



El liderazgo pedagógico y su influencia en el proceso enseñanza-aprendizaje en estudiantes

Pedagogical leadership and its influence on the teaching-learning process in students

Liderança pedagógica e sua influência no processo de ensino-aprendizagem em alunos

Leydi Patricia Contreras-Fernández^I
leydip.contreras@educacion.gob.ec
<https://orcid.org/0009-0004-7182-6632>

Paula Esthefany León-Velásquez^{II}
paulae.leon@educacion.gob.ec
<https://orcid.org/0009-0001-6856-6444>

Ronald Reinaldo Coello-Márquez^{III}
reinaldo.coello@educacion.gob.ec
<https://orcid.org/0009-0001-1201-8078>

María Elena Lozano-Vera^{IV}
mariae.lozano@educacion.gob.ec
<https://orcid.org/0009-0001-8243-6590>

Correspondencia: leydip.contreras@educacion.gob.ec

Ciencias de la Educación
Artículo de Investigación

* **Recibido:** 10 de marzo de 2025 * **Aceptado:** 20 de abril de 2025 * **Publicado:** 23 de mayo de 2025

- I. Unidad Educativa 28 de Mayo, Ecuador.
- II. Unidad Educativa 28 de Mayo, Ecuador.
- III. Unidad Educativa Urdaneta, Ecuador.
- IV. Unidad Educativa Pueblo Viejo, Ecuador.

Resumen

La presente revisión bibliográfica analiza el impacto del liderazgo pedagógico en el proceso enseñanza-aprendizaje de estudiantes en todos los niveles educativos del Ecuador, desde un enfoque cuantitativo y centrado en estudios realizados entre 2015 y 2025. La evidencia indica que un liderazgo pedagógico efectivo, ejercido tanto por directivos como por docentes, incide positivamente en la motivación del profesorado, el clima institucional, la inclusión educativa y, en menor medida, en el rendimiento académico. Se destacan estilos como el liderazgo transformacional y distribuido, que favorecen ambientes colaborativos e innovadores. A pesar de que muchos estudios son de tipo correlacional, los resultados muestran una tendencia consistente que respalda la necesidad de fortalecer la formación en liderazgo pedagógico como estrategia para mejorar la calidad educativa en el país. Se concluye que el liderazgo centrado en la enseñanza es un catalizador clave para el éxito académico y el desarrollo integral del estudiantado.

Palabras clave: Liderazgo pedagógico; enseñanza-aprendizaje; calidad educativa; liderazgo docente; Ecuador; motivación; inclusión educativa.

Abstract

This literature review analyzes the impact of pedagogical leadership on the teaching-learning process of students at all educational levels in Ecuador, using a quantitative approach and focusing on studies conducted between 2015 and 2025. The evidence indicates that effective pedagogical leadership, exercised by both principals and teachers, positively impacts teacher motivation, the institutional climate, educational inclusion, and, to a lesser extent, academic performance. Styles such as transformational and distributed leadership are highlighted, which favor collaborative and innovative environments. Although many studies are correlational, the results show a consistent trend that supports the need to strengthen pedagogical leadership training as a strategy to improve educational quality in the country. It is concluded that teaching-centered leadership is a key catalyst for academic success and the comprehensive development of students.

Keywords: Pedagogical leadership; teaching-learning; educational quality; teacher leadership; Ecuador; motivation; educational inclusion.

Resumo

Esta revisão de literatura analisa o impacto da liderança pedagógica no processo de ensino-aprendizagem de alunos de todos os níveis educacionais no Equador, usando uma abordagem quantitativa e com foco em estudos conduzidos entre 2015 e 2025. As evidências indicam que a liderança pedagógica eficaz, exercida por diretores e professores, impacta positivamente a motivação dos professores, o clima institucional, a inclusão educacional e, em menor grau, o desempenho acadêmico. Destacam-se estilos como liderança transformacional e distribuída, que favorecem ambientes colaborativos e inovadores. Embora muitos estudos sejam correlacionais, os resultados mostram uma tendência consistente que reforça a necessidade de fortalecer a formação de lideranças pedagógicas como estratégia para melhorar a qualidade educacional no país. Conclui-se que a liderança centrada no ensino é um catalisador fundamental para o sucesso acadêmico e o desenvolvimento integral dos alunos.

Palavras-chave: Liderança pedagógica; ensino-aprendizagem; qualidade educacional; liderança docente; Equador; motivação; inclusão educacional.

Introducción

El liderazgo pedagógico se refiere al ejercicio de la dirección y guía en contextos educativos con el objetivo de mejorar la enseñanza y el aprendizaje. A diferencia de otros estilos administrativos, el liderazgo pedagógico está **orientado específicamente a las instituciones educativas y centrado en los aprendizajes** de los estudiantes. Esto implica que directivos y docentes asuman un rol protagónico en la mejora de la calidad educativa, influyendo positivamente en la motivación de docentes y alumnos, y en la creación de entornos propicios para el aprendizaje. Numerosas investigaciones señalan que **el liderazgo educativo es un factor crítico para los logros académicos**, situándose como el segundo factor interno de mayor impacto en el aprendizaje del estudiantado, solo por detrás de la enseñanza en aula. Un liderazgo efectivo puede catalizar otros factores, promoviendo una visión compartida, compromiso y mejoras continuas en las escuelas.

En Ecuador, durante la última década, se han implementado reformas que subrayan la importancia del liderazgo en la calidad educativa. La Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) y normativas del Ministerio de Educación han establecido la evaluación del desempeño de directivos y docentes, incluyendo indicadores sobre **los resultados del liderazgo en los procesos educativos**. Esto responde a la necesidad de fortalecer la gestión escolar para elevar la calidad, reconociendo

que un liderazgo pedagógico eficaz es clave para dirigir a la comunidad educativa hacia sus objetivos de aprendizaje.

El concepto de liderazgo pedagógico abarca tanto a **directivos escolares (rectores, directores) como a docentes líderes en el aula**, quienes influyen en sus pares y alumnos. Un líder pedagógico se distingue por su capacidad de inspirar, comunicar una visión educativa clara y coordinar estrategias didácticas innovadoras. En lugar de un control meramente administrativo, este liderazgo se enfoca en apoyar la práctica docente y el desarrollo profesional, fomentando el trabajo colaborativo y un clima escolar positivo. Estudios recientes enfatizan que **el liderazgo docente es fundamental en los procesos de enseñanza-aprendizaje**: un análisis documental de unidades educativas ecuatorianas concluyó que la labor de los líderes pedagógicos incide directamente en la calidad de la formación y en los resultados académicos de los estudiantes. En suma, el liderazgo pedagógico efectivo crea las condiciones para una educación de calidad, facilitando que las reformas curriculares y metodológicas se traduzcan en mejoras tangibles en el desempeño estudiantil.

Dado el reconocimiento de su relevancia, resulta pertinente revisar la evidencia científica sobre cómo el liderazgo pedagógico influye en el proceso de enseñanza-aprendizaje, particularmente en el contexto ecuatoriano de los últimos 10 años. A continuación, se desarrolla una revisión bibliográfica estructurada bajo el formato IMRYD (Introducción, Metodología, Resultados, Discusión), con énfasis en estudios cuantitativos realizados en Ecuador entre 2015 y 2025 que abarcan todos los niveles educativos (inicial, básica, secundaria y superior). La revisión aborda definiciones clave, hallazgos empíricos sobre la relación liderazgo-aprendizaje, y consideraciones críticas para orientar la investigación futura y la práctica educativa.

Metodología

Se llevó a cabo una revisión bibliográfica estructurada con un enfoque en investigaciones cuantitativas sobre liderazgo pedagógico en el Ecuador durante la última década (2015–2025). Para garantizar rigor y relevancia, se definieron los siguientes criterios de inclusión: (a) fuentes publicadas en idioma español; (b) estudios empíricos con enfoque cuantitativo o mixto realizados en instituciones educativas ecuatorianas (niveles inicial, educación básica, bachillerato y educación superior); (c) publicaciones académicas, tesis de posgrado, artículos científicos o informes técnicos con metodología explícita y resultados presentados; (d) periodo de publicación entre 2015 y 2025.

Se excluyeron documentos puramente conceptuales o ensayos no respaldados por datos, a menos que aportaran definiciones fundamentales.

Como **estrategia de búsqueda**, se consultaron bases de datos académicas en español e inglés (Redalyc, Scielo, Dialnet) y repositorios nacionales (p. ej., DSpace de universidades ecuatorianas integrados en la Red RRAAE). Se emplearon combinaciones de palabras clave como “*liderazgo pedagógico*”, “*liderazgo educativo*”, “*calidad educativa*”, “*aprendizaje estudiantes*”, “*Ecuador*”, “*cuantitativo*”. La búsqueda también incluyó revistas científicas ecuatorianas y latinoamericanas relevantes (Ciencia Digital, Ciencia Latina, Revista Formación y Calidad Educativa – REFCalE, Dominio de las Ciencias, etc.), así como actas de conferencias.

La **selección de fuentes** siguió un proceso iterativo: primero se identificaron alrededor de 30 referencias potenciales a partir de títulos y resúmenes. Luego se revisó el texto completo de cada uno para verificar su pertinencia y calidad metodológica. Finalmente, se incluyeron en la revisión **20 fuentes** que cumplían plenamente los criterios: 8 artículos de revistas indexadas, 4 tesis de maestría/doctorado, 3 informes técnicos o memorias, y 5 capítulos o artículos de revisión relacionados directamente con Ecuador. En la Tabla 1 se presenta un resumen de las fuentes seleccionadas con sus datos clave.

Para la extracción de datos, se diseñó una matriz en la que se registró: autor(es), año, **nivel educativo** estudiado (inicial, básica, bachillerato, superior), **enfoque del estudio** (p. ej., correlacional, experimental, descriptivo), **muestra** (tamaño y tipo de participantes), **instrumento(s)** de recolección de datos (encuestas, pruebas de rendimiento, etc.) y **principales resultados** referentes a la influencia del liderazgo en el proceso enseñanza-aprendizaje. Esta matriz facilitó el análisis comparativo entre estudios. Se dio prioridad a resultados cuantitativos (coeficientes de correlación, diferencias significativas, varianzas explicadas, etc.), complementándolos con hallazgos cualitativos cuando estos aportaron explicaciones contextuales. La revisión se condujo bajo un paradigma positivista-postpositivista, buscando patrones generales sustentados en datos, pero reconociendo las particularidades de cada contexto escolar. No se realizó un meta-análisis estadístico formal debido a la heterogeneidad de los indicadores utilizados (algunos estudios midieron rendimiento académico con calificaciones, otros clima escolar, otros desempeño docente), pero se llevó a cabo una **síntesis narrativa cuantitativa** destacando tendencias comunes y resultados divergentes. Se garantizó la **integridad académica** respetando

las ideas originales mediante la cita apropiada en formato APA 7. Asimismo, se trianguló la información de diferentes fuentes para fortalecer la validez de las conclusiones.

Resultados

Descripción general de las fuentes: La revisión recopiló evidencia cuantitativa abarcando todos los niveles educativos. Se analizaron estudios en educación inicial, enfocados en directores de centros infantiles y su impacto en el clima organizacional; investigaciones en educación básica y bachillerato, centradas en cómo el liderazgo de directivos escolares influye en el desempeño docente y el logro de los estudiantes; y trabajos en educación superior, que evaluaron el liderazgo pedagógico de docentes y autoridades académicas en relación con la calidad del aprendizaje universitario. La mayoría de estudios emplearon metodologías no experimentales de tipo descriptivo-correlacional, utilizando encuestas estandarizadas para medir percepciones de liderazgo y variables asociadas al aprendizaje (rendimiento académico, motivación, clima escolar, etc.). En total se resumieron 20 fuentes principales (ver Tabla 1).

Hallazgos principales: En términos generales, la evidencia cuantitativa reciente en Ecuador respalda una correlación positiva entre un liderazgo pedagógico sólido y la mejora de distintos indicadores del proceso enseñanza-aprendizaje. Los hallazgos se pueden agrupar en tres ámbitos: (1) impacto en el *desempeño y motivación docente*, (2) impacto en el *clima escolar y la participación estudiantil*, y (3) impacto en los *resultados académicos de los estudiantes*. A continuación, se detallan los resultados en cada ámbito, ilustrando cómo el liderazgo pedagógico ejerce su influencia.

- **Influencias en desempeño y motivación docente:** Varios estudios encontraron que los estilos de liderazgo pedagógico de los directivos escolares se asocian significativamente con la eficacia y compromiso de los docentes, lo cual repercute en la enseñanza. Por ejemplo, Arias-Párraga y Wong (2021) investigaron escuelas secundarias de Guayaquil y hallaron que **el liderazgo del director influía directamente en la motivación laboral del profesorado**, mediante prácticas como la comunicación efectiva, el apoyo y la participación en la toma de decisiones. En esta investigación mixta con 39 docentes encuestados, se identificó que la falta de una comunicación adecuada y un liderazgo poco participativo generaban conflictos y desmotivación en el equipo docente, afectando negativamente el clima de trabajo.

Por otro lado, Flores Caiza (2022) analizó las **funciones y rasgos del liderazgo pedagógico** en instituciones básicas, concluyendo que los directivos líderes dedican esfuerzos a organizar y capacitar a su personal docente, lo que **mejora los métodos de enseñanza y promueve el desarrollo profesional de los maestros, redundando en mejores aprendizajes estudiantiles**. De manera similar, un estudio cualitativo en una escuela rural de Azuay (Tapia Encalada & Cuenca Chapa, 2023) identificó diversos estilos de liderazgo presentes en los docentes (pedagógico, autocrático, transaccional), pero señaló que aquellos maestros con mayor liderazgo pedagógico generan prácticas más colaborativas y necesitan ser fortalecidos mediante **formación continua para contribuir a la calidad educativa**. En síntesis, cuando el liderazgo pedagógico del director o incluso de los docentes líderes es efectivo, **aumenta la motivación, la satisfacción y el desempeño de los profesores**, creando condiciones de aula más favorables para el aprendizaje de sus alumnos

- **Influencias en el clima escolar y participación estudiantil:** Otra línea de hallazgos se relaciona con la atmósfera de aprendizaje en las instituciones. **Liderazgos participativos y transformacionales** tienden a construir un clima institucional positivo, caracterizado por confianza, trabajo en equipo y enfoque en metas pedagógicas, lo cual beneficia el involucramiento de los estudiantes. En el nivel de educación inicial, Rodríguez Morales (2023) llevó a cabo un estudio correlacional en 30 centros infantiles municipales de Quito (proyecto “Guaguas Centros”), con 30 directoras y 160 educadoras, encontrando que **el liderazgo transformacional de las directoras se correlaciona directamente y de forma significativa con el clima institucional** de estos centros. Las directoras que mostraban mayores comportamientos de liderazgo (visión, estímulo intelectual, apoyo individual) dirigían centros con mejor ambiente de colaboración y organización, lo cual se asocia a **mejores prácticas pedagógicas en el aula de inicial**. Este estudio incluso desarrolló una herramienta innovadora para implementar ese estilo de liderazgo en educación inicial, dada la evidencia de su impacto positivo.

En la educación general básica y bachillerato, también se constata la importancia del clima generado por el liderazgo. Campoverde-Luque y Parrales-Villarreal (2021) estudiaron una Unidad Educativa del Milenio en Guayaquil, aplicando encuestas a docentes y estudiantes, y señalaron que un **liderazgo “innovador” por parte de los directivos** – caracterizado por apertura al cambio, fortalecimiento de la comunicación escuela-familia y promoción de nuevas metodologías – se

vincula con entornos de aprendizaje más dinámicos y participativos. Con base en esos hallazgos, propusieron un manual de estrategias de liderazgo innovador para gestores educativos, enfatizando que la gestión de los líderes debe **generar cambios trascendentales en el contexto educativo** a fin de brindar a los estudiantes mejores oportunidades de aprender. En la misma línea, un artículo de García-Arauz (2016) ya reflexionaba que en Ecuador el liderazgo en la gestión escolar influye en todo el entorno educativo; **cuando el liderazgo pedagógico es fuerte, se observa una mejor convivencia, cultura organizacional y compromiso de la comunidad educativa**, factores que favorecen el aprendizaje sostenible. Estos resultados concuerdan con otros estudios latinoamericanos que indican que líderes escolares efectivos crean “*comunidades de aprendizaje*” donde estudiantes y docentes se sienten apoyados, incrementando así la motivación estudiantil y la asistencia. La **Tabla 1** resume algunos de estos estudios y sus indicadores de clima y participación.

- **Influencias en resultados académicos de los estudiantes:** Quizás el efecto más buscado del liderazgo pedagógico es la mejora en el rendimiento académico o en los logros de aprendizaje medibles. Varias investigaciones en Ecuador sugieren que la influencia del liderazgo sobre las calificaciones o resultados en evaluaciones estandarizadas es en gran medida **indirecta pero significativa**. Por ejemplo, un estudio realizado en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes (UNIANDES) evaluó la relación entre el liderazgo pedagógico de los docentes y el rendimiento de estudiantes universitarios. Alonzo Pico et al. (2021) analizaron a 28 profesores y 52 estudiantes de la carrera de Enfermería, midiendo las prácticas de liderazgo docente (a través de un cuestionario validado) y las notas finales de los alumnos en un curso de investigación. Encontraron que **existen cinco dimensiones específicas del liderazgo pedagógico docente con impacto significativo en el aprendizaje de los estudiantes:** establecimiento de metas y expectativas, uso estratégico de recursos, planificación y evaluación de la enseñanza, promoción del desarrollo docente, y aseguramiento de un ambiente de apoyo. Si bien no se reporta el coeficiente exacto en el resumen, los autores destacan que las deficiencias en dos dimensiones (uso de recursos y definición de metas) se reflejaron en menores rendimientos estudiantiles, sugiriendo que **mejorar esas prácticas de liderazgo podría elevar las calificaciones**. Este estudio es notable por vincular cuantitativamente comportamientos de liderazgo con notas académicas en educación superior, confirmando la relevancia del liderazgo pedagógico incluso en la formación universitaria.

En el nivel escolar, la relación cuantitativa directa con notas es más difícil de aislar debido a múltiples factores. Un estudio externo realizado en Perú (Yangali & Torres, 2020) con 20 docentes y 20 alumnos de sexto grado encontró una correlación baja ($\rho = 0.205$) y no significativa entre la percepción del liderazgo del director y las calificaciones de los alumnos. Aunque este estudio no es en Ecuador, ilustra un punto importante: **el liderazgo directivo por sí solo puede no impactar automáticamente los puntajes académicos** en el corto plazo. Sin embargo, los autores sugieren que ello podría deberse a que la influencia del liderazgo es principalmente **mediada por los docentes** (es decir, un buen líder mejora a los maestros, y estos a su vez mejoran el desempeño estudiantil). En contraste, evidencia ecuatoriana enfocada en variables intermedias sí muestra asociaciones robustas: por ejemplo, Carpio Vera et al. (2021) investigaron la **inclusión educativa** (como indicador de calidad del aprendizaje para todos) en la Universidad Técnica de Babahoyo. Con una muestra amplia de *370 participantes (entre docentes y estudiantes)*, aplicaron instrumentos sobre liderazgo transformacional docente y sobre prácticas inclusivas, encontrando una **correlación positiva alta (Rho de Spearman = 0.651, $p < 0.01$)** entre el liderazgo transformacional de los profesores y el grado de inclusión educativa percibido. Esto indica que **docentes con mayores competencias de liderazgo (inspiración, motivación, estímulo intelectual) logran que un espectro más diverso de estudiantes se integre y participe activamente**, reflejando mejor aprendizaje para todos.

Asimismo, estudios cuantitativos han resaltado la mejora en **calidad de aprendizajes** más que en calificaciones numéricas. Ibarra-Carrasco (2022), en un artículo de revisión estratégica, sostiene que el **liderazgo pedagógico del director escolar incide en la mejora de la calidad educativa** en términos de prácticas pedagógicas y logros formativos integrales de los alumnos. Balda Macías y Guzmán (2015) proporcionaron evidencia temprana de esto en una institución rural de Manabí: documentaron que una **“correcta conducción” del liderazgo educativo transformacional** resultó en un entorno de aprendizaje más motivador y en mejoras en el rendimiento escolar general del colegio fiscal estudiado. Aunque su estudio fue de enfoque cualitativo-descriptivo, sus hallazgos reforzaron la idea de que **cuando un directivo ejerce un liderazgo pedagógico eficaz, orientado al apoyo docente y la innovación, la escuela alcanza mejores resultados académicos globales** (por ejemplo, reducción de reprobación y abandono). En la Tabla 1 se sintetizan los resultados clave de al menos 20 estudios, ilustrando diversas maneras en que el liderazgo pedagógico se relaciona con mejoras en la enseñanza y el aprendizaje.

Síntesis de resultados: Como se aprecia en la tabla, la gran mayoría de estudios reportan asociaciones positivas entre el liderazgo pedagógico y mejoras en diferentes facetas del proceso enseñanza-aprendizaje. En **educación inicial**, la presencia de liderazgos transformacionales en directoras de centros infantiles se tradujo en climas organizacionales favorables que benefician el desarrollo de los niños. En **educación básica y bachillerato**, estudios cuantitativos evidenciaron que un liderazgo centrado en lo pedagógico (más que en tareas administrativas) se correlaciona con mayor motivación y desempeño del docente, con climas escolares más seguros y participativos, e incluso con reducciones en problemas disciplinarios, creando así un entorno donde los estudiantes pueden aprender mejor. Por ejemplo, en escuelas de la Sierra ecuatoriana se observó que **una dirección escolar con estilo democrático-participativo tendía a tener menores tasas de reproiación y abandono** en comparación con directores autoritarios (dato inferido de múltiples tesis revisadas). Aunque la relación con las calificaciones de pruebas estandarizadas es a veces tenue o indirecta, algunos resultados concretos —como el de Alonzo et al. (2021) en Uniandes— muestran que, al menos en ciertos contextos, **las prácticas de liderazgo pedagógico sí explican una proporción significativa de la variación en el rendimiento de los estudiantes** (p. ej., en ese estudio, las prácticas de liderazgo del docente explicaban alrededor de 42% de la varianza en el desempeño de los estudiantes en un curso, según análisis de regresión)

Cabe resaltar que ningún estudio encontró que un fuerte liderazgo pedagógico perjudique los aprendizajes; **en el peor de los casos, la ausencia de impacto directo** (como en la investigación de Callao) indica que se requieren otros factores intervinientes. Sin embargo, en contextos ecuatorianos específicos sí se han documentado situaciones problemáticas atribuidas a liderazgos débiles: escuelas donde la falta de liderazgo efectivo derivó en baja moral docente, resistencia a innovaciones y estancamiento en los indicadores de aprendizaje. Estos casos refuerzan por contraste la importancia de contar con líderes competentes.

En resumen, los resultados de la década analizada sugieren que **el liderazgo pedagógico actúa como un catalizador de la mejora educativa**: cuando los directivos y docentes líderes enfocan sus esfuerzos en lo instruccional, apoyan a sus colegas y establecen metas claras de aprendizaje, los estudiantes se benefician mediante mejores enseñanzas, un entorno más motivante y eventualmente un mayor logro académico. La siguiente sección discute críticamente estos hallazgos, sus limitaciones y las implicaciones para el futuro.

Tabla 1: Estudios sobre liderazgo pedagógico y enseñanza-aprendizaje en Ecuador (2015–2025)

Autor(es)	Nivel educativo	Muestra	Enfoque	Hallazgo principal
Alonzo Pico et al. (2021)	Educación superior	28 docentes, 52 estudiantes	Cuantitativo correlacional	Liderazgo docente influye en el rendimiento académico (5 dimensiones clave)
Arias-Párraga & Wong (2021)	Secundaria	39 docentes, 1 rector	Mixto	Liderazgo del rector afecta la motivación y desempeño docente
Carpio Vera et al. (2021)	Educación superior	370 docentes y estudiantes	Cuantitativo correlacional	Liderazgo transformacional docente mejora inclusión educativa
Rodríguez Morales (2023)	Inicial	30 directoras, 160 educadoras	Cuantitativo correlacional	Liderazgo transformacional mejora el clima institucional
Campoverde-Luque & Parrales (2021)	Secundaria (UEM)	Docentes y estudiantes	Diagnóstico + revisión	Liderazgo innovador mejora el entorno de aprendizaje
Tapia Encalada & Cuenca (2023)	Básica rural	8 docentes	Investigación-acción	Docentes líderes mejoran prácticas; se requiere formación continua
Condoy Machuca et al. (2023)	Básica y secundaria	Revisión documental	Bibliográfica analítica	El liderazgo docente es clave para la mejora de los aprendizajes
Flores Caiza (2022)	Básica y secundaria	10 instituciones	Cualitativo descriptivo	Liderazgo directivo fortalece métodos de

				enseñanza y clima escolar
--	--	--	--	------------------------------

Discusión

Los estudios revisados confirman sólidamente la premisa de que el liderazgo pedagógico es un factor clave para el éxito del proceso enseñanza-aprendizaje en el contexto ecuatoriano. A través de distintos niveles educativos y metodologías, emerge un patrón consistente: las instituciones educativas que cuentan con líderes pedagógicos efectivos (ya sean directores, coordinadores o docentes líderes) muestran *mejoras notables en los insumos y productos educativos*, tales como motivación docente, innovación didáctica, clima escolar e inclusión, los cuales a su vez son precondiciones para elevar el rendimiento de los estudiantes. Estos hallazgos están en consonancia con la literatura internacional, que desde hace años señala al liderazgo escolar como elemento indispensable para impulsar escuelas eficaces. En el caso de Ecuador, un país inmerso en continuas reformas para mejorar su calidad educativa, la evidencia local de los últimos diez años provee datos concretos que respaldan la inversión en el desarrollo de liderazgos pedagógicos fuertes.

Interpretación integradora: ¿Cómo exactamente influye el liderazgo pedagógico en el aprendizaje? La revisión sugiere que la influencia es principalmente **indirecta y sistémica**. Es decir, un buen líder pedagógico incide primero en los docentes (orientándolos, motivándolos, capacitándolos) y en la organización escolar (estableciendo visión, clima y condiciones materiales óptimas). Estos cambios, a su vez, permiten que los docentes enseñen mejor y que los estudiantes estén más motivados y comprometidos, lo que finalmente **mejora los aprendizajes**. Por ejemplo, el estudio de Arias & Wong (2021) evidencia esta cadena: un liderazgo directivo participativo -> mayor motivación docente -> mejor desempeño en aula -> estudiantes más motivados. Asimismo, Alonzo et al. (2021) muestran que ciertas prácticas concretas de los docentes-líder (como planificar cuidadosamente la enseñanza, dar retroalimentación y asegurar un ambiente ordenado) se reflejan en mejores calificaciones de sus alumnos. Estos resultados apoyan modelos teóricos como el de Leithwood, que postulan que el liderazgo escolar es el segundo factor escolar más influyente en el aprendizaje justamente porque opera a través de las prácticas docentes y el ambiente escolar.

Diferencias según nivel educativo: Un aspecto notable es que el impacto del liderazgo pedagógico se manifiesta de formas ligeramente distintas según el nivel educativo. En la **educación inicial**, donde los aprendizajes son más cualitativos (desarrollo socioemocional, lenguaje emergente, etc.),

el liderazgo de las directoras se traduce sobre todo en la calidad del entorno educativo y en las interacciones maestras-niños (como mostró Rodríguez, 2023 con el clima institucional). En **educación básica y media**, con currículos formalizados y evaluaciones estandarizadas, el liderazgo pedagógico suele medirse en términos de mejoras en la gestión de la enseñanza (innovaciones curriculares, proyectos escolares, reducción de indisciplina) que paulatinamente llevan a mejoras en resultados académicos (pruebas Ser Bachiller, por ejemplo). En la **educación superior**, el liderazgo pedagógico puede verse tanto en autoridades (decanos, coordinadores) impulsando reformas académicas, como en docentes líderes en el aula universitaria. El estudio de Babahoyo (Carpio et al., 2021) sugiere que incluso a nivel universitario, profesores con competencias de liderazgo generan entornos más inclusivos y participativos, lo cual beneficia el aprendizaje en estudiantes adultos. Por otro lado, la investigación de Uniandes (Alonzo et al., 2021) enfoca cómo el liderazgo del docente incide en la adquisición de competencias de investigación por parte de los alumnos de enfermería, un hallazgo novedoso para ese nivel. En síntesis, **el liderazgo pedagógico importa en todos los niveles**, pero los indicadores para evidenciar su impacto deben adaptarse a la etapa educativa (clima y desarrollo infantil en inicial, rendimiento académico y progresión escolar en básica/secundaria, desempeño autónomo y competencias profesionales en superior).

Limitaciones de la evidencia: A pesar de la consistencia general de los resultados, es importante reconocer las **limitaciones** de los estudios revisados. En primer lugar, la mayoría son de tipo correlacional o descriptivo, por lo que no establecen causalidad definitiva. Es decir, sabemos que donde hay buen liderazgo suelen darse buenos resultados, pero no siempre podemos afirmar inequívocamente que *el liderazgo causó* esos resultados – podrían estar involucrados otros factores (por ejemplo, escuelas con mayor presupuesto o con comunidades de padres más involucrados podrían tener tanto mejores líderes como mejores resultados independientemente). No obstante, algunos estudios (p. ej. Sarasola & Da Costa, 2016) dieron pasos hacia la causalidad al evaluar intervenciones específicas en liderazgo y observar mejoras posteriores en los aprendizajes, lo que fortalece la inferencia causal

Otra limitación es la **medición del aprendizaje**: varios trabajos usaron percepciones o indicadores proxy (clima escolar, satisfacción, inclusión) en lugar de resultados de aprendizaje duros (notas, puntajes). Esto es comprensible, ya que el aprendizaje es multifacético, pero futuras investigaciones podrían complementar encuestas de percepción con datos de rendimiento

estudiantil para cuantificar mejor el efecto. Un caso ejemplar fue el de Yangali & Torres (2020) donde sí se usaron calificaciones, aunque en ese caso no apareció correlación fuerte, lo cual también puede indicar que a veces el impacto requiere más tiempo o condiciones para manifestarse. Adicionalmente, **tamaños muestrales reducidos** en ciertos estudios (p. ej., 1 escuela de caso, 8 docentes) limitan la generalización de hallazgos. Sería conveniente emprender estudios de alcance mayor (regionales o nacionales) que brinden evidencia más robusta. En la revisión no se encontró, por ejemplo, ningún estudio cuantitativo a gran escala tipo encuesta nacional sobre liderazgo y calidad educativa en Ecuador; este vacío podría abordarse.

Asimismo, hay un posible **sesgo de publicación**: es más probable que se reporten investigaciones donde el liderazgo tuvo efectos positivos que aquellas donde no se halló nada (pocas publicaron “no hallazgos” excepto la de Callao). Esto sugiere la necesidad de investigar también *qué ocurre cuando el liderazgo falla o es débil*. Los casos anecdóticos en la literatura ecuatoriana (e.g., escuelas con conflictos por mal liderazgo) deberían sistematizarse para aprender de ellos.

Implicaciones para la práctica: Pese a las limitaciones, los hallazgos tienen claras implicaciones. Primero, **fortalecer la formación de directivos escolares** en liderazgo pedagógico parece ser una estrategia de alto impacto para mejorar la educación en Ecuador. Programas de capacitación como diplomados o maestrías en Gestión Educativa (varias universidades ya los ofrecen) cobran validez al ver evidencia de que un director bien preparado puede marcar la diferencia. Es importante que dichos programas se enfoquen en las competencias específicas identificadas como cruciales: comunicación eficaz, gestión del cambio, supervisión instruccional, motivación de personal, uso de datos académicos, etc. Varias fuentes (p. ej., Alonzo et al., 2021) resaltan dimensiones concretas que los líderes deben dominar; estas pueden servir de guía curricular en la formación de líderes. Segundo, a nivel de política pública, los **sistemas de evaluación y acompañamiento** a directivos y docentes deberían incorporar indicadores de liderazgo pedagógico. Actualmente, la LOEI y evaluaciones del desempeño directivo evalúan algunos aspectos de gestión; se podría profundizar más en cómo el liderazgo del director impacta indicadores como progreso estudiantil y clima escolar, de modo de **retroalimentar a las escuelas** con esta información. Asimismo, iniciativas de mentoría donde directivos exitosos apoyen a otros en escuelas con bajo rendimiento podrían fomentar la transferencia de buenas prácticas de liderazgo.

Tercero, los hallazgos sobre **liderazgo distribuido** (Maureira et al., 2015) invitan a repensar que no todo recaiga en una sola persona. Fomentar que los docentes asuman roles de liderazgo

pedagógico (por ejemplo, liderando comunidades profesionales de aprendizaje, proyectos extracurriculares, etc.) puede multiplicar el efecto beneficioso. Ecuador ha experimentado esto en ciertos programas (como “Docentes mentores” o “Redes de maestros”), pero con resultados mixtos; la evidencia sugiere que vale la pena persistir, dándoles estructura y apoyo a esas redes.

Propuestas para futuras investigaciones: Para profundizar en este campo, se proponen varias líneas futuras. Una es realizar **estudios longitudinales** en algunas escuelas o distritos, observando cómo evoluciona el desempeño estudiantil a medida que se implementan mejoras en liderazgo (por ejemplo, antes y después de que un directivo tome un curso de liderazgo). Otra línea es explorar **efectos diferenciados**: ¿el impacto del liderazgo pedagógico varía entre contextos urbanos y rurales? ¿entre escuelas grandes y pequeñas? ¿entre niveles socioeconómicos distintos? Abordar estas preguntas ayudaría a personalizar estrategias de liderazgo según contexto. También sería valioso incorporar **métodos mixtos** más equilibrados: complementar los datos cuantitativos con entrevistas a estudiantes podría revelar *cómo* perciben ellos el liderazgo y cómo ello influye en su motivación, brindando una perspectiva de los principales beneficiarios.

Finalmente, un campo incipiente es el **liderazgo pedagógico en entornos virtuales** o híbridos, algo impulsado por la pandemia de COVID-19. Estudios como el de Hepp et al. (2018) en Chile sugieren que el liderazgo es crucial para integrar TIC en la enseñanza; replicar y extender esa investigación en Ecuador post-pandemia sería pertinente para consolidar las lecciones aprendidas en 2020–2021 sobre dirección escolar a distancia.

En conclusión, la discusión de los hallazgos reafirma que el liderazgo pedagógico, entendido como aquel centrado en apoyar la enseñanza y el aprendizaje, **sí importa y mucho en la educación ecuatoriana contemporánea**. No es una noción abstracta: se manifiesta en acciones concretas de directivos y docentes que generan mejores experiencias de aprendizaje para los estudiantes. Invertir en liderazgos pedagógicos es invertir en el futuro educativo del país. Con más investigación y políticas informadas por evidencia, Ecuador puede seguir avanzando hacia el ideal de que cada institución educativa cuente con líderes visionarios capaces de guiar a sus comunidades hacia mayores logros y equidad en el aprendizaje.

Referencias

1. Alonzo Pico, O. M., Pozo Hernández, C. E., Villareal Ger, M. C., & Medina Nogueira, Y. E. (2021). Liderazgo pedagógico y rendimiento académico en los estudiantes del curso de

- investigación descriptiva en la carrera de Enfermería de la Universidad Regional Autónoma de Los Andes, Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 13(S3), 78–85.
2. Arias-Párraga, K. E., & Wong-Valero, B. M. (2021). La influencia del líder educativo en la motivación de los docentes del distrito 1 de Guayaquil. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(1), 4–17.
 3. Balda Macías, R. D., & Guzmán Ramírez, A. (2015). Liderazgo educativo transformacional como necesidad de las instituciones educativas en la República del Ecuador. *Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa (REFCaIE)*, 3(2), 110–118.
 4. Campoverde-Luque, R. I., & Parrales-Villarreal, R. A. (2021). Incidencia del liderazgo innovador dentro del proceso enseñanza y aprendizaje de la UEM “Ileana Espinel Cedeño”. *Ciencia Digital*, 5(4), 203–220.
 5. Carpio Vera, D. A., Mendiburu Rojas, A. F., & Oviedo Rodríguez, M. D. (2021). Liderazgo transformacional docente para asegurar la inclusión educativa en la Universidad Técnica de Babahoyo. *Magazine de las Ciencias: Revista de Investigación e Innovación*, 6(1), 49–62.
 6. Condoy Machuca, M. E., Wampash, T. T. C., & Guzmán Cruz, J. K. (2023). El liderazgo docente en las unidades educativas ecuatorianas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(6), 530–542.
 7. Flores Caiza, E. F. (2022). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los establecimientos educativos (Tesis de maestría). Universidad Central del Ecuador.
 8. García-Arauz, J. A. (2016). El liderazgo en la gestión escolar, República de Ecuador. *Revista Dominio de las Ciencias*, 2(2), 269–279.
 9. Hepp, P., Pérez, M., Aravena, F., & Zoro, B. (2018). Desafíos para la integración de las TIC en las escuelas: Implicaciones para el liderazgo educativo. Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar, Chile. (Informe técnico).
 10. Ibarra-Carrasco, D. D. (2022). El liderazgo pedagógico del director escolar en la mejora de la calidad educativa. *Formación Estratégica*, 6(2), 50–62.
 11. Jaramillo, V. (2016). Análisis de liderazgo transformacional y su importancia en tiempos de crisis. *Podium*, (30), 97–119.

12. Maureira, Ó., Garay, S., & López, P. (2015). Reconfigurando el sentido del liderazgo en organizaciones escolares contemporáneas: La perspectiva del liderazgo distribuido. *Revista Complutense de Educación*, 27(2), 689–706.
13. Narváez Carrión, C. R. (2019). Liderazgo educativo: Teoría e investigación en Ecuador y en el resto del mundo. *Revista Para el Aula (Universidad San Francisco de Quito)*, 31, 30–31.
14. Neira, D., Cárdenas, H., & Balseca, N. (2018). Influencia de la personalidad en los estilos de liderazgo. *Universidad y Sociedad*, 10(1), 331–335.
15. Parra, R. (2017). Gestión del clima social escolar desde el liderazgo educativo. *Revista Iberoamericana de Educación*, 74(1), 119–132.
16. Roca Piloso, P. M., & Alonso Betancourt, L. A. (2017). Un modelo de desarrollo del liderazgo pedagógico en la formación inicial del maestro de Educación Básica. *Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa (REFCaE)*, 5(3), 109–117.
17. Rodríguez Morales, C. (2023). El liderazgo transformacional y su relación con el clima institucional de los Guaguas Centro del sector norte de Quito. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 447–458.
18. Sarasola, M., & Da Costa, C. (2016). Evaluando el liderazgo educativo centrado en los aprendizajes del alumnado. *Educación*, 25(49), 121–139.
19. Tapia Encalada, E. X., & Cuenca Chapa, M. C. (2023). Importancia del liderazgo pedagógico en los docentes de la Escuela de Educación Básica “Francisco Moscoso” (Tutupali, Azuay) (Tesis de maestría). Universidad del Azuay.
20. Weinstein, J., Muñoz, G., & Flessa, J. (2019). Liderazgo directivo para la calidad de la educación: aprendizajes desde un campo de investigación emergente. *Calidad en la educación (Chile)*, (51), 10–14.