L. (2009). *Inquiry as Stance: Practitioner Research for the Next Generation*. Teachers College Press.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education* (6th ed.). Routledge.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3rd ed.). SAGE Publications.

- Darling-Hammond, L. (2017). *Teacher Education around the World: Changing Policies and Practices*. Taylor & Francis.
- Day, C., & Sammons, P. (2016). *Successful School Leadership*. Education Development Trust.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.
- Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. Yale University Press.
- Drucker, P. F. (1967). *The Effective Executive*. Harper & Row.
- DuFour, R., DuFour, R., & Eaker, R. (2008). *Revisiting Professional Learning Communities at Work*. National Educational Service.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS (3rd ed.)*. SAGE Publications.
- Fullan, M. (2001). *The New Meaning of Educational Change (3rd ed.)*. Teachers College Press.
- Fullan, M. (2010). *All Systems Go: The Change Imperative for Whole System Reform*. Corwin Press.
- García, J. A., & Peña, S. G. (2022). *Liderazgo educativo para la inclusión en instituciones educativas de Lima Metropolitana*.
- García-Segura, J. (2017). *Educación Intercultural en América Latina: Avances y desafíos*. Espacio Abierto.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Grimalt-Álvaro, C., Martínez, M. C., & Nieva, R. (2022). *Impact of COVID-19 on the Spanish Education System: Teachers' Perceptions of Impact on Education Quality*.
- Hobson, A. J., Ashby, P., Malderez, A., & Tomlinson, P. D. (2009). Mentoring beginning teachers: What we know and what we don't. *Teaching and Teacher Education*, 25(1), 207-216.
- Hopkins, W. (2022). *Leadership and Educational Management in Post-pandemic Era*.

- Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (1995). *Administrators Solving the Problems of Practice: Decision-Making Concepts, Cases, and Consequences*. Allyn & Bacon.
- Jenkinson, S., Halliday, J., & McCarthy, P. (2021). *The Role of Leadership in School Management During Crisis*.
- Johnson, L., Adams Becker, S., Estrada, V., & Freeman, A. (2015). *NMC Horizon Report: 2015 Higher Education Edition*. The New Media Consortium.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. McGraw-Hill.
- Knight, J. (2007). *Instructional Coaching: A Partnership Approach to Improving Instruction*. Corwin Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The Leadership Challenge* (6th ed.). John Wiley & Sons.
- Kumar, R. (2014). *Research Methodology: A Step-By-Step Guide for Beginners* (4th ed.). SAGE Publications.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2014). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm* (14th ed.). Pearson Education.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement with school. *Journal of Educational Administration*, 38(2), 112-129.
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2005). *What We Know About Successful School Leadership*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Lieberman, A., & Mace, D. H. (2010). Making Practice Public: Teacher Learning in the 21st Century. *Journal of Teacher Education*, 61(1-2), 77-88.

- Lieberman, A., & Mace, D. H. (2010). Making Practice Public: Teacher Learning in the 21st Century. *Journal of Teacher Education*, 61(1-2), 77-88.
- Lieberman, A., & Miller, L. (2008). *Teachers in Professional Communities: Improving Teaching and Learning*. Teachers College Press.
- Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*. Jossey-Bass.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). SAGE Publications.
- Odden, A. (2011). *Strategic Management of Human Capital in Education*. Routledge.
- OECD. (2013). *PISA 2012 Results: What Makes Schools Successful? Resources, Policies and Practices* (Volume IV).
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.
- Ruiz, P. A., Fernández, F. I., & Robles, M. L. (2021). Liderazgo transformacional y su influencia en la gestión educativa durante la pandemia del COVID-19.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Short, P. M., & Greer, J. T. (2002). *Leadership in Empowered Schools: Themes from Innovative Efforts* (2nd ed.). Pearson Education.
- Sirle Rosa Hasek de Barbúdez y Luis Ortiz Jiménez. (2021). *Liderazgo: Una Oportunidad de Gestión Educativa*.
- Solís, V. P., & Ramírez, J. I. (2021). *Estrategias de liderazgo y gestión educativa en escuelas públicas de Trujillo*.

- Stewart, V. (2012). *A World-Class Education: Learning from International Models of Excellence and Innovation*. ASCD.
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2006). Professional Learning Communities: A Review of the Literature. *Journal of Educational Change*, 7(4), 221-258.
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M., & Thomas, S. (2006). Professional Learning Communities: A Review of the Literature. *Journal of Educational Change*, 7(4), 221-258.
- Torres, M. J., & Díaz, A. G. (2022). Impacto del liderazgo educativo en la gestión de instituciones públicas del Cusco post-pandemia.
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. K. (2000). A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning, and Measurement of Trust. *Review of Educational Research*, 70(4), 547-593.
- UNESCO. (2005). *EFA Global Monitoring Report 2005: Education for All – The Quality Imperative*. UNESCO Publishing.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision-Making*. University of Pittsburgh Press.
- Williams, A. (2011). Teacher Leadership: What It Is and Why It Matters. In J. Robertson & H. Timperley (Eds.), *Leadership and Learning* (pp. 175-194). SAGE Publications.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.

ANEXOS

INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Cuestionario de Liderazgo Educativo

Introducción

Estimado/a Directivo/a:

Le invitamos a participar en este cuestionario que forma parte del estudio titulado "Influencia del liderazgo en la gestión educativa en los directivos de la UGEL Pasco durante el 2025". El propósito de este cuestionario es recopilar información sobre el liderazgo y su impacto en la gestión educativa en su institución. Sus respuestas serán confidenciales y se utilizarán únicamente con fines de investigación. Agradecemos su colaboración y tiempo.

Por favor, marque la opción que mejor describa su percepción para cada pregunta. Use la siguiente escala de Likert: 1: Muy en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Neutral 4: De acuerdo 5: Muy de acuerdo

Dimensión: Comunicación

1. Mi superior inmediato se comunica directamente conmigo para discutir asuntos importantes.
 - 1: Muy en desacuerdo
 - 2: En desacuerdo
 - 3: Neutral
 - 4: De acuerdo
 - 5: Muy de acuerdo
2. La comunicación vertical en mi institución educativa es clara.
 - 1: Muy en desacuerdo
 - 2: En desacuerdo
 - 3: Neutral
 - 4: De acuerdo
 - 5: Muy de acuerdo
3. Me siento escuchado y comprendido por mis superiores jerárquicos.
 - 1: Muy en desacuerdo
 - 2: En desacuerdo
 - 3: Neutral
 - 4: De acuerdo
 - 5: Muy de acuerdo
4. Me comunico frecuentemente con mis compañeros de trabajo para coordinar actividades educativas.
 - 1: Muy en desacuerdo
 - 2: En desacuerdo
 - 3: Neutral
 - 4: De acuerdo
 - 5: Muy de acuerdo
5. Considero que la comunicación horizontal entre los directivos en mi institución es efectiva.

- 1: Muy en desacuerdo
 - 2: En desacuerdo
 - 3: Neutral
 - 4: De acuerdo
 - 5: Muy de acuerdo
6. Existe un flujo libre de información y retroalimentación entre los pares en mi lugar de trabajo.
- 1: Muy en desacuerdo
 - 2: En desacuerdo
 - 3: Neutral
 - 4: De acuerdo
 - 5: Muy de acuerdo

Dimensión: Empatía

7. Mis superiores demuestran empatía hacia mis sentimientos y emociones.
- 1: Muy en desacuerdo
 - 2: En desacuerdo
 - 3: Neutral
 - 4: De acuerdo
 - 5: Muy de acuerdo
8. Mis superiores manejan adecuadamente situaciones emocionales en el entorno laboral.
- 1: Muy en desacuerdo
 - 2: En desacuerdo
 - 3: Neutral
 - 4: De acuerdo
 - 5: Muy de acuerdo
9. Me siento apoyado emocionalmente por mi equipo directivo.
- 1: Muy en desacuerdo
 - 2: En desacuerdo
 - 3: Neutral
 - 4: De acuerdo
 - 5: Muy de acuerdo
10. Mis superiores entienden mis perspectivas y puntos de vista.
- 1: Muy en desacuerdo
 - 2: En desacuerdo
 - 3: Neutral
 - 4: De acuerdo
 - 5: Muy de acuerdo
11. Mis superiores toman decisiones considerando el bienestar de su equipo.
- 1: Muy en desacuerdo
 - 2: En desacuerdo
 - 3: Neutral
 - 4: De acuerdo
 - 5: Muy de acuerdo
12. Mis superiores tienen la capacidad de ponerse en mi lugar y comprender mis desafíos.
- 1: Muy en desacuerdo
 - 2: En desacuerdo

- 3: Neutral
 - 4: De acuerdo
 - 5: Muy de acuerdo
13. Mis superiores muestran compasión hacia los miembros de su equipo en situaciones difíciles.
- 1: Muy en desacuerdo
 - 2: En desacuerdo
 - 3: Neutral
 - 4: De acuerdo
 - 5: Muy de acuerdo
14. Mis superiores responden rápidamente cuando alguien del equipo necesita apoyo.
- 1: Muy en desacuerdo
 - 2: En desacuerdo
 - 3: Neutral
 - 4: De acuerdo
 - 5: Muy de acuerdo
15. Mis superiores se preocupan genuinamente por mi bienestar.
- 1: Muy en desacuerdo
 - 2: En desacuerdo
 - 3: Neutral
 - 4: De acuerdo
 - 5: Muy de acuerdo

Dimensión: Trabajo en equipo

16. Se organizan actividades de trabajo en equipo de corta duración en mi institución.
- 1: Muy en desacuerdo
 - 2: En desacuerdo
 - 3: Neutral
 - 4: De acuerdo
 - 5: Muy de acuerdo
17. Las actividades de trabajo en equipo a corto plazo son efectivas en mi institución educativa.
- 1: Muy en desacuerdo
 - 2: En desacuerdo
 - 3: Neutral
 - 4: De acuerdo
 - 5: Muy de acuerdo
18. Las actividades de trabajo en equipo en mi institución están bien estructuradas.
- 1: Muy en desacuerdo
 - 2: En desacuerdo
 - 3: Neutral
 - 4: De acuerdo
 - 5: Muy de acuerdo
19. Se siguen claramente las estructuras definidas para las actividades de trabajo en equipo.
- 1: Muy en desacuerdo
 - 2: En desacuerdo

- 3: Neutral
 - 4: De acuerdo
 - 5: Muy de acuerdo
20. Los objetivos de las actividades de trabajo en equipo en mi institución son claros.
- 1: Muy en desacuerdo
 - 2: En desacuerdo
 - 3: Neutral
 - 4: De acuerdo
 - 5: Muy de acuerdo
21. Los objetivos establecidos para las actividades de trabajo en equipo se alcanzan frecuentemente.
- 1: Muy en desacuerdo
 - 2: En desacuerdo
 - 3: Neutral
 - 4: De acuerdo
 - 5: Muy de acuerdo
22. Existe un buen nivel de colaboración entre diferentes niveles jerárquicos en mi institución.
- 1: Muy en desacuerdo
 - 2: En desacuerdo
 - 3: Neutral
 - 4: De acuerdo
 - 5: Muy de acuerdo
23. Valoro positivamente la interacción y cooperación entre directivos de distintos niveles jerárquicos en las actividades de trabajo en equipo.
- 1: Muy en desacuerdo
 - 2: En desacuerdo
 - 3: Neutral
 - 4: De acuerdo
 - 5: Muy de acuerdo

Muchas gracias

Cuestionario de Gestión Educativa

Introducción

Estimado/a Directivo/a:

Le invitamos a participar en este cuestionario que forma parte del estudio titulado "Influencia del liderazgo en la gestión educativa en los directivos de la UGEL Pasco durante el 2025". El propósito de este cuestionario es recopilar información sobre la gestión educativa y su relación con el liderazgo en su institución. Sus respuestas serán confidenciales y se utilizarán únicamente con fines de investigación. Agradecemos su colaboración y tiempo.

Por favor, marque la opción que mejor describa su percepción para cada pregunta. Use la siguiente escala de Likert: 1: Muy en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Neutral 4: De acuerdo 5: Muy de acuerdo

Dimensión: Planificación

1. En mi institución, la planificación normativa es clara y bien definida.
 - 1: Muy en desacuerdo
 - 2: En desacuerdo
 - 3: Neutral
 - 4: De acuerdo
 - 5: Muy de acuerdo
2. Se siguen claramente las directrices estratégicas en la planificación educativa.
 - 1: Muy en desacuerdo
 - 2: En desacuerdo
 - 3: Neutral
 - 4: De acuerdo
 - 5: Muy de acuerdo
3. La planificación normativa contribuye al logro de los objetivos institucionales.
 - 1: Muy en desacuerdo
 - 2: En desacuerdo
 - 3: Neutral
 - 4: De acuerdo
 - 5: Muy de acuerdo
4. La planificación estratégica se revisa y ajusta regularmente para mejorar la gestión educativa.
 - 1: Muy en desacuerdo
 - 2: En desacuerdo
 - 3: Neutral
 - 4: De acuerdo
 - 5: Muy de acuerdo

Dimensión: Ejecución

5. Las actividades educativas se ejecutan efectivamente a corto plazo en mi institución.
 - 1: Muy en desacuerdo

- 2: En desacuerdo
 - 3: Neutral
 - 4: De acuerdo
 - 5: Muy de acuerdo
6. La institución logra cumplir con los objetivos educativos a mediano plazo.
- 1: Muy en desacuerdo
 - 2: En desacuerdo
 - 3: Neutral
 - 4: De acuerdo
 - 5: Muy de acuerdo
7. Las estrategias a corto plazo se implementan de manera efectiva en la gestión educativa.
- 1: Muy en desacuerdo
 - 2: En desacuerdo
 - 3: Neutral
 - 4: De acuerdo
 - 5: Muy de acuerdo
8. Los planes a largo plazo se ejecutan conforme a lo planificado en mi institución.
- 1: Muy en desacuerdo
 - 2: En desacuerdo
 - 3: Neutral
 - 4: De acuerdo
 - 5: Muy de acuerdo

Dimensión: Control

9. La institución realiza capacitaciones periódicas para mejorar la gestión educativa.
- 1: Muy en desacuerdo
 - 2: En desacuerdo
 - 3: Neutral
 - 4: De acuerdo
 - 5: Muy de acuerdo
10. Las capacitaciones son efectivas y contribuyen al desarrollo profesional de los directivos.
- 1: Muy en desacuerdo
 - 2: En desacuerdo
 - 3: Neutral
 - 4: De acuerdo
 - 5: Muy de acuerdo
11. Los mecanismos de control son adecuados para evaluar el desempeño de la gestión educativa.
- 1: Muy en desacuerdo
 - 2: En desacuerdo
 - 3: Neutral
 - 4: De acuerdo
 - 5: Muy de acuerdo
12. Se utilizan los resultados de las capacitaciones para mejorar continuamente la gestión educativa.
- 1: Muy en desacuerdo

- 2: En desacuerdo
- 3: Neutral
- 4: De acuerdo
- 5: Muy de acuerdo

Gracias

FIABILIDAD DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN – Cuestionario sobre Liderazgo

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,712	23

FIABILIDAD DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN – Cuestionario sobre Gestión educativa

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	30	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,853	12

JUICIO DE EXPERTOS PARA VALIDACIÓN INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRION
 ESCUELA DE POSGRADO
 MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN



FICHA DE VALIDACIÓN POR EL EXPERTO

I. DATOS INFORMATIVOS

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde Labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
SANTIAGO RIVERA, Lucy Inés	Docente de la IE Antonio Álvarez de Arenales	ENCUESTA	Roy Alberth PINTO FERNANDEZ
Título: "Influencia del liderazgo en la gestión educativa de los especialistas en educación de la UGEL Pasco durante el 2025"			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0- 20%	Regular 21- 40%	Buena 41- 60 %	Muy buena 61-80%	Excelente 81- 100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.					X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científicos.					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado.					X
Promedio de Valoración Porcentual						X

III. OPINION DE APLICACION: : Procede su aplicación es aplicable (SI)

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 100

05 de agosto del 2025	04065481	 LUCY I. SANTIAGO RIVERA DOCTORA EN EDUCACIÓN D.N.I. 04065481	945769919
Lugar y fecha	No. DNI	Firma del Experto	Teléfono



FICHA DE VALIDACIÓN POR EL EXPERTO

I. DATOS INFORMATIVOS

Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde Labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
ESPINOZA VALERIO, Angel Emerson	Docente en la IEI Pitágoras	Encuesta	Roy Alberth PINTO FERNANDEZ
Título: "Influencia del liderazgo en la gestión educativa de los especialistas en educación de la UGEL Pasco durante el 2025"			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0- 20%	Regular 21- 40%	Buena 41- 60 %	Muy buena 61-80%	Excelente 81- 100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.					X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científicos.					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado.					X
Promedio de Valoración Porcentual						X

III. OPINION DE APLICACIÓN: : Procede su aplicación es aplicable (SÍ)

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 100

06 de agosto	72959665		922 601 958
Lugar y fecha	No. DNI	Firma del Experto	Teléfono



FICHA DE VALIDACIÓN POR EL EXPERTO

I. DATOS INFORMATIVOS


Apellido y Nombre del Informante	Cargo o Institución donde Labora	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
HURTADO SANTA CRUZ, Isaías Joel	I.E. "AUGUSTO SALAR BONDY"	Cuestionario de liderazgo educativo.	Roy Alberth PINTO FERNANDEZ
Título: "Influencia del liderazgo en la gestión educativa de los especialistas en educación de la UGEL Pasco durante el 2025"			

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0- 20%	Regular 21- 40%	Buena 41- 60 %	Muy buena 61-80%	Excelente 81- 100%
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.					X
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica.					X
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					X
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias.					X
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico científicos.					X
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.					X
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X
10. OPORTUNIDAD	El instrumento ha sido aplicado en el momento oportuno o más adecuado.					X
Promedio de Valoración Porcentual						X

III. OPINION DE APLICACIÓN: : Procede su aplicación es aplicable (SI)

IV. PROMEDIO DE VALIDACIÓN: 100

CERRO DE PASCO	43715162	 M. P. Isaías J. Hurtado Santa Cruz PSICÓLOGO C. P. N. 3750	949913012
Lugar y fecha	No. DNI	Firma del Experto	Teléfono

“AÑO DE LA RECUPERACIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE LA ECONOMÍA
PERUANA”

Solicito: Entrevistar a quince especialistas

Señora Directora de la Ugel - Pasco

Dra. Rosa Bertha Inga Jacob

Yo, Roy Alberth PINTO FERNANDEZ, exalumno del Posgrado de la UNDAC, identificado con DNI N° 72959751, de mi mayor consideración ante Ud. respetuosamente me presento y expongo:

Que, siendo de vital importancia para el desarrollo de mi investigación titulada **“Influencia del liderazgo en la gestión educativa de los especialistas en educación de la UGEL Pasco durante el 2025”**, me dirijo a usted con el debido respeto para solicitar su autorización a fin de entrevistar a quince (15) especialistas de la Unidad de Gestión Educativa Local Pasco el día miércoles 30 de julio de 03:00 p.m. a 03:30 p.m. Dicha autorización me permitirá recabar información veraz y confiable, esencial para el sustento científico y académico de mi estudio.

Agradezco de antemano su atención y la disposición de su despacho para apoyar el desarrollo de investigaciones que contribuyen al fortalecimiento del sistema educativo.

Cerro de Pasco, 24 de julio del 2025

Atentamente,



Roy Alberth PINTO FERNANDEZ
DNI N° 72959751

GOBIERNO REGIONAL PASCO UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE PASCO	
Reg. doc:	3091281
24 JUL 2025	
Reg. Exp:	1780193
N° Folios:	(01)
Hora:	17:36

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: "Influencia del liderazgo en la gestión educativa de los especialistas en educación de la UGEL Pasco durante el 2025"

Autores: Bach. Roy PINTO FERNÁNDEZ

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIÓN	METODOLOGÍA
<p>Problema General</p> <p>¿Qué influencia tiene el liderazgo en la gestión educativa de los especialistas en educación de la UGEL Pasco durante el 2025?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar el nivel de influencia que tiene el liderazgo en la gestión educativa de los especialistas en educación de la UGEL Pasco durante el 2025.</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>Existe una influencia significativa del liderazgo en la gestión educativa de los especialistas en educación de la Ugel Pasco durante el 2025.</p>	<p>Variable I</p> <p>liderazgo</p>	<p>1. Comunicación</p> <p>2. Empatía</p> <p>3. Trabajo en equipo</p>	<p>Enfoque de investigación: Cuantitativo</p> <p>Tipo de investigación: Aplicada - Cuasi Experimental</p>
<p>Problemas específicos</p> <p>1. ¿Qué influencia tiene la dimensión comunicación de la variable liderazgo en la gestión educativa de los especialistas en educación de la UGEL Pasco durante el 2025?</p> <p>2. ¿Qué influencia tiene la dimensión empatía de la variable liderazgo en la gestión</p>	<p>Objetivos específicos</p> <p>1. Determinar la influencia de la dimensión comunicación del liderazgo en la gestión educativa de los especialistas en educación de la UGEL Pasco durante el 2025.</p> <p>2. Determinar cómo la dimensión empatía del liderazgo impacta en la gestión educativa de los</p>	<p>Hipótesis específicas</p> <p>1. La dimensión comunicación del liderazgo influye positivamente en la gestión educativa de los especialistas en educación de la UGEL Pasco durante el 2025.</p> <p>2. La dimensión empatía del liderazgo tiene un impacto significativo en la gestión educativa de los especialistas en educación</p>	<p>Variable II</p> <p>Gestión educativa</p>	<p>1. Planificación</p> <p>2. Ejecución</p>	<p>Nivel de investigación: Exploratorio</p> <p>Método de investigación: Observacional</p> <p>Diseño de investigación: Diseño de pre test – post test</p>

<p>educativa de los especialistas en educación de la UGEL Pasco durante el 2025?</p> <p>3. ¿Qué influencia tiene la dimensión trabajo en equipo de la variable liderazgo en la gestión educativa de los especialistas en educación de la UGEL Pasco durante el 2025?</p>	<p>especialistas en educación de la UGEL Pasco durante el 2025.</p> <p>3. Determinar la influencia de la dimensión trabajo en equipo del liderazgo en la gestión educativa de los especialistas en educación de la UGEL Pasco durante el 2025.</p>	<p>de la UGEL Pasco durante el 2025.</p> <p>3. La dimensión trabajo en equipo del liderazgo influye favorablemente en la gestión educativa de los especialistas en educación de la UGEL Pasco durante el 2025.</p>		<p>3. Control</p>	<p><u>Técnicas e instrumentos de recolección de datos:</u></p> <p><u>Técnicas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario. <p><u>Instrumento:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario de liderazgo educativo. - Cuestionario de gestión educativa <p><u>Procesamiento de datos:</u> Estadístico</p>
--	--	--	--	-------------------	---

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES - Variable: Liderazgo

Autores: Bach. Roy PINTO FERNÁNDEZ

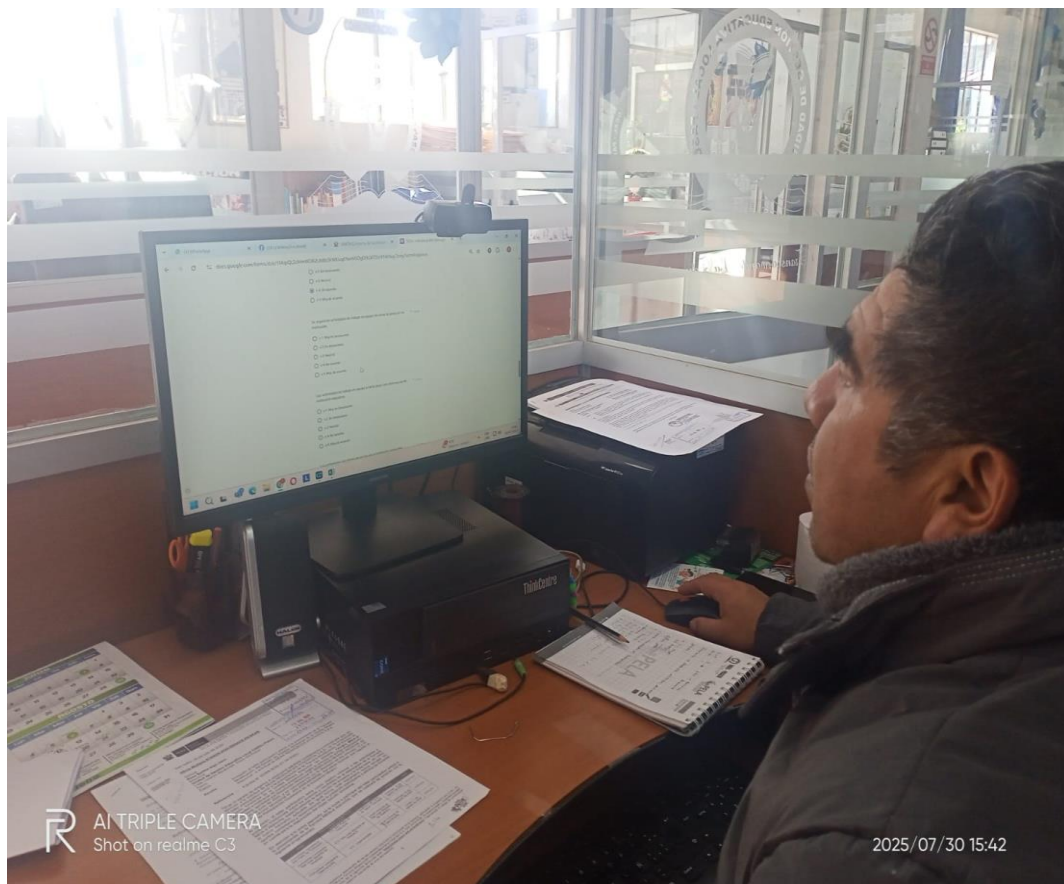
Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Tipo	Dimensión	Indicador	Escala de Medición	Valores y Categorías
Liderazgo	Capacidad de los especialistas en educación para influir en los demás miembros de la organización educativa para el logro de los objetivos comunes.	Acciones y comportamientos observables de los especialistas en educación de la UGEL Pasco que facilitan la influencia sobre su equipo en 2025.	Independiente	Comunicación Empatía Trabajo en equipo	Vertical Horizontal Emocional Cognitiva Compasiva Según duración Según su estructura Según su objetivo Según el nivel jerárquico	Likert de 1 a 5	1: Muy Bajo, 2: Bajo, 3: Medio, 4: Alto, 5: Muy Alto

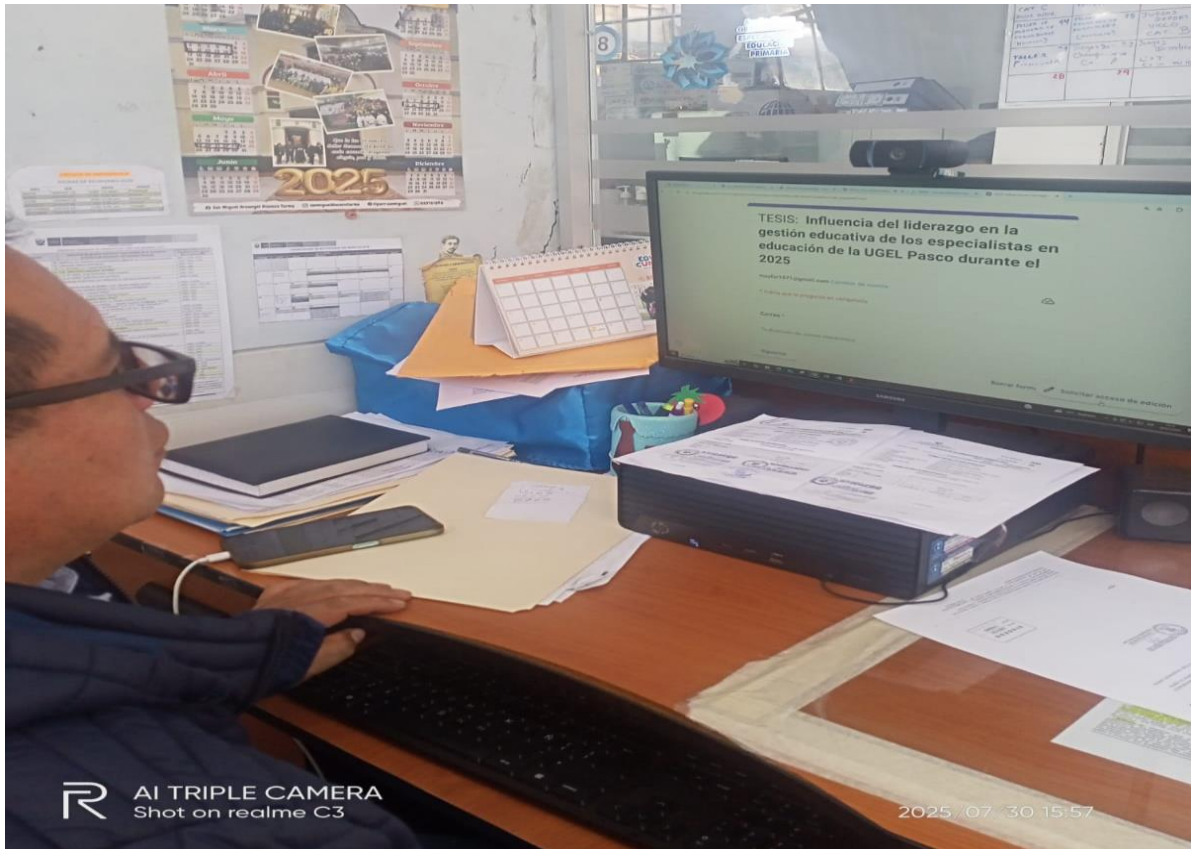
MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES - Variable: Gestión educativa

Autores: Bach. Roy PINTO FERNÁNDEZ

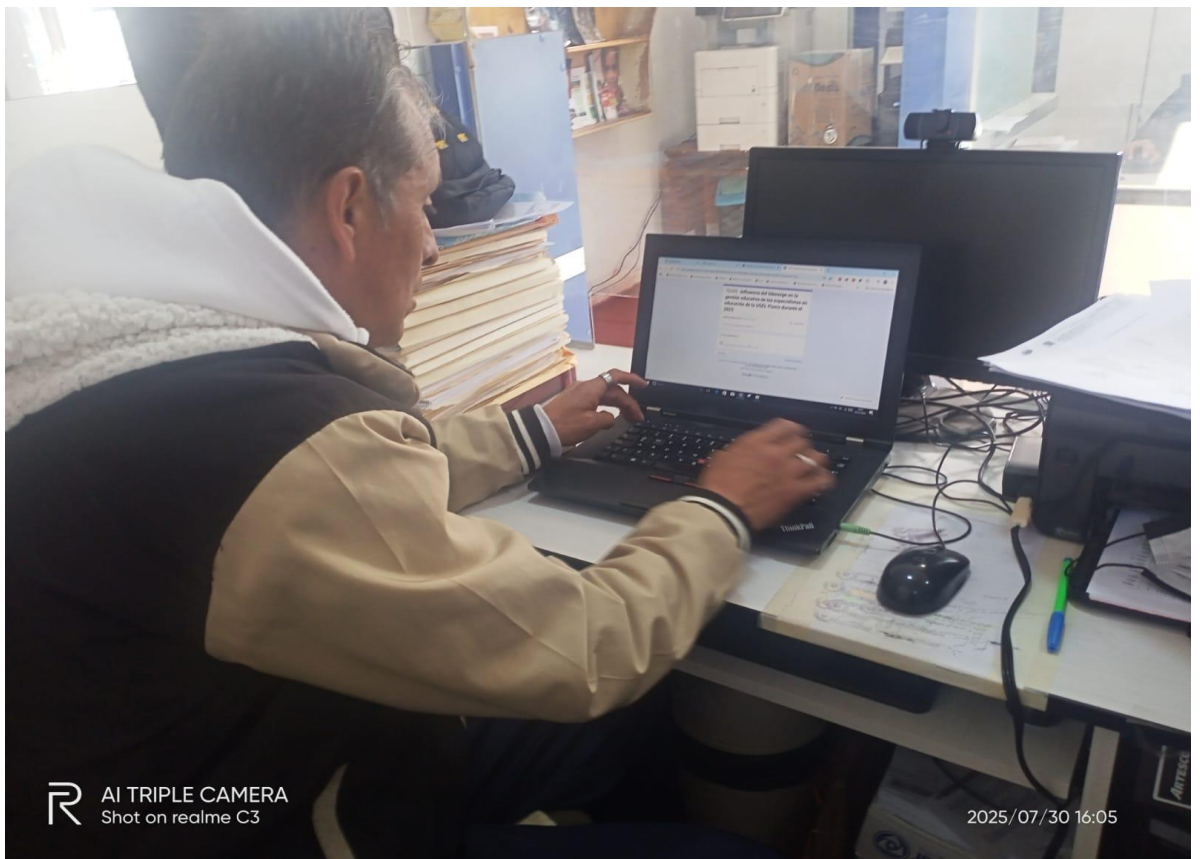
Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Tipo	Dimensión	Indicador	Escala de Medición	Valores y Categorías
Gestión educativa	Proceso de planificación, ejecución y control de las actividades educativas para alcanzar los objetivos institucionales.	Acciones y estrategias implementadas por los especialistas en educación de la UGEL Pasco en el año 2025.	Dependiente	Planificación	Normativa Estratégica	Likert de 1 a 5	1: Muy Bajo, 2: Bajo, 3: Medio, 4: Alto, 5: Muy Alto
				Ejecución	Corto plazo Mediano plazo Largo plazo		
				Control	Capacitaciones		

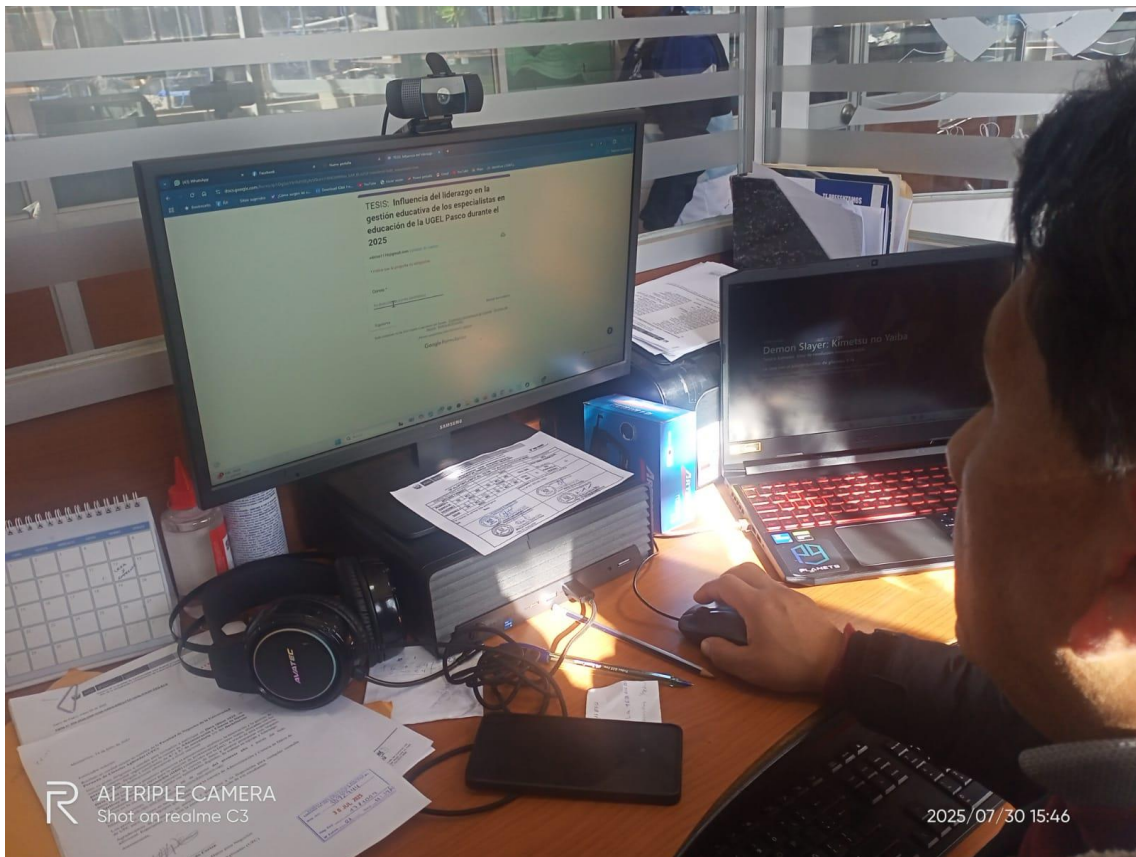
FOTOGRAFÍAS CON LOS ESPECIALISTAS

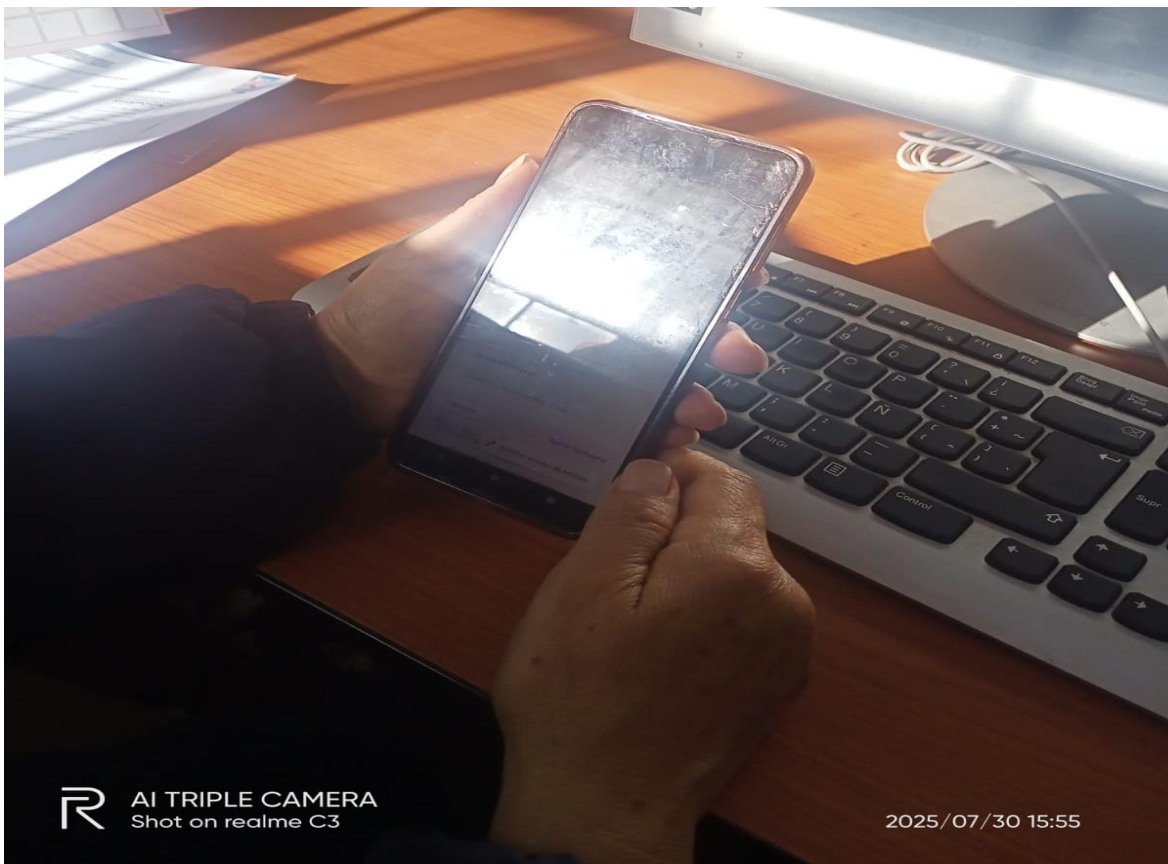


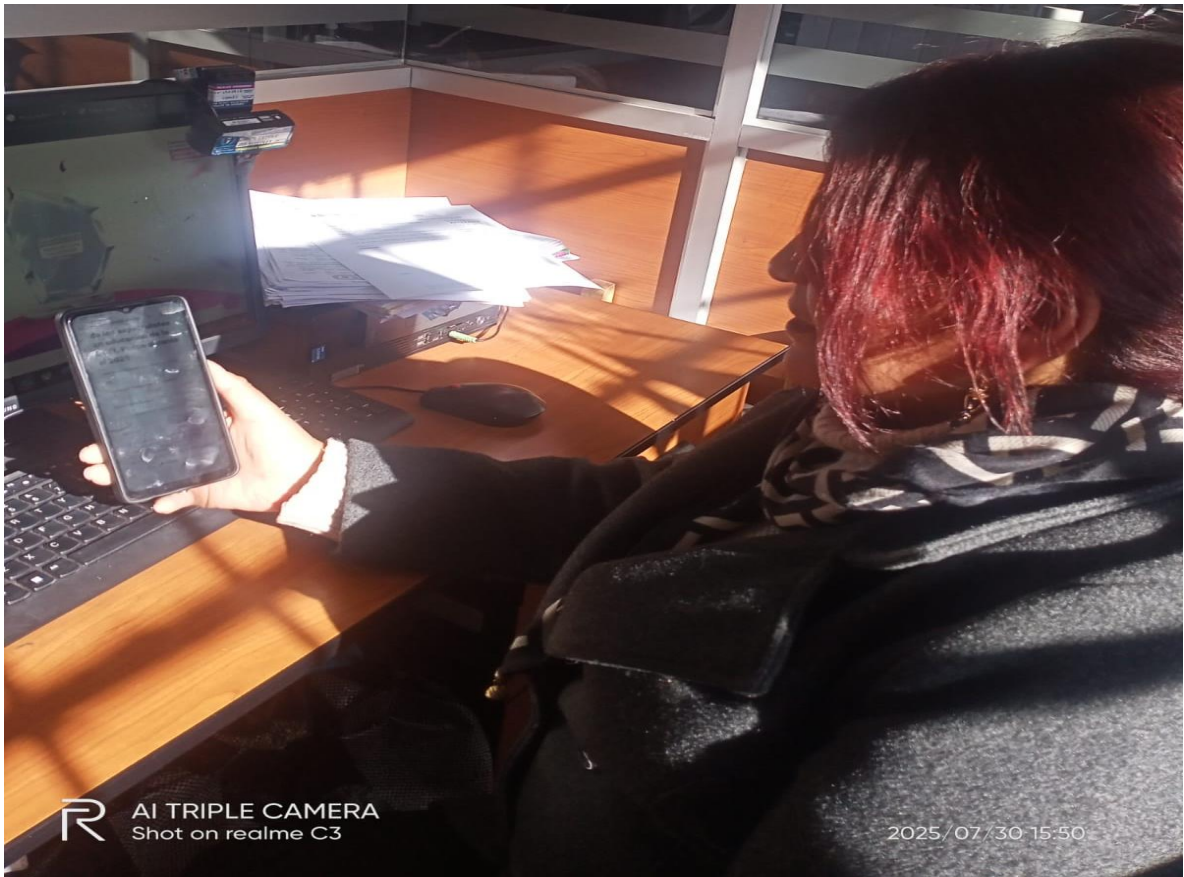












PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE LIDERAZGO Y GESTIÓN EDUCATIVA

Nº	Título de la sesión	Objetivo específico	Fundamento teórico	Contenidos clave	Estrategias metodológicas	Instrumentos de evaluación	Resultados esperados
1	Liderazgo transformacional en contextos descentralizados	Comprender los principios del liderazgo transformacional y su aplicación en la gestión educativa local	Burns (1978), Bass & Riggio (2006), Fullan (2001)	<ul style="list-style-type: none"> - Visión compartida - Influencia idealizada - Motivación inspiradora - Liderazgo técnico y humano 	<ul style="list-style-type: none"> - Exposición dialogada - Análisis de casos UGEL - Mapa conceptual colaborativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Rúbrica de participación - Cuestionario de comprensión teórica 	Reconocimiento del liderazgo como motor de cambio institucional y mejora educativa
2	Comunicación institucional efectiva	Fortalecer la capacidad de los especialistas para comunicar objetivos, decisiones y procesos de manera clara y estratégica	Northouse (2021), Fullan (2001)	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación vertical y horizontal - Escucha activa - Retroalimentación constructiva - Comunicación en planificación y control 	<ul style="list-style-type: none"> - Simulación de reuniones técnicas - Role playing de coordinación interinstitucional - Taller de mensajes clave 	<ul style="list-style-type: none"> - Lista de cotejo de desempeño - Autoevaluación de habilidades comunicativas 	Mejora en la articulación de objetivos y coordinación entre equipos técnicos y escolares
3	Empatía y liderazgo emocional	Desarrollar habilidades de empatía y liderazgo emocional para mejorar	Bass & Riggio (2006), Fullan (2001)	<ul style="list-style-type: none"> - Inteligencia emocional 	<ul style="list-style-type: none"> - Dinámicas de reconocimiento emocional 	<ul style="list-style-type: none"> - Rúbrica de desempeño en 	Incremento en la capacidad de liderar con sensibilidad,

Nº	Título de la sesión	Objetivo específico	Fundamento teórico	Contenidos clave	Estrategias metodológicas	Instrumentos de evaluación	Resultados esperados
		el clima organizacional y la toma de decisiones		<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento de emociones - Resolución de conflictos - Liderazgo con sensibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Escenarios de dilemas éticos - Estudio de casos reales 	<ul style="list-style-type: none"> resolución de conflictos - Cuestionario de percepción de clima laboral 	generar confianza y cohesión institucional
4	Trabajo en equipo y gestión colaborativa	Potenciar el trabajo colaborativo entre especialistas para mejorar la planificación, ejecución y control de procesos educativos	Fullan (2001), Northouse (2021)	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos de alto rendimiento - Coordinación interinstitucional - Liderazgo distribuido - Gestión colaborativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Taller de diseño de proyectos en equipo - Simulación de comités de gestión - Evaluación cruzada entre pares 	<ul style="list-style-type: none"> - Matriz de evaluación grupal - Registro de compromisos colaborativos 	Fortalecimiento de la cooperación técnica y mejora en la ejecución de planes educativos
5	Gestión educativa estratégica: planificación, ejecución y control	Aplicar herramientas de gestión educativa alineadas al liderazgo transformacional para mejorar la calidad institucional	Fullan (2001), Bass & Riggio (2006)	<ul style="list-style-type: none"> - Ciclo de gestión educativa - Indicadores de desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> - Taller de planificación estratégica - Simulación de control de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> - Guía de planificación - Rúbrica de simulación de control 	Consolidación de prácticas de gestión educativa eficaces, sostenibles y alineadas al liderazgo técnico y humano

Nº	Título de la sesión	Objetivo específico	Fundamento teórico	Contenidos clave	Estrategias metodológicas	Instrumentos de evaluación	Resultados esperados
				<ul style="list-style-type: none"> - Supervisión y monitoreo - Evaluación institucional 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de indicadores UGEL 	<ul style="list-style-type: none"> - Informe de mejora institucional 	

Sesión 1: Comunicación efectiva en la gestión educativa

Elemento	Detalle
Título	Comunicación estratégica para fortalecer la gestión educativa
Duración	90 minutos
Competencia	Gestiona procesos comunicativos claros y asertivos en el ámbito educativo.
Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> - Explica la importancia de la comunicación en la gestión educativa. - Aplica técnicas de escucha activa y retroalimentación. - Diseña mensajes institucionales alineados a objetivos.
Indicadores de logro	<ul style="list-style-type: none"> - Identifica barreras de comunicación. - Demuestra escucha activa en simulaciones. - Redacta mensajes institucionales claros y pertinentes.
Objetivo de aprendizaje	Desarrollar habilidades de comunicación clara y asertiva para mejorar la planificación y coordinación institucional.
Contenidos	<ul style="list-style-type: none"> - Principios de la comunicación educativa. - Escucha activa. - Retroalimentación constructiva. - Comunicación institucional alineada a objetivos.
Metodología	Exposición dialogada, role-play, análisis de casos.
Actividades	<p>Inicio: dinámica rompehielo de comunicación no verbal.</p> <p>Desarrollo: simulación de reunión institucional con retroalimentación.</p> <p>Cierre: reflexión grupal sobre la importancia de la comunicación estratégica.</p>
Recursos	Pizarra, fichas de casos, cuestionarios de autoevaluación.
Evaluación	Lista de cotejo sobre desempeño comunicativo en simulaciones.
Producto esperado	Informe breve con propuestas de mejora en la comunicación institucional.
Consideraciones éticas	Promover respeto en la interacción, evitar juicios personales, garantizar participación equitativa.

Sesión 2: Empatía y liderazgo transformacional

Elemento	Detalle
Título	Empatía como herramienta de liderazgo educativo
Duración	90 minutos
Competencia	Lidera procesos educativos con enfoque empático y emocionalmente inteligente.
Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> - Reconoce la importancia de la empatía en la gestión educativa. - Aplica estrategias de resolución de conflictos desde la comprensión. - Diseña compromisos personales de liderazgo empático.
Indicadores de logro	<ul style="list-style-type: none"> - Identifica situaciones que requieren empatía. - Propone soluciones empáticas a conflictos. - Formula compromisos personales aplicables en su práctica profesional.
Objetivo de aprendizaje	Fortalecer la capacidad empática de los especialistas para mejorar la gestión de equipos docentes.
Contenidos	<ul style="list-style-type: none"> - Concepto de empatía en liderazgo. - Inteligencia emocional. - Resolución de conflictos. - Motivación docente desde la empatía.
Metodología	Taller vivencial, dinámicas de sensibilización, reflexión grupal.
Actividades	<p>Inicio: ejercicio de “ponerse en el lugar del otro” con casos escolares.</p> <p>Desarrollo: debate sobre conflictos y resolución empática.</p> <p>Cierre: elaboración de compromisos personales de liderazgo empático.</p>
Recursos	Historias breves, videos motivacionales, fichas de reflexión.
Evaluación	Rúbrica de participación en dinámicas y calidad de propuestas de resolución.
Producto esperado	Documento con compromisos personales de liderazgo empático.
Consideraciones éticas	Garantizar confidencialidad en casos compartidos, fomentar respeto y sensibilidad cultural.

Sesión 3: Trabajo en equipo para la gestión institucional

Elemento	Detalle
Título	Trabajo colaborativo para la mejora de la gestión educativa
Duración	90 minutos
Competencia	Promueve el trabajo colaborativo en la gestión institucional.
Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> - Identifica roles y responsabilidades en equipos de trabajo. - Aplica estrategias colaborativas en la planificación institucional. - Evalúa la importancia de la confianza y corresponsabilidad.
Indicadores de logro	<ul style="list-style-type: none"> - Asume roles en dinámicas grupales. - Participa activamente en la construcción de un plan colaborativo. - Reflexiona sobre la importancia de la corresponsabilidad.
Objetivo de aprendizaje	Potenciar la cooperación y cohesión entre especialistas para optimizar la planificación, ejecución y control institucional.
Contenidos	<ul style="list-style-type: none"> - Principios del trabajo en equipo. - Roles y responsabilidades. - Sinergia y confianza. - Estrategias colaborativas en gestión educativa.
Metodología	Aprendizaje cooperativo, dinámicas grupales, resolución de problemas.
Actividades	<p>Inicio: dinámica de confianza grupal.</p> <p>Desarrollo: juego de roles para resolver un problema institucional y construcción de un plan de acción colaborativo.</p> <p>Cierre: reflexión sobre la importancia de la corresponsabilidad.</p>
Recursos	Materiales de trabajo grupal, guías de planificación, rotafolios.
Evaluación	Evaluación grupal del plan de acción y autoevaluación del rol desempeñado.
Producto esperado	Plan de acción colaborativo para la gestión institucional.
Consideraciones éticas	Promover equidad en roles, evitar exclusión de participantes, fomentar confianza mutua.