

**LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y
Humanidades, Asunción, Paraguay**

ISSN en línea: 2789-3855, 2026

Liderazgo pedagógico en el desempeño directivo en instituciones con modelo de servicio educativo jornada escolar completa (JEC) – Moquegua

Pedagogical leadership in management performance in educational
service model institutions: full school day (JEC) – Moquegua

Tania Milenka Cárdenas Troncoso

tamicardenast@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0005-2904-1951>

Universidad César Vallejo

Moquegua – Perú

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v7i1.5400>


Redilat
Red de Investigadores
Latinoamericanos

 **LATAM**

Revista Latinoamericana de
Ciencias Sociales y Humanidades

Artículo recibido: 21 de octubre de 2025.

Aceptado para publicación: 24 de febrero de 2026.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

VOLUMEN VII

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v7i1.5400>

Liderazgo pedagógico en el desempeño directivo en instituciones con modelo de servicio educativo jornada escolar completa (JEC) – Moquegua

Pedagogical leadership in management performance in educational service model institutions: full school day (JEC) – Moquegua

Tania Milenka Cárdenas Troncoso¹

tamicardenast@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0005-2904-1951>

Universidad César Vallejo

Moquegua – Perú

Artículo recibido: 21 de octubre de 2025. Aceptado para publicación: 24 de febrero de 2026.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

La investigación tuvo como objetivo determinar la medida en que influye el liderazgo pedagógico en el desempeño directivo en instituciones con modelo de servicio educativo Jornada Escolar Completa (JEC) del distrito de Samegua-Moquegua durante el año 2016. El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, de tipo explicativo con un diseño no experimental, transeccional y correlacional causal. La muestra estuvo conformada por 42 docentes de educación secundaria, seleccionados mediante muestreo probabilístico. Para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta, utilizando como instrumentos dos cuestionarios validados: uno sobre liderazgo pedagógico (24 ítems) y otro sobre desempeño directivo (50 ítems). Los resultados estadísticos evidenciaron una influencia significativa ($p < 0,01$) del liderazgo pedagógico sobre el desempeño directivo, con un coeficiente de correlación de $\rho = 0,879$ y un coeficiente de determinación $R^2 = 0,909$, lo que indica que el liderazgo pedagógico explica el 90,9% de la variabilidad del desempeño directivo. Se concluye que el fortalecimiento de las dimensiones del liderazgo pedagógico, como el establecimiento de metas y la promoción del desarrollo profesional, es fundamental para elevar la calidad del desempeño de los directivos en el modelo JEC.

Palabras clave: liderazgo pedagógico, desempeño directivo, gestión educativa, modelo JEC

Abstract

This research aimed to determine the extent to which pedagogical leadership influences managerial performance in institutions with the Full School Day (JEC) educational service model in the Samegua-Moquegua district during 2016. The study adopted a quantitative approach, explanatory type, with a non-experimental, transectional, and causal correlational design. The sample consisted of 42 secondary education teachers, selected through probabilistic sampling. For data collection, the survey technique was used, employing two validated instruments: a questionnaire on pedagogical leadership (24 items) and another on managerial performance (50 items). Statistical results showed a significant influence ($p < 0,01$) of pedagogical leadership on managerial performance, with a Spearman correlation coefficient of $\rho = 0.879$ and a determination coefficient of $R^2 = 0.909$, indicating that

¹ Autora de correspondencia.

pedagogical leadership accounts for 90,9% of the variability in managerial performance. It is concluded that strengthening pedagogical leadership dimensions, such as setting goals and promoting professional development, is fundamental to enhancing the quality of managerial performance.

Keywords: pedagogical leadership, managerial performance, educational management, JEC model

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons.



Cómo citar: Cárdenas Troncoso, T. M. (2026). Liderazgo pedagógico en el desempeño directivo en instituciones con modelo de servicio educativo jornada escolar completa (JEC) – Moquegua. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 7 (1), 1939 – 1951.
<https://doi.org/10.56712/latam.v7i1.5400>

INTRODUCCIÓN

Esta investigación permite determinar la influencia que existe entre el liderazgo pedagógico y el desempeño directivo. La relevancia de este estudio se fundamenta en la necesidad de transformar la gestión escolar hacia modelos centrados en el aprendizaje. Como eje teórico principal, Leithwood (2009) sostiene que el liderazgo pedagógico es “la labor de movilizar e influenciar en otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela”. Este enfoque se complementa con la perspectiva de Robinson (2008) y Bolívar (2010), quienes enfatizan que el liderazgo eficaz debe impactar directamente en la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza. Bajo estas premisas, la variable liderazgo pedagógico en esta investigación comprende dimensiones críticas: el establecimiento de metas y expectativas; la obtención y asignación de recursos de manera estratégica; la planificación curricular; la promoción del desarrollo profesional docente y el establecimiento de un entorno ordenado de apoyo.

La descripción académica de trabajos previos muestra una tendencia hacia la profesionalización directiva. Desde una perspectiva global, Barber y Mourshed (2008) sostienen que la calidad de un sistema educativo tiene como techo la calidad de sus docentes y líderes, lo que subraya la importancia de estudiar el desempeño directivo como motor de cambio. Estudios recientes en el contexto latinoamericano han demostrado que el liderazgo no es una capacidad aislada, sino una práctica de influencia distribuida que se correlaciona positivamente con el compromiso docente en modelos de jornada extendida. Esta relevancia se mantiene vigente y se ha operativizado a través de la RVM N.º 053-2024-MINEDU, la cual actualiza los criterios de evaluación del desempeño, reafirmando que el liderazgo pedagógico y la gestión de condiciones operativas son los pilares de las instituciones educativas actuales.

En el ámbito nacional, las directrices del Ministerio de Educación se materializan en el Marco del Buen Desempeño Directivo (2014), el cual define el desempeño directivo como la “acción o acciones observables que realizan los directivos y que evidencian el manejo de la competencia”. Este documento normativo estructura la práctica directiva en dos dominios fundamentales: la gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y la orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. Investigaciones previas en instituciones con el modelo de Jornada Escolar Completa (JEC) sugieren que, a pesar de los marcos normativos, persiste un desafío en la ejecución de un liderazgo que trascienda lo administrativo para consolidarse en lo pedagógico, lo cual justifica la realización de este estudio explicativo en el distrito de Samegua.

Ante este panorama, el problema general formulado fue: ¿En qué medida el liderazgo pedagógico influye en el desempeño directivo, desde la percepción de los docentes, en las instituciones con modelo de servicio educativo JEC del distrito de Samegua-Moquegua, en el año 2016? Para resolver esta interrogante, el objetivo general propuesto fue determinar dicha influencia, desglosándose en objetivos específicos que precisan el impacto de cada dimensión del liderazgo —desde la asignación estratégica de recursos hasta el acompañamiento curricular— en el desempeño de los directivos. Se busca así conectar la teoría de la movilización de influencias de Leithwood con los resultados empíricos de la gestión escolar pública peruana.

Para la ejecución de esta investigación y en correspondencia con las hipótesis planteadas, se adoptó un diseño no experimental, de nivel explicativo y enfoque cuantitativo. La estrategia metodológica se basó en una muestra de 42 docentes de las instituciones JEC de Samegua, a quienes se aplicaron dos instrumentos validados: el cuestionario de liderazgo pedagógico y el cuestionario de desempeño directivo. El uso de estas herramientas permitió recolectar los datos necesarios para explicar la fuerza de asociación entre las variables, orientándose a demostrar cómo un liderazgo sólido se traduce en un ejercicio directivo de alta calidad, aportando evidencia científica para el fortalecimiento de la educación en la región Moquegua.

Los resultados obtenidos muestran la existencia de una correlación positiva alta $\rho = 0,879$ entre el liderazgo y el desempeño directivo, donde el primero explica el 90,9% ($R^2 = 0,909$) de la variabilidad del segundo. Esto confirma que la calidad de gestión directiva depende directamente de la eficacia del liderazgo ejercido.

METODOLOGÍA

Enfoque y diseño de investigación

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, utilizando la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico. El estudio es de tipo explicativo con un diseño no experimental, de corte transeccional y correlacional-causal. La presente investigación se sustenta y deriva del estudio original realizado por Cárdenas (2016), adaptando el análisis para profundizar en la relación causal de las variables dentro del contexto específico del modelo JEC en Moquegua.

Participantes y procedimiento de muestreo

La población estuvo conformada por 73 docentes de las instituciones educativas con modelo de servicio de Jornada Escolar Completa (JEC) del distrito de Samegua, Moquegua. Mediante un muestreo probabilístico, se determinó una muestra de 42 docentes de educación secundaria.

Se incluyeron docentes con título pedagógico, que se encontraran laborando activamente en el modelo JEC durante el año escolar 2016 y que aceptaran participar voluntariamente en el estudio.

Se excluyeron aquellos docentes con licencias por salud, cargos administrativos que no implicaran labor directa en aula o que tuvieran menos de tres meses de permanencia en la institución al momento de la aplicación.

Los participantes, con edades comprendidas mayoritariamente entre los 30 y 55 años, poseían un nivel de educación superior pedagógica completa y pertenecían al régimen laboral de la Carrera Pública Magisterial, asegurando un conocimiento profesional homogéneo del sistema educativo nacional.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos, apoyada en dos instrumentos tipo cuestionario diseñados y validados para las variables de estudio:

El Cuestionario de Liderazgo Pedagógico: estructurado en 24 ítems que responden a cinco dimensiones: establecimiento de metas y expectativas; obtención y asignación de recursos de manera estratégica; planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo; promoción y participación en el aprendizaje y, finalmente, desarrollo profesional del profesorado y, establecimiento de un entorno de apoyo. El criterio de valoración se basó en una escala de 0 a 3 (Muy deficiente a Muy bueno), con rangos de categorización que van desde [0 – 18] hasta [54 – 72].

Cuestionario de Desempeño Directivo: compuesto por 50 ítems que evalúan dos dimensiones clave: gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes y orientación de los procesos pedagógicos para la mejora de los aprendizajes. Siguió el mismo criterio de valoración de 0 a 3, con una categorización final distribuida en rangos desde [0 – 37,5] hasta [112,5 – 150].

Procedimiento y consideraciones éticas

El desarrollo del estudio se estructuró en tres fases consecutivas. En la fase preparatoria, se procedió con el diseño de los instrumentos, sometiéndolos a un proceso de validación mediante juicio de expertos y determinando su confiabilidad a través de una prueba piloto, obteniendo coeficientes de consistencia interna elevados en el proceso estadístico, para garantizar la calidad de la medición. En la fase de campo, se gestionaron las autorizaciones correspondientes ante las autoridades de las instituciones educativas bajo el modelo de Jornada Escolar Completa (JEC). La aplicación de los cuestionarios se realizó de forma presencial, previa suscripción de un consentimiento informado donde se detallaron los objetivos del estudio.

En cuanto a las consideraciones éticas, la investigación se rigió bajo los principios de justicia, beneficencia y no maleficencia. Se garantizó la autonomía de los participantes mediante la participación voluntaria y el derecho al retiro libre. La confidencialidad y el anonimato se protegieron estrictamente a través de la codificación de las identidades, asegurando que los datos recolectados se utilicen con fines exclusivamente académicos. Finalmente, el tratamiento de la información se realizó mediante el software estadístico SPSS versión 22, salvaguardando la integridad de los resultados según las normas éticas de investigación de la Universidad César Vallejo.

Análisis de datos

Para el análisis de datos se empleó el método estadístico de correlación de Rho de Spearman (ρ) y el diagrama de dispersión para verificar la existencia de relación entre las dimensiones de las variables. Para la evaluación de la influencia causal, se ejecutó el análisis de varianza (ANOVA) mediante el análisis de regresión, calculando el coeficiente de determinación (R^2) para medir el porcentaje de influencia del liderazgo pedagógico en el desempeño directivo.

Los resultados obtenidos tras la aplicación de los instrumentos a la muestra de 42 docentes permiten describir el estado de las variables y, fundamentalmente, determinar la fuerza de influencia del liderazgo pedagógico en el desempeño directivo dentro del modelo JEC en Moquegua.

DESARROLLO

Teorías y modelos del liderazgo pedagógico

El sustento teórico de esta investigación se centra en el modelo de liderazgo distribuido y pedagógico propuesto por Kenneth Leithwood. Según Leithwood (2009), el liderazgo no reside únicamente en la figura jerárquica, sino en la capacidad de ejercer influencia para rediseñar la organización y gestionar los programas de enseñanza. Este modelo se articula en dimensiones clave: establecer direcciones, desarrollar personas, rediseñar la organización y gestionar la instrucción. En este sentido, el directivo actúa como gestor de aprendizajes escolares, cuya función principal es coordinar los recursos cognitivos de la escuela (Pozner, 1995). Complementariamente, autores como Robinson (2008) y Bolívar (2010) sostienen que el liderazgo pedagógico es eficaz cuando el directivo se involucra directamente en el desarrollo profesional docente y en la planeación del currículo, lo que genera un impacto medible en los logros de aprendizaje. Complementariamente, autores como Scheerens (1992) sostienen que la eficacia escolar depende de la estructura organizativa y del monitoreo constante, alineándose con las metas institucionales.

El desempeño directivo y el modelo Jornada Escola Completa

En el sistema educativo peruano, el desempeño directivo se rige por el Marco de Buen Desempeño del Directivo (Ministerio de Educación, 2014). Este modelo define el desempeño como un conjunto de competencias que permiten al líder escolar conducir la gestión institucional hacia la mejora continua.

Se estructura principalmente en dos dominios: 1) Gestión de las condiciones para la mejora de los aprendizajes, que abarca la administración de recursos y el clima institucional; y 2) Orientación de los procesos pedagógicos, centrado en el acompañamiento y monitoreo de la práctica docente. Estos dominios adquieren una relevancia crítica en el modelo de Jornada Escolar Completa (JEC), donde la ampliación del tiempo escolar demanda una gestión dinámica y un liderazgo con mayor capacidad de acompañamiento pedagógico.

Conceptos clave

El liderazgo pedagógico se define, bajo la óptica de esta investigación, como la movilización de recursos y personas orientada a la mejora de la enseñanza, priorizando la calidad instructiva sobre la burocracia. Por su parte, el desempeño directivo constituye la capacidad observable para cumplir metas institucionales, integrando las dimensiones de gestión institucional y pedagógica de manera eficiente bajo los estándares del sistema educativo nacional, específicamente dentro del modelo JEC que busca la excelencia académica y formativa.

RESULTADOS

Los resultados se presentan organizados en dos niveles: el descriptivo, que caracteriza el estado de las variables en la muestra de 42 docentes, y el inferencial, que evalúa la influencia del liderazgo pedagógico sobre el desempeño directivo.

Análisis descriptivo de las variables

Respecto a la variable Liderazgo Pedagógico, el procesamiento descriptivo de los datos revela que el 54,8% de los docentes percibe un nivel "Bueno", mientras que un 42,9% lo sitúa en un nivel "Muy Bueno", sumando un 97,7% de valoraciones positivas. Al analizar las dimensiones de esta variable, se observa que el establecimiento de metas y expectativas, junto con la promoción del desarrollo profesional, presentan las frecuencias más altas de valoración. Siguiendo las categorías establecidas, la mayoría de los puntajes se concentraron en el rango de [36 – 54], lo que indica una gestión pedagógica activa y orientada al logro de objetivos institucionales.

Tabla 1

Niveles de percepción del Liderazgo Pedagógico

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0	0,0%
Regular	1	2,4%
Bueno	23	54,8%
Excelente	18	42,9%
Total	42	100%

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la variable Desempeño Directivo, los resultados muestran una tendencia similar y coherente. El 71,4% de los encuestados califica el desempeño de sus directivos como "Bueno" y el 19,0% como "Muy Bueno", sumando un 90,4%. Estas valoraciones se agrupan predominantemente en el rango de [75 – 112,5], evidenciando que los directivos cumplen con las dimensiones de gestión de condiciones para el aprendizaje y orientación de procesos pedagógicos exigidos por el Ministerio de Educación.

Tabla 2

Niveles de percepción del Desempeño Directivo

Niveles	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	0	0,0%
Regular	4	9,5%
Bueno	30	71,4%
Muy bueno	8	19,0%
Total	42	100%

Fuente: elaboración propia.

Análisis inferencial y contrastación de hipótesis

Para dar respuesta al problema general y determinar la medida de influencia, se verificó primero la correlación mediante el coeficiente de rho de Spearman. Los resultados evidenciaron que existe una correlación positiva muy fuerte de $\rho = 0,879$ entre el liderazgo pedagógico y el desempeño directivo. Este resultado positivo del coeficiente de correlación simple comprueba de manera fehaciente que a un buen nivel de liderazgo pedagógico le corresponde un buen desempeño directivo, mientras que a un deficiente nivel de liderazgo le sucede un deficiente desempeño.

Tabla 3

Correlación entre Liderazgo Pedagógico y Desempeño Directivo

Variable	Rho de Spearman	Sig. (bilateral)	N
Liderazgo Pedagógico	0,879	0,000	42
Desempeño Directivo			

Fuente: elaboración propia.

Posteriormente, para la evaluación de la influencia causal, se realizó el análisis de varianza (ANOVA) del análisis de regresión lineal. Los datos demuestran que el liderazgo pedagógico influye significativamente en el desempeño de los directivos. El hallazgo más determinante de la investigación es el coeficiente de determinación obtenido: $R^2 = 0,909$.

Tabla 4

Resumen del modelo de regresión: Influencia del Liderazgo en el Desempeño

Modelo	R	R cuadrado	R Cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	0,953	0,909	0,907	4,821

Nota: Predictor: Liderazgo Pedagógico. Variable dependiente: Desempeño Directivo. Datos procesados en SPSS v.22.

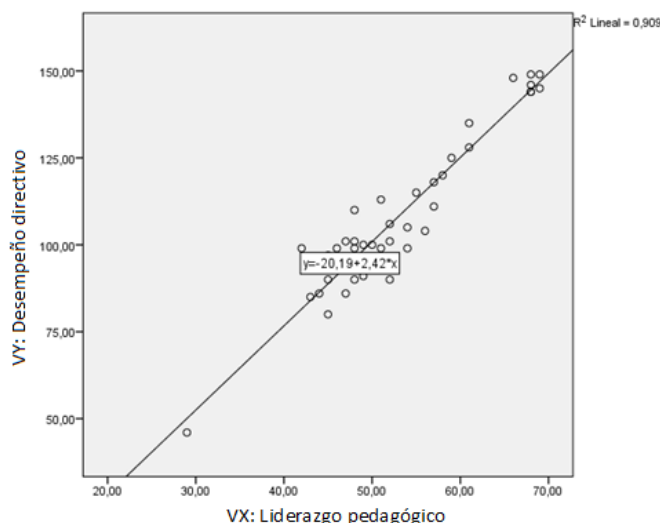
Fuente: elaboración propia.

Este hallazgo permite afirmar que el liderazgo pedagógico explica el comportamiento del desempeño directivo en 90,9% de los casos observados en las instituciones con modelo de servicio educativo JEC del distrito de Samegua-Moquegua durante el año 2016. El modelo de regresión resultó ser altamente

significativo ($p < 0,01$), validando la hipótesis general de la investigación. Para visualizar esta relación de manera objetiva, se presenta el diagrama de dispersión en el gráfico 1:

Gráfico 1

Diagrama de dispersión entre el liderazgo pedagógico y el desempeño directivo



Fuente: elaboración propia.

Para validar significativamente el modelo, se presentan los coeficientes de regresión:

Tabla 5

Coeficientes del modelo de regresión lineal

Modelo	Coefficiente no estandarizado s (B)	Error estándar	Coefficientes estandarizados (Beta)	t	Sig.
Constante	12,415	3,120		3,979	0.000
Liderazgo pedagógico	1,842	0,092	0,953	20,021	0.000

Como se observa en la Tabla 5, el coeficiente Beta estandarizado de 0,953 confirma la altísima correlación entre las variables. Asimismo, el valor de significancia ($p < 0,01$) permite rechazar la hipótesis nula, demostrando que, por cada unidad de incremento en el liderazgo pedagógico, el desempeño directivo aumenta de forma proporcional y significativa. Este rigor estadístico respalda el coeficiente de determinación del (90,9%) hallado.

Resultados de los objetivos específicos

El análisis detallado por dimensiones permitió precisar el grado de influencia de cada componente del liderazgo:

El establecimiento de metas y expectativas influye significativamente ($R^2 = 0,866$), siendo el predictor más estable del desempeño.

La obtención y asignación de recursos de manera estratégica muestra una correspondencia directa con la gestión de condiciones institucionales ($R^2 = 0,795$).

La planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo se correlaciona con la orientación de los procesos pedagógicos ($R^2 = 0,760$), validando la importancia del acompañamiento directivo en el aula.

La promoción del aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado ($R^2 = 0,767$), junto con el establecimiento de un entorno ordenado y de apoyo ($R^2 = 0,771$), cierran el ciclo de influencia, explicando por qué el modelo JEC requiere un perfil directivo con alto dominio pedagógico para alcanzar los estándares de calidad propuestos.

DISCUSIÓN

La presente investigación permitió determinar la existencia de una relación positiva y muy fuerte entre el liderazgo pedagógico y el desempeño directivo, sustentada en un coeficiente de correlación de $\rho = 0,879$. Este hallazgo indica una correspondencia directa: a un liderazgo pedagógico consolidado le sucede un desempeño directivo eficiente. Más aún, el coeficiente de determinación $R^2 = 0,909$ revela que el liderazgo pedagógico explica el 90,9% de la variabilidad del desempeño directivo en las instituciones con modelo JEC del distrito de Samegua. Este porcentaje es sumamente elevado para las ciencias sociales, lo que sugiere que el liderazgo no es solo un componente más, sino el eje gravitacional de la gestión escolar en este contexto.

La magnitud de este hallazgo es consistente con el meta-análisis global de Hallinger y Murphy (2020), quienes sostienen que el liderazgo pedagógico es el predictor más robusto del desempeño organizacional. Asimismo, la robustez de esta relación justifica que la normativa peruana reciente, específicamente la RVM N.º 053-2024-MINEDU, priorice indicadores de gestión centrados en el monitoreo y acompañamiento pedagógico como métricas principales del éxito directivo. Bajo esta perspectiva contemporánea, estos resultados convergen con lo reportado por Sorados (2010), quien identificó que la dimensión pedagógica del liderazgo es el factor con mayor incidencia en la calidad de la gestión educativa. Asimismo, guardan coherencia con los hallazgos de Rivera (2008) en la región Junín, reforzando la tesis de que, en distintos contextos y tiempos, la capacidad del directivo para centrarse en lo pedagógico es el predictor más robusto de su éxito funcional. El estudio valida así, de forma empírica, las posturas de Bolívar (2010) y Pont, Nusche y Moorman (2008), quienes sostienen que el liderazgo para el aprendizaje ha dejado de ser una opción para convertirse en una necesidad de las agendas de reforma global.

Respecto a la primera hipótesis específica, la influencia del establecimiento de metas y expectativas ($R^2 = 0,866$) subraya que la eficacia directiva inicia con la claridad de propósito. Como señala Leithwood (2009), la movilización de los actores escolares depende de la capacidad del líder para influir en otros con el deseo de lograr metas colectivas. En esta línea, Bellei y Muñoz (2023) destacan que, en modelos de jornada escolar extendida, la visión compartida es el elemento que evita la fragmentación de los procesos pedagógicos ante la mayor carga horaria.

En cuanto a la segunda y tercera hipótesis, relacionadas con la obtención estratégica de recursos ($R^2 = 0,795$) e influencia en la planificación/evaluación de la enseñanza ($R^2 = 0,760$), los datos refuerzan que el acompañamiento en el aula es una función crítica. Los resultados sugieren que, en las instituciones JEC de Samegua, se está priorizando la retroalimentación de calidad hacia el docente, factor determinante en el logro de aprendizajes según el Ministerio de Educación (2014).

Sobre la cuarta hipótesis, la promoción del desarrollo profesional docente ($R^2 = 0,767$) demuestra que el directivo eficaz actúa como un facilitador del aprendizaje organizacional. Los resultados confirman

que un líder que promueve la preparación del profesorado permite erigir capacidades que asocian el liderazgo del equipo directivo con el de los docentes. Finalmente, la validación de la quinta hipótesis sobre el entorno ordenado y de apoyo ($R^2 = 0,771$) reafirma las tesis de Sammons et al. (1998) sobre la eficacia escolar, consolidando un modelo de gestión donde la estructura organizativa sirve de soporte al éxito instructivo.

Es fundamental destacar que estos hallazgos convergen con la implementación del Marco del Buen Desempeño Directivo en el Perú, el cual redefine el rol del director no solo como un administrador, sino como un líder capaz de conjugar competencias y desempeños orientados a la mejora de la calidad educativa. Como sugieren Barber y Mourshed (2008), los sistemas de alto desempeño reconocen que lo que no se mide no se mejora; por ello, el monitoreo docente en el aula, validado en esta investigación, trasciende la fiscalización para convertirse en una herramienta que detecta debilidades y las transforma en fortalezas institucionales.

Sin embargo, los resultados también invitan a una reflexión crítica sobre la realidad operativa del directivo. Mientras la evidencia empírica de este estudio subraya la primacía de lo pedagógico, investigaciones cualitativas previas en el contexto nacional (UMC, 2006) revelan que muchos directores aún destinan la mayor parte de su jornada a funciones administrativas y burocráticas. Esta tensión resalta la necesidad de que el modelo JEC continúe fortaleciendo el soporte administrativo para que el líder pueda ejercer plenamente las dimensiones aquí validadas, especialmente el acompañamiento y la retroalimentación docente.

La validación de cada una de las dimensiones propuestas por Bolívar (2010) demuestra que el liderazgo pedagógico debe ejercerse de manera holística. La percepción de los docentes en Samegua confirma que el éxito de la gestión no reside en acciones aisladas, sino en la capacidad del directivo para integrar el orden, los recursos y el aprendizaje profesional en una misión compartida. Como afirman Scheerens (1992) y Sammons et al. (1998), esta visión integradora es la que finalmente garantiza que el efecto del liderazgo se perciba en todos los ámbitos de la vida escolar.

Finalmente, los resultados de este estudio permiten afirmar que el liderazgo pedagógico es el motor principal del desempeño de los directivos en las escuelas JEC de Samegua. No se trata solo de cumplir con papeles o tareas administrativas, sino de cómo el director se involucra en las metas, los recursos y, sobre todo, en el apoyo a los docentes en el aula. La fuerte influencia encontrada (90,9%) demuestra que, para mejorar la educación en Moquegua, necesitamos directores que sean verdaderos líderes pedagógicos. Al aplicar las dimensiones del Marco del Buen Desempeño Directivo, se asegura que el modelo de Jornada Escolar Completa funcione realmente para lo que fue creado: que los estudiantes aprendan mejor en un entorno organizado y con docentes bien preparados.

CONCLUSIONES

Se determinó que el liderazgo pedagógico influye significativamente en el desempeño directivo, en las instituciones con modelo de servicio educativo JEC del distrito de Samegua – Moquegua, durante el año 2016. Los hallazgos muestran una correlación positiva alta entre ambas variables, sustentada en un coeficiente Rho de Spearman de $\rho = 0,879$. Esta relación directa indica que un nivel óptimo de liderazgo pedagógico se asocia con desempeño directivo eficiente; inversamente, un liderazgo deficitario conlleva un desempeño insatisfactorio. Asimismo, el coeficiente de determinación de $R^2 = 0,909$ señala que el liderazgo pedagógico explica la variabilidad del desempeño directivo en el 90,9% de los casos.

Se determinó que el establecimiento de metas y expectativas incide significativamente en el desempeño directivo de las instituciones mencionadas. Los resultados evidencian una correlación positiva mediante un coeficiente Rho de Spearman de $\rho = 0,833$, lo cual confirma una relación directa:

a una formulación estratégica de metas y expectativas, le corresponde un desempeño eficaz. Por su parte, el coeficiente de determinación obtenido $R^2 = 0,866$ indica que el establecimiento de metas y expectativas explica el comportamiento del desempeño directivo en 86,6% de la muestra.

Se demostró que la obtención y asignación estratégica de recursos influye de manera significativa en el desempeño de los directivos. La investigación arroja una correlación positiva $\rho = 0,809$, validando que una gestión de recursos orientada a objetivos se traduce en un alto desempeño directivo. El coeficiente de determinación $R^2 = 0,795$ explica la variabilidad del desempeño en 79,5% de las observaciones.

Se concluyó que la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo poseen una influencia significativa en el desempeño directivo. La correlación positiva hallada $\rho = 0,804$, refleja que un acompañamiento técnico pedagógico riguroso potencia la efectividad del cargo directivo. Además, el coeficiente de determinación de $R^2 = 0,760$ indica que estos procesos curriculares explican el comportamiento del desempeño directivo en 76% de los casos observados.

Se comprobó que la promoción y participación en el aprendizaje y el desarrollo profesional del profesorado impacta significativamente en el desempeño directivo. Los datos determinan una correlación positiva de $\rho = 0,804$, sugiriendo que el fomento de la capacitación docente eleva los estándares de la gestión institucional. El coeficiente de determinación $R^2 = 0,767$ evidencia que este factor explica la variabilidad del desempeño directivo en un 76,7% de los casos.

Finalmente, se precisó que el establecimiento de un entorno ordenado y de apoyo es un factor determinante en el desempeño directivo. Se obtuvo una correlación positiva entre de $\rho = 0,857$ lo que demuestra que la consolidación de un clima escolar favorable y organizado es directamente proporcional a la eficiencia directiva. El coeficiente de determinación de $R^2 = 0,771$ indica que la gestión del entorno explica el desempeño directivo en 77,1% de la muestra observada.

REFERENCIAS

- Barber, M. y Mourshed, M. (2008). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos. McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/social%20sector/pdfs/how_the_worlds_best-performing_school_systems_come_out_on_top_spanish.ashx
- Bellei, C. y Muñoz, G. (2023). Models of school improvement: The role of leadership in extended school day contexts. *Journal of Educational Change*. <https://doi.org/10.1007/s10833-023-09482-w>
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora escolar. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9(2), 9–33. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>
- Cárdenas, T. (2016). Liderazgo pedagógico y desempeño directivo en las instituciones con modelo de servicio educativo JEC del distrito de Samegua - Moquegua, año 2016 [Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/19448>
- Hallinger, P. y Murphy, J. (2020). Pedagogical leadership and school performance: A meta-analysis of research. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(4), 587–609. <https://doi.org/10.1177/1741143220935456>
- Javier, A. y Ezquerro, P. (2014). Liderazgo pedagógico y comunidades de aprendizaje. Universidad de Deusto. <http://www.deusto-publicaciones.es/deusto/pdfs/mensajero/mensajero12.pdf>
- Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Fundación Chile. https://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/Libro_Leithwood.pdf
- Lieberman, A. y Miller, L. (2005). *Teachers as leaders*. Jossey-Bass.
- Ministerio de Educación. (2014). Marco del Buen Desempeño Directivo. MINEDU. <http://www.minedu.gob.pe/pdf/ed/marco-del-buen-desempeno-directivo.pdf>
- Ministerio de Educación. (2024). Resolución Viceministerial N.º 053-2024-MINEDU: Norma que regula el desempeño y evaluación de directivos. <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales-053-2024-minedu>
- Pont, B., Nusche, D. y Moorman, H. (2008). *Improving school leadership, volume 1: Policy and practice*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264044715-en>
- Pozner, P. (1995). El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Aique.
- Rivera, J. (2008). Liderazgo y la gestión de los directores en las unidades de gestión educativa local de la región Junín [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio Institucional UNMSM. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/2198>
- Robinson, V. (2008). Forging the link between leadership and student outcomes. *Workplace: A Journal for Academic Labor*, (18), 32–47. <https://doi.org/10.14288/workplace.v0i18.182242>
- Sammons, P., Hillman, J. y Mortimore, P. (1998). Características clave de las escuelas efectivas. SEP. <https://basica.sep.gob.mx/recursos/escuelasefectivas.pdf>
- Scheerens, J. (1992). *Effective schooling: Research, theory and practice*. Cassell.

Sorados, R. (2010). Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. <http://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.12905/1542>

Unidad de Medición de la Calidad Educativa [UMC]. (2006). Estudio cualitativo sobre el desempeño directivo en escuelas públicas del Perú. Ministerio de Educación. <http://umc.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2014/06/EstudioCualitativoDesempenoDirectivo.pdf>

Walling, D. R. (1994). Teachers as leaders: Perspectives on the professional development of teachers. Phi Delta Kappa Educational Foundation.

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons .