



## El liderazgo en la gestión del director

### Leadership in the Management of the Director

Omar Eduardo Padilla Díaz<sup>a</sup>  , Julissa Alexandra Vargas Fuentes<sup>a</sup>  

<sup>a</sup> Escuela de Posgrado Newman. Av. Bolognesi 987, 23001, Tacna, Perú.

#### INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

##### Historial del artículo:

Recibido el 11 de noviembre de 2022

Aceptado el 17 de enero de 2023

Publicado el 01 de abril de 2023

##### Palabras clave:

director de colegio  
gestión escolar  
proceso de enseñanza-aprendizaje  
liderazgo

#### ARTICLE INFO

##### Article history:

Received November 11, 2022

Accepted January 17, 2023

Published April 1, 2023

##### Keywords:

school principal  
school management  
teaching-learning process  
leadership

#### RESUMEN

Hoy en día, las organizaciones educativas, por la gran responsabilidad que tienen en la formación del ser humano, se enfrentan a grandes cambios y afrontan innumerables desafíos para brindar experiencias educativas de alto nivel y para asegurar una posición relevante en una sociedad desafiante. Por lo tanto, la figura del director es clave, debido a que es el líder natural de las escuelas y a que es necesario que, como tal, conduzca en forma eficaz y eficiente la gestión escolar. El presente estudio tuvo como intencionalidad develar el sentir de los docentes del distrito de San Juan de Miraflores, en Lima Metropolitana, con respecto al liderazgo en la gestión del director. Se trató de una investigación desarrollada bajo un enfoque cualitativo, que empleó el método fenomenológico hermenéutico para interpretar la entrevista hecha a cuatro docentes de tres instituciones privadas, quienes fueron seleccionados cumpliendo ciertos parámetros. Los hallazgos permitieron la definición de tres categorías clave dentro del discurso de los educadores: el rol del director en las escuelas, el liderazgo directivo en la gestión educativa y la importancia del liderazgo en la gestión del director, las cuales definieron nuevas inquietudes de investigación.

#### ABSTRACT

Nowadays, educational organizations, due to the great responsibility they have in the formation of human beings, face great changes and face innumerable challenges to provide high-level educational experiences and to ensure a relevant position in a challenging society. Therefore, the figure of the director is key because s/he is the natural leader of schools, and it is necessary to effectively and efficiently conduct school management. The present study intended to reveal the feeling of teachers of the San Juan de Miraflores district in Metropolitan Lima concerning the leadership in the director's management. It was research developed under a qualitative approach, which used the hermeneutical phenomenological method to interpret the interview made with four teachers from three private institutions of the San Juan de Miraflores district, who were selected meeting certain parameters. The findings allowed the definition of three key categories within the discourse of educators: the role of the director in schools, managerial leadership in educational management, and the importance of leadership in the director's management, which defined new research concerns.

© 2023 Padilla Díaz & Vargas Fuentes. CC BY-NC 4.0

#### Introducción

Desde tiempos inmemorables, la sociedad se ha caracterizado por ser dinámica y cambiante, sujeta a transformaciones que inevitablemente se producen en el acontecer diario en los distintos ámbitos que la conforman: político, económico, cultural, educativo, entre otros. En este escenario, es evidente que, para estar a la par de las exigencias que demanda la modernidad, se requiere de un talento humano preparado, que cumpla con las expectativas y requerimientos que contribuyan al avance de la sociedad.

En este sentido, es innegable que son numerosos los desafíos que enfrentan las organizaciones desde principios del siglo XXI para asegurar una posición relevante en una sociedad desafiante. De acuerdo a lo señalado por Anderson (2010), los institutos educativos no escapan de esta realidad: por su responsabilidad social en la forma-

ción del ser humano, afrontan retos significativos y complejos en sus operaciones y procesos para brindar experiencias educativas de alto nivel.

Efectivamente, frente a los cambios que se producen incesantemente —producto de las demandas y los descubrimientos sociales—, los sistemas educativos deben replantearse la transformación de la naturaleza y las actividades de los actores que inciden y afectan el proceso de enseñanza-aprendizaje, además de repensar y modificar proyectos y programas que coadyuven en la mejora de la calidad educativa que ofrecen los institutos. En el presente, estos grandes desafíos orientan el quehacer de los planteles escolares, en aras de transformarlos hasta alcanzar las metas establecidas. Se advierte entonces un proceso continuo y efectivo de cambio, en el que el director, ejerciendo la figura de líder, es un sujeto fundamental para lograr la mejora educativa (Ibarra, 2022).

El sistema educativo se centra en alcanzar un nivel óptimo en el proceso de enseñanza-aprendizaje y en la gestión escolar, por lo que distintos autores de los nuevos modos de liderazgo —por ejemplo, Garbanzo (2015)— consideran que los centros educativos deben implementar una gestión en la que el director tome un rol protagónico. El director es un docente responsable de la planificación, programación, coordinación, implementación y evaluación de acciones que refrenden el funcionamiento de las instituciones educativas. Es el responsable de crear escenarios que favorezcan el aprendizaje, así como de la organización, el acompañamiento, el asesoramiento y la motivación a los educadores; es un líder que figura como apoyo pedagógico de los profesores (Antonio & Herrera, 2019; Casas, 2019; Lugo & Villasmil, 2019). Su trabajo es de gran envergadura y significativo para las escuelas, y sin duda incide en el involucramiento de la comunidad educativa, así como en la preservación y el efectivo desarrollo de la institución.

El liderazgo directivo, como un factor que influye en el rendimiento escolar y la gestión educativa, se convierte en un impulsor clave del compromiso para mejorar la calidad de la educación, y se constituye en un área prioritaria de las políticas educativas a nivel mundial (Freire & Miranda, 2014).

Al complementar el término *liderazgo* con educación, adquiere un significado formal y proyectivo en los institutos. Por ende, el director, bajo ciertas condiciones, dirige a los actores que conforman la comunidad educativa —educadores, educandos, representantes, tutores y todos aquellos quienes llevan a cabo los procesos educativos—, buscando mejorar la calidad de la educación (Sierra, 2016).

El liderazgo ostentado por el director tiene un papel muy importante en la nueva configuración de las prácticas pedagógicas, e impacta en la calidad del aprendizaje de los estudiantes en las escuelas. Al mismo tiempo, representa un factor altamente significativo en la conducción de los procesos de todo lo que engloba la gestión escolar (Sardon, 2017).

Desde esta realidad, se reconoce la labor del directivo en la gestión educativa, entendida esta como un proceso que tiene como objetivos fortalecer los proyectos educativos de los centros escolares, contribuir a la autonomía de las instituciones en el marco de las políticas públicas, y enriquecer los procesos pedagógicos para responder a las necesidades educativas del ámbito local y regional (Rico, 2016).

Estas exposiciones llevaron a la siguiente pregunta: ¿cuál es el sentir de los docentes del distrito de San Juan de Miraflores, en Lima Metropolitana, con respecto al liderazgo en la gestión directiva? Develarlo se convirtió en el objetivo del presente estudio.

## Metodología

La investigación se llevó a cabo bajo un enfoque cualitativo, mediante el paradigma interpretativo, para conocer el sentido oculto de las experiencias de los docentes con respecto al liderazgo en la gestión del director. Se aplicó, así, el método fenomenológico hermenéutico propuesto por Martínez (2014), quien explica que las entrevistas deben transcribirse después de finalizadas, para proceder a su categorización, interpretación y sustentación, partiendo de la triangulación de las fuentes. Esto se debe a la creencia de que, yendo más allá de los datos numéricos,

la experiencia debe registrarse para construir el conocimiento. En la experiencia se encuentran elementos de la vida cotidiana que no pueden ser descifrados a través de procesos experimentales para su correcta comprensión.

El uso continuado de este método es vital para alcanzar, comprender y dar sentido a los conceptos contenidos en los textos; no por nada el lenguaje es reconocido universalmente como un medio de expresión cultural e histórico relacionado con el mundo humano (Gadamer, 1999).

Considerando el fácil acceso a las fuentes de información, el escenario de investigación (Arias, 2012) se fijó en tres centros educativos privados de secundaria, ubicados en el distrito de San Juan de Miraflores, perteneciente a Lima Metropolitana, y que permanecen en el anonimato por razones bioéticas (Hincapié & Medina, 2019). Teniendo en cuenta que la investigación cualitativa permite captar la realidad social partiendo de la propia comprensión del contexto por parte del sujeto, se decidió por una muestra no probabilística de conveniencia (Hernández, 2021), es decir, no está condicionada por aspectos matemáticos de probabilidad. Al contrario, permite que los métodos de observación coadyuven en la evaluación de criterios relacionados con los intereses u objetivos establecidos.

Atendiendo al muestreo indicado, se seleccionó a cuatro docentes como actores sociales del estudio, elegidos con base en los siguientes criterios: 1. tener mínimo cinco años de experiencia en el campo educativo; 2. poseer experiencia en el área de coordinación o dirección; y 3. tener un grado académico mínimo de licenciado en Educación o similares. La *Tabla 1* muestra las características de los actores sociales.

**Tabla 1.** Características de los actores sociales.

Actores sociales	Grado académico	Años de servicio	Experiencia en coordinación o dirección
AS-1	Licenciado	7	2
AS-2	Magíster	15	5
AS-3	Doctor	20	8
AS-4	Licenciado	12	3

Elaboración: Autores (2023).

## Estrategias para la recolección de la información

Para la recolección de la información, se empleó la técnica de la entrevista a profundidad (Díaz et al., 2013), la cual se realiza para obtener una visión exacta del panorama que se está estudiando, y en la que los actores sociales ofrecen detalles sobre la realidad cotidiana. En tal sentido, se solicitó a estos reflexionar sobre tres temas relevantes que orientaron su discurso: 1. el rol del directivo en la gestión escolar; 2. el liderazgo directivo y la gestión escolar; y 3. el liderazgo directivo para el buen desempeño de las instituciones.

Para el desarrollo del estudio, se utilizó el consentimiento informado (Cañete et al., 2012), lo que significó que las entrevistas se grabaron, luego se transcribieron y se distribuyeron a los actores sociales para que expresaran su conformidad si el texto recogía fehacientemente sus expresiones (Amezcuza, 2015).

Para interpretar correctamente los textos, se utilizó lo que Gadamer (1999) denomina el “círculo virtuoso de la interpretación” (círculo hermenéutico). No obstante, el autor no define un procedimiento sistemático para su implementación, por lo que se hizo una adaptación de lo resumido por Lara (2020), quien, apoyándose en Gadamer, distinguió los momentos que orientan la labor interpretativa del hermeneuta:

a. *Preconcepción*: Se refiere a las opiniones e ideas preconcebidas del hermeneuta con relación al texto que va a ser leído. Las suposiciones suelen confundirse frecuentemente con juicios negativos, cuando en realidad provienen del lenguaje común, la cultura y la historia compartidos entre el lector y los actores sociales de los textos, elementos que orientan la interpretación del lector (Rodríguez, 2010).

b. *Horizonte del autor*: Este es el punto del círculo hermenéutico en el que, desde la perspectiva de Gadamer, comienzan a emerger las ideas centrales de los actores sociales. Esta etapa se basa en los conceptos de Schütz (1953), al expresar las interpretaciones de primer orden —es decir, unidades de sentido—, que coadyuvan al proceso de sistematización y clasificación de las experiencias subjetivas de los entrevistados.

En la presente investigación, es posible identificar el punto de vista del autor que lideró el trabajo hermenéutico, pues se muestran compendios de los discursos literales de los actores sociales del estudio.

c. *Fusión de horizontes*: Esta etapa del círculo hermenéutico se encuentra caracterizada por el diálogo, que no debe ser asumido como superioridad, sino como una especie de dialéctica en la que las ideas del autor y del hermeneuta se encuentran, armonizan y crean nuevos espacios dentro de la comprensión. Además, los hallazgos se sustentaron en discernimientos de otros literatos para dar sentido a las interpretaciones.

Pedagógicamente, se puede decir que esta etapa se encuentra dividida en dos actividades que contribuyen al logro de la interpretación: 1. oír el texto para averiguar qué categorías ocultas se encuentran inmersas en él, debido a que escuchar activamente revela lo que previamente se encontraba oculto; y 2. conferir sentido y validez histórica a las interpretaciones realizadas (Rosales & Alvarado, 2022).

d. *Interrogarse*: Debe entenderse que, en la hermenéutica, el conocimiento es una fuente inagotable: puede ser utilizado tantas veces como sea necesario para comprender en profundidad los fenómenos que se estudian. Por ello, resolver una inquietud no significa el fin último de la interpretación, sino que las respuestas recibidas dan lugar a nuevas inquietudes sobre aspectos que anteriormente pasaban desapercibidos (Rosales et al., 2021).

## Resultados y discusión

Seguidamente, se presenta un análisis de los textos de los actores clave, partiendo de la aplicación de los momentos del círculo hermenéutico, que sirvió para determinar las categorías más relevantes para este estudio: 1. el rol del director en las escuelas; 2. el liderazgo directivo en la gestión educativa; y 3. la importancia del liderazgo en la gestión del director.

### *El rol del director en las escuelas*

Aunque se han visto cambios en el rol que ejerce el director en las escuelas, es una realidad que todavía queda mucho camino por recorrer. En muchos casos, este se limita a tareas administrativas y burocráticas, debido a las exigencias de los entes superiores. (AS-3)

Hay muchos directores que la mayor parte del tiempo se dedican a realizar actividades que se encuentran desligadas del proceso educativo en sí, afectando el buen desenvolvimiento de las instituciones, y esto inevitablemente va en detrimento de la mejora de la enseñanza en los colegios, limitando las posibilidades de incidir en los resultados académicos de los educandos. (AS-4)

Si bien es cierto que anteriormente los directores se limitaban a dirigir, administrar, supervisar y coordinar, eso hoy en día ha cambiado. Vemos que el personal directivo ahora es considerado un líder pedagógico, que se involucra más en el proceso educativo de los estudiantes. Es el “conductor”, por así decirlo, del proyecto educativo, y entre otras cosas se esfuerza por que los estudiantes tengan un buen desempeño escolar. (AS-2)

El director no debe limitarse solo a realizar tareas administrativas, debe contemplar también el aspecto pedagógico, debe acompañar al docente. Es él quien tiene la responsabilidad de orientar los procesos pedagógicos. (AS-1)

Los textos anteriores corresponden a compendios de las entrevistas realizadas, y, como se puede evidenciar de las fuentes primarias, los educadores están conscientes de que el rol del director debe adaptarse y amoldarse a las exigencias actuales, hasta convertirse en un factor fundamental en el proceso educativo, atendiendo no solo aspectos administrativos propios de la gestión, sino también involucrándose más activamente en el proceso de enseñanza de los educandos. Tal como señalan Freire y Miranda (2014), los directivos deben modificar su rol y adaptarse a los cambios y nuevos requerimientos, debido a que actualmente limitarse a la gestión administrativa es insuficiente.

El rol del director ha ido cambiando con el transcurrir del tiempo. Ahora no solo es un líder en el área administrativa, sino que también es considerado un líder pedagógico. Campos et al. (2019) enfatizan en que el director, además de cumplir con las gestiones administrativas que le impone su investidura, debe orientarse a trabajar con los educadores para mejorar las prácticas pedagógicas, combinando ambas funciones y ejerciendo el rol desde ambas perspectivas.

Teniendo en cuenta estas aseveraciones, es pertinente lo señalado por López y López (2019), quienes hacen una clara distinción entre el director administrativo y el pedagógico. Definen estas funciones como de inspección y de control: la primera está dirigida a revisar, controlar y evaluar, mientras que la segunda hace referencia al apoyo y la orientación en las tareas de enseñanza-aprendizaje.

Por consiguiente, es importante que el director en la actualidad asuma ambos roles, que no se encuentran separados uno del otro. Por el contrario, es una mixtura necesaria para el buen desenvolvimiento de las instituciones escolares, al abarcar aspectos administrativos y pedagógicos, con el objetivo de garantizar el fin último de la educación, que es preparar a los futuros ciudadanos para afrontar los retos que la sociedad demanda.

### *El liderazgo directivo en la gestión educativa*

Siempre digo que cada quien sabe lo que tiene que hacer. No debemos esperar que nos digan las cosas, pero estoy clara que el liderazgo del director es una pieza clave para la gestión de las escuelas. He sido coordinadora y directora y sé que la mayor responsabilidad

recae sobre la figura del director. Por eso es necesario que el director sepa gerenciar y sea el líder que todos necesitamos. (AS-3)

Las escuelas no marchan solas. Si bien es cierto que cada quien tiene sus funciones, el director indiscutiblemente es quien guía y orienta, da las directrices, los lineamientos, quien dicta las pautas para la gestión escolar, asiste a reuniones, preside los consejos docentes. En fin, es la máxima autoridad de la institución y, por lo tanto, debe ejercer su liderazgo para el buen desenvolvimiento de los colegios. (AS-2)

Como se muestra en las verbalizaciones de los actores sociales, existe un consenso con respecto al liderazgo del directivo en la gestión educativa. Esto se evidencia al escuchar, por ejemplo, que “el director es una pieza clave” y que “debe ejercer su liderazgo para el buen desenvolvimiento de los colegios”. Lo anterior encuentra soporte en las palabras de Furguerle y Vitorá (2016), quienes afirman que es a través del liderazgo que el director impulsa, promueve, suma energías y voluntades en pro de mejorar y optimizar la calidad educativa, de los procesos y de todo lo que conlleve al buen desempeño y la buena marcha de los centros escolares.

No debe dejar de observarse que el liderazgo del directivo en la gestión escolar estimula la comunicación, incentiva que se formen equipos de trabajo y promueve el consenso entre los actores educativos, además de orientar al personal en el cumplimiento de sus labores, tal como se puede oír en una de las expresiones de los actores sociales: “El director [...] es quien guía y orienta”. El directivo es quien potencia a su personal para el desarrollo de las actividades, en aras de cumplir con los objetivos trazados por la institución (Abril et al., 2019).

Lo expresado por los actores sociales y la evidencia presente en la literatura permiten reconocer que el liderazgo adecuado — tanto en el aspecto académico como en el administrativo — y la gestión educativa contribuyen de manera trascendental al logro de las metas de educación, con miras a alcanzar la calidad y eficiencia de los institutos educativos (Contreras, 2019).

Se puede resumir, entonces, que el liderazgo del director y la gestión escolar van de la mano, son los cimientos principales sobre los que se sustenta la organización en los centros educativos, encaminados hacia prácticas educativas más eficientes y a dirigir el accionar de todos los actores educativos con miras al logro de los objetivos establecidos. Por lo tanto, los directores deben poseer las competencias requeridas para promover e implementar los cambios correspondientes, desarrollando su gestión en los distintos ámbitos (pedagógico, institucional, administrativo, entre otros) (Ñañez & Lucas, 2019).

### *La importancia del liderazgo en la gestión del director*

Yo considero que el liderazgo del director es fundamental. Si bien es cierto que todos tienen sus funciones específicas y sus tareas que cumplir, obvio que el director constituye esa figura representativa, cuyo liderazgo influye, orientando y dictaminando las normas para que los procesos educativos se desarrollen de la mejor manera, así como los procesos administrativos y cualesquiera que tengan que ver con la gestión educativa. Así que sí, su liderazgo influye mucho y, de una u otra forma, genera cambios en el entorno educativo. (AS-1)

Yo lo veo de esta manera: si el director es un líder negativo, su gestión va a ser deficiente, porque sencillamente su personal va a trabajar desmotivado, no le va a poner ese ímpetu que se requiere para una buena labor. Y no me refiero solo a los docentes: también el personal administrativo y obrero, así como la relación que se establece con los representantes y estudiantes. Ahí, con un líder negativo, las cosas sa-

len mal, empiezan las faltas injustificadas, se genera improvisación en las actividades académicas, incidiendo en un bajo rendimiento, y así, eso influye en los procesos educativos y otros factores más. (AS-2)

Un director que ejerza un liderazgo positivo siempre va a realizar una buena gestión, cumpliendo tanto con sus tareas administrativas como pedagógicas. Por eso es importante que esté respaldado por un equipo que tenga vocación y que lo acompañe en la conducción del plantel, gente con vocación de servicio en la cual pueda delegar funciones, para no ceñirse estrictamente a cumplir con los requerimientos administrativos, sino que pueda dedicarse también al aspecto pedagógico, para garantizar una educación de calidad para los educandos. (AS-4)

Partiendo de estas verbalizaciones, se evidencia que el liderazgo juega un papel fundamental en la gestión del director. Se recalca que de ello depende en gran medida el éxito educativo, tal como se infiere del texto “[E]l director constituye esa figura representativa, cuyo liderazgo influye, orientando y dictaminando las normas para que los procesos educativos se desarrollen de la mejor manera, así como los procesos administrativos...”. Esta realidad encuentra soporte sobre la base de lo establecido por Maya et al. (2019), quienes sostienen que el director debe velar por el proceso de enseñanza-aprendizaje de los educandos para asegurar su éxito académico, así como brindar apoyo a su personal. Acotan, además, que es importante que su liderazgo no se vea limitado por la burocracia, que generalmente sobrecarga sus quehaceres, ya que su principal responsabilidad obedece a la calidad educativa.

Asumir que el liderazgo es importante en la gestión del director es una realidad que denotan los textos de los actores sociales, por ejemplo en el siguiente caso: “Un director que ejerza un liderazgo positivo siempre va a realizar una buena gestión, cumpliendo tanto con sus tareas administrativas como pedagógicas”. En este punto es evidente que en la dirección de la institución educativa se genera un vínculo entre el liderazgo y la calidad de los procesos que se desarrollan, así como con el bienestar de los educadores y todos aquellos que conforman la comunidad educativa. Lo mismo demuestra el estudio de Medina (2020), cuando habla de la importancia que supone el liderazgo en la gestión educativa, apoyándose en cuatro pilares: gestión del cambio, incidencia de la comunicación, manejo de conflictos y cultura organizacional.

El liderazgo del directivo genera transformaciones en el escenario educativo; por ende, la gestión en los institutos educativos en general es parte del trabajo que realizan los líderes por sus comunidades y participantes. Así, se reconoce al liderazgo como un factor transformador que conduce a una adecuada gestión educativa (Restrepo, 2022).

A modo de reflexión, no se puede negar la importancia que supone el liderazgo en la gestión del director, quien, al ser la figura central de los institutos educativos, tiene la responsabilidad de guiar, orientar, dictaminar y establecer los lineamientos que conduzcan al buen desenvolvimiento de la institución, cumpliendo funciones administrativas y pedagógicas, todas con el mismo norte: el logro del éxito académico de los verdaderos protagonistas del sistema educativo, los estudiantes.

### **A manera de conclusión**

Esta posibilidad de reconstrucción reveló el sentir de los docentes con respecto al liderazgo en la gestión del director, enfocándose en tres aspectos claves para el estu-

dio: el rol del director en las escuelas, el liderazgo directivo en la gestión educativa y la importancia del liderazgo en la gestión del director.

El director es, sin duda alguna, la figura central de la comunidad educativa, quien supervisa y gestiona las actividades de los centros escolares, integrando aspectos pedagógicos y administrativos, promoviendo la calidad de la enseñanza y la eficiencia en sus procesos, asumiendo los retos educativos y ejerciendo su liderazgo en pro de la excelencia académica.

Indudablemente, los sistemas educativos deben esforzarse por reducir la carga de las labores administrativas y burocráticas del director, en procura de los aprendizajes escolares, para que, debidamente asistido por sus docentes, pueda apuntar a la excelencia académica, que a fin de cuentas es el objetivo último de la educación.

Si bien el estudio contestó la inquietud inicial, también puso en la palestra otras preocupaciones surgidas a partir de la interpretación de las transcripciones de las entrevistas. ¿Qué lineamientos deberá dictar el sistema educativo para que se logre reducir la burocracia en el ejercicio de las funciones de los directores? ¿Qué pueden hacer los directores para equilibrar los diferentes roles que ejercen, en pro de una educación de calidad? ¿Qué iniciativas se deberían llevar a cabo para lograrlo? Se abre una convocatoria de investigación que debe estas y otras posibles interrogantes que emerjan partiendo de la realidad actual.

## Referencias

- Abril, J., Barrera, H., & Flores, E. (2019). Estrategia organizacional de liderazgo empresarial aplicado a una institución de educación superior. *Revista Inclusiones*, 6(1), 352-370. <https://bit.ly/3QZcN4L>
- Amezcuca, M. (2015). La entrevista en profundidad en 10 pasos. *Index de Enfermería*, 24(4), 216. <https://doi.org/10.4321/S1132-12962015000300019>
- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9(2), 34-52. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-127>
- Antonio, M., & Herrera, A. (2019). El liderazgo pedagógico del director desde la mirada de los docentes. *Gestión I+D*, 4(2), 31-46. <https://bit.ly/3Hnn1ZC>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Episteme. <https://bit.ly/3Jc22dP>
- Campos, F., Valdés, R., & Ascorra, P. (2019). ¿Líder pedagógico o gerente de escuela?: Evolución del rol del director de escuela en Chile. *Calidad en la Educación*, 51, 53-84. <https://doi.org/10.31619/caledu.n51.685>
- Cañete, R., Guilhem, D., & Brito, K. (2012). Consentimiento informado: Algunas consideraciones actuales. *Acta Bioethica*, 18(1), 121-127. <https://doi.org/10.4067/S1726-569X2012000100011>
- Casas, A. (2019). Liderazgo pedagógico, nuevas perspectivas para el desempeño docente. *Investigación Valdizana*, 13(1), 51-60. <https://bit.ly/3XLSsIN>
- Contreras, B. (2019). Incidencia de la gestión escolar y liderazgo en las instituciones educativas: Perspectiva de análisis. *Daena. International Journal of Good Conscience*, 14(1), 52-68. <https://bit.ly/3XTd8sh>
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167. <https://bit.ly/3ZTjMQU>
- Freire, S., & Miranda, A. (2014). *El rol del director en la escuela: El liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. GRADE. <https://bit.ly/3WwncX1>
- Furguerle, J., & Vitorá, M. (2016). Liderazgo en los directivos de educación primaria. *Telos*, 18(2), 208-227. <https://bit.ly/3J71vJN>
- Gadamer, H. (1999). *Verdad y método. Vol. I*. Sígueme. <https://bit.ly/3J7KtLS>
- Garbanzo, G. (2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40(1), 67-87. <https://doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534>
- Hernández, O. (2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 37(3). <https://bit.ly/3WoKJZO>
- Hincapié, J., & Medina, M. (2019). *Bioética: Teorías y principios*. UNAM. <https://bit.ly/3Hqu9EN>
- Ibarra, D. (2022). El liderazgo pedagógico del director escolar en la mejora de la calidad educativa. *Revista Formación Estratégica*, 6(2). <https://bit.ly/3HoAUXF>
- Lara, S. (2020). La diáspora académica en una universidad pedagógica: Más allá de los números. *Revista de Investigación*, 44(99), 100-127. <https://bit.ly/3J3FdZC>
- López, I., & López, M. (2019). El rol de la gestión directiva en los resultados educativos. *Espacios*, 40(36). <https://bit.ly/3GZI18G>
- Lugo, N., & Villasmil, J. (2019). Liderazgo directivo como factor de mejoramiento en la calidad educativa. *Episteme Koinonía. Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes*, 2(4), 4-29. <https://bit.ly/3QXVAc4>
- Martínez, M. (2014). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. Trillas. <https://bit.ly/3iQ2kMJ>
- Maya, E., Aldana, J., & Isea, J. (2019). Liderazgo directivo y educación de calidad. *Cienciamatria*, 5(9), 114-129. <https://doi.org/10.35381/cm.v5i9.102>
- Medina, I. (2020). El liderazgo en la gestión educativa, una proeza del director educativo desde la perspectiva latina. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales* (julio). <https://bit.ly/3wFuVHT>
- Ñañez, M., & Lucas, G. (2019). Liderazgo del director en la calidad de la gestión institucional. *Investigación y Posgrado*, 34(1), 167-180. <https://bit.ly/3XSUhNX>
- Restrepo, L. (2022). El sentido humano en el liderazgo educativo, como generador de educación de calidad integral. *Ciencia Latina*, 6(4), 3316-3354. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i4.2835](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2835)
- Rico, A. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 12(1), 55-70. <https://bit.ly/3XPYtOw>
- Rodríguez, M. (2010). Métodos de interpretación, hermenéutica y derecho natural. *Dikaion*, 19(2), 319-347. <https://bit.ly/3kumhZL>
- Rosales, J., & Alvarado, A. (2022). Proceso educativo remoto durante la pandemia: Una construcción desde el sentir de madres migrantes. *Revista de Investigación*, 46(106), 76-99. <https://bit.ly/3QUXgDf>
- Rosales, J., Alvarado, A., & Linares, J. (2021). Educación virtual en tiempos de contingencia: Un acercamiento

- a la realidad del docente venezolano. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 51(núm. esp.), 153-180. <https://doi.org/10.48102/rlee.2021.51.ESPECIAL.453>
- Sardon, D. (2017). Liderazgo transformacional y la gestión escolar en instituciones educativas primarias. *Revista de Investigaciones Altoandinas*, 19(3), 295-304. <https://doi.org/10.18271/ria.2017.294>
- Schütz, A. (1953). Common-Sense and Scientific Interpretation in Human Action. *Philosophy and Phenomenological Research*, 14(1), 1-38. <https://doi.org/10.2307/2104013>
- Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 81, 111-128. <https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>

### **Declaración de conflicto de intereses**

El autor y la autora declaran no tener ningún conflicto de interés.

### **Declaración de la contribución del autor y la autora**

Omar Padilla trabajó en la conceptualización, la curación de datos, el análisis formal, la adquisición de fondos, el desarrollo de la investigación, el diseño de la metodología, la administración de proyecto, la escritura del borrador original y la revisión y edición finales del manuscrito. Julissa Vargas contribuyó con la gestión de recursos, el manejo de software, la supervisión, la validación y la visualización de datos.