



Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la institución educativa: Una aproximación teórica

Pedagogical leadership, teacher leadership and their role in improving the educational institution: A theoretical approach

Liderança pedagógica, liderança docente e o seu papel na melhoria da instituição educativa: uma abordagem teórica

Maryuri Magdalena Moreira Macías^I
maryurimoreiramacias@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0000-9586-8897>

Sonia Elizabeth Marrasquin Delgado^{II}
sonia.marrasquin@educacion.gob.ec
<https://orcid.org/0009-0005-6477-8051>

Araceli María Solorzano Bermúdez^{III}
araceli.solorzano@educacion.gob.ec
<https://orcid.org/0009-0006-8566-5635>

Judith Mercedes Rugel Torres^{IV}
judithrugeltorres@hotmail.com
<https://orcid.org/0009-0003-6112-2837>

Correspondencia: maryurimoreiramacias@gmail.com

Ciencias de la Salud
Artículo de Investigación

* **Recibido:** 26 de enero de 2025 * **Aceptado:** 24 de febrero de 2025 * **Publicado:** 28 de marzo de 2025

- I. Investigadora Independiente, Ecuador.
- II. Investigadora Independiente, Ecuador.
- III. Investigadora Independiente, Ecuador.
- IV. Investigadora Independiente, Ecuador.

Resumen

El presente artículo tiene como objetivo analizar la relación entre el liderazgo pedagógico y docente en el contexto de la mejora institucional, identificando los elementos esenciales que potencian su impacto positivo sobre la enseñanza. Para lograr este objetivo, se ha diseñado una metodología que se fundamenta en la revisión teórica de estudios anteriores sobre liderazgo educativo. En este análisis, se abordan diversos modelos de liderazgo, tales como el transformacional, el distribuido y el colaborativo, así como su repercusión en la gestión escolar y en el rendimiento de los estudiantes. A pesar de los avances logrados en el ámbito educativo, persiste la inquietud acerca de ¿Cómo los docentes pueden ejercer un liderazgo efectivo en contextos educativos diversos que presentan múltiples desafíos? La falta de formación específica en liderazgo y la débil articulación entre docente y directivos son barreras recurrentes que afectan la gestión escolar y limitan el progreso institucional. Los hallazgos indican que potenciar el liderazgo docente a través de programas de capacitación, el fomento del trabajo en equipo y la implementación de estrategias innovadoras es esencial para lograr una transformación educativa. Un liderazgo eficaz no solo optimiza la enseñanza y el aprendizaje, sino que también favorece el desarrollo de una cultura organizacional orientada a la mejora continua. Este artículo resalta la necesidad de establecer modelos de liderazgo que fortalezcan el desempeño educativo y refuercen la identidad institucional.

Palabras Clave: Liderazgo pedagógico; liderazgo docente; mejora educativa; gestión de transformación y Colaboración.

Abstract

This article aims to analyze the relationship between pedagogical and teacher leadership in the context of institutional improvement, identifying the essential elements that enhance its positive impact on teaching. To achieve this objective, a methodology was designed based on a theoretical review of previous studies on educational leadership. This analysis addresses various leadership models, such as transformational, distributed, and collaborative, as well as their impact on school management and student achievement. Despite the progress made in education, concerns persist regarding how teachers can exercise effective leadership in diverse educational contexts that present multiple challenges. The lack of specific leadership training and weak coordination between teachers and administrators are recurring barriers that affect school management and limit

institutional progress. The findings indicate that strengthening teacher leadership through training programs, fostering teamwork, and implementing innovative strategies is essential to achieving educational transformation. Effective leadership not only optimizes teaching and learning but also fosters the development of an organizational culture oriented toward continuous improvement. This article highlights the need to establish leadership models that strengthen educational performance and reinforce institutional identity.

Keywords: Pedagogical leadership; teacher leadership; educational improvement; transformation management and collaboration.

Resumo

O objetivo deste artigo é analisar a relação entre a liderança pedagógica e docente no contexto do aperfeiçoamento institucional, identificando os elementos essenciais que potenciam o seu impacto positivo no ensino. Para atingir este objetivo, foi desenhada uma metodologia que se baseia na revisão teórica de estudos anteriores sobre a liderança educacional. Nesta análise são abordados vários modelos de liderança, como o transformacional, o distribuído e o colaborativo, bem como o seu impacto na gestão da escola e no desempenho dos alunos. Apesar dos progressos alcançados no domínio educativo, persistem preocupações sobre a forma como os professores podem exercer uma liderança eficaz em diversos contextos educativos que apresentam múltiplos desafios. A falta de formação específica em liderança e a fraca articulação entre professores e administradores são barreiras recorrentes que afectam a gestão escolar e limitam o progresso institucional. As conclusões indicam que reforçar a liderança dos professores através de programas de formação, promover o trabalho em equipa e implementar estratégias inovadoras é essencial para alcançar a transformação educativa. Uma liderança eficaz não só otimiza o ensino e a aprendizagem, como também favorece o desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada para a melhoria contínua. Este artigo realça a necessidade de estabelecer modelos de liderança que fortaleçam o desempenho educativo e reforcem a identidade institucional.

Palavras-chave: Liderança pedagógica; liderança docente; melhoria educativa; gestão de transformação e colaboração.

Introducción

El liderazgo pedagógico y docente es un factor clave en el desarrollo y la mejora de las instituciones educativas, ya que su influencia repercute de manera directa en la calidad del aprendizaje y en la gestión eficaz de los procesos educativos. Este aspecto va más allá de una mera administración, constituyéndose en un factor clave para la creación de una cultura institucional que promueva el progreso, la innovación y el trabajo colaborativo. Diversos estudios han demostrado que un liderazgo educativo robusto favorece el desarrollo de entornos de aprendizaje más eficaces y enriquecedores para los alumnos (Robinson et al., 2014). Por otro lado, la implementación de estrategias de liderazgo pedagógico permite fortalecer una identidad institucional centrada en la excelencia académica y en la formación integral de los estudiantes (Quiñonez y Espíritu, 2023).

El objetivo de este artículo es de *analizar la relación entre el liderazgo pedagógico y docente en el contexto de la mejora institucional, identificando los elementos esenciales que potencian su impacto positivo sobre la enseñanza*. Para ello, se llevará a cabo un recorrido teórico por las principales perspectivas sobre el liderazgo educativo, con el objetivo de comprender su influencia en la gestión escolar, en la práctica docente y los resultados del aprendizaje (Cohen, 1997). Además, se exploraron las estrategias y competencias que los educadores deben desarrollar para ejercer un liderazgo transformador, promoviendo así un aprendizaje significativo y una mayor cohesión institucional (Leithwood y Riehl, 2009). Con ello, se busca ofrecer un fundamento conceptual que facilite la implementación de modelos de liderazgo efectivos en diversos contextos educativos.

A pesar de los avances en la comprensión del liderazgo educativo, persiste una pregunta fundamental: *¿Cómo puede el liderazgo docente contribuir de manera efectiva a la mejora institucional en contextos diversos y con múltiples desafíos?* La respuesta a esta cuestión es crucial, ya que el liderazgo docente no se manifiesta en un entorno homogéneo, sino que requiere una adaptación a distintas realidades y necesidades. Factores como el contexto socioeconómico, los recursos disponibles y la formación del profesorado juegan un papel decisivo en la capacidad de liderazgo y en sus efectos sobre la comunidad educativa (Robinson, 2019). La ausencia de un liderazgo consolidado en las instituciones escolares puede generar dificultades en la gestión educativa y afectar negativamente la calidad de la enseñanza. En las opiniones de Valverde et al., (2022) lo que subrayan la necesidad de fortalecer las competencias directivas de los docentes.

Para abordar esta problemática, es fundamental fomentar el desarrollo de competencias de liderazgo entre los docentes, promoviendo el trabajo en equipo, la reflexión pedagógica y la adopción de estrategias innovadoras. La formación en liderazgo debe ser un pilar esencial de la capacitación docente, asegurando que los educadores cuenten con las herramientas necesarias para gestionar cambios significativos en sus instituciones (Hernández et al., 2020). Asimismo, la colaboración entre docentes y directivos es clave para establecer una cultura organizacional centrada en la mejora continua y el aprendizaje compartido. Un liderazgo distribuido y colaborativo no solo empodera a los docentes, sino que también los involucra en el proceso de toma de decisiones, fortaleciendo su compromiso y sentido de pertenencia (Castro y Silva, 2022).

El liderazgo pedagógico y docente es un elemento crucial en la transformación de las instituciones educativas, ya que permite mejorar tanto la enseñanza como el aprendizaje, además de consolidar una visión compartida de crecimiento y excelencia educativa. Al examinar sus efectos y desafíos, es posible diseñar estrategias que optimicen la gestión institucional y la formación de ciudadanos críticos y comprometidos con su entorno (Fullan, 2002). En este artículo, se exploraron las principales perspectivas teóricas sobre el liderazgo educativo y su contribución al fortalecimiento de las instituciones escolares, con el objetivo de ofrecer herramientas útiles para la implementación de prácticas pedagógicas efectivas y sostenibles.

METODOLOGÍA O MÉTODO

Para abordar el estudio del liderazgo pedagógico y docente en la mejora de las instituciones educativas, se ha optado por una metodología cualitativa, centrada en la revisión de la literatura académica. Esta elección se justifica por la necesidad de comprender las diversas perspectivas teóricas sobre el liderazgo educativo y su impacto en la práctica docente (Enrique y Barrio, 2018). La revisión de la literatura facilita la identificación de los principales modelos de liderazgo aplicados en el contexto educativo, y también permite analizar estudios empíricos que evidencian su incidencia en la gestión institucional y en el aprendizaje de los estudiantes (Cerrón, 2019).

El proceso metodológico involucró la selección y el análisis de fuentes académicas publicadas en revistas indexadas y en libros especializados en liderazgo educativo. Se priorizaron aquellos estudios que exploran el liderazgo transformacional y distribuido como estrategias clave para la mejora de las instituciones educativas (Miras y Longás, 2020). La búsqueda de información se realizó a través de datos académicos como: Google Scholar, Scopus, Dialnet, Web of Science,

Redalyc, etc., asegurando así la validez y relevancia de los documentos analizados (Soto y Escribano, 2019).

Además, se llevó a cabo un análisis comparativo de estudios previos que examinan el papel del liderazgo docente en la transformación de la cultura organizacional de las instituciones educativas. Este análisis permitió establecer patrones y tendencias en la implementación de estrategias de liderazgo, resaltando la importancia del trabajo colaborativo y de la participación activa del profesorado en la toma de decisiones (Bolívar, 2010). Un liderazgo efectivo no solo implica la dirección de una institución, sino también la creación de un ambiente de aprendizaje que motive e inspire a la comunidad educativa (Alegre y Kwan, 2021).

Finalmente, la metodología empleada facilitó una síntesis crítica de los hallazgos obtenidos, contribuyendo a una comprensión integral del liderazgo pedagógico y docente. La triangulación de diversas fuentes de información garantizó un análisis riguroso y fundamentado, permitiendo identificar las mejores prácticas y los desafíos en la implementación del liderazgo educativo. Este enfoque proporciona un marco de referencia sólido para futuras investigaciones y propuestas de intervención en el ámbito educativo.

RESULTADOS

El liderazgo pedagógico y el liderazgo docente se presentan como factores esenciales en la transformación y mejora de las instituciones educativas. Numerosos estudios han examinado cómo estos enfoques impactan la calidad de la enseñanza, la formación de los educadores y el rendimiento académico de los alumnos.

En primer lugar, el liderazgo pedagógico se entiende como aquel que orienta y apoya a los docentes en su búsqueda de una mejora continua en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Según Hallinger y Heck (2014) el liderazgo pedagógico influye directamente en la enseñanza y, por consiguiente, en el aprendizaje de los estudiantes, al establecer autoridad compartida se convierte en un pilar fundamental para cimentar una cultura institucional basada en la excelencia académica. Por otro lado, el liderazgo docente se enfoca en la capacidad de los maestros para inspirar, motivar y guiar el aprendizaje dentro de sus aulas. Como señalan Fernández et al., (2024) los docentes que ejercen un liderazgo efectivo tienen la capacidad de influir en sus colegas y estudiantes, fomentando estrategias innovadoras y una cultura de mejora constante. Este tipo de liderazgo no

solo fortalece el desempeño individual del educador, sino que también genera sinergias dentro del equipo.

Además, el liderazgo pedagógico y el liderazgo docente no actúan de forma aislada; su interrelación es crucial para lograr un impacto significativo en las instituciones educativas. Desde las posiciones de, Cifuentes et al., (2020) las prácticas de liderazgo más efectivas son aquellas que combinan un enfoque pedagógico con una visión estratégica que involucran a toda la comunidad educativa. En este sentido, los líderes educativos deben ser capaces de fomentar la colaboración, la toma de decisiones fundamentadas en evidencia y el desarrollo profesional continuo.

Un aspecto adicional por considerar es el impacto del liderazgo en el clima escolar y la motivación de los docentes. De acuerdo con Araverna et al., (2019) los directivos que ejercen un liderazgo transformacional crean un ambiente positivo en el que los docentes se sienten valorados y motivados a mejorar sus prácticas pedagógicas. Este tipo de liderazgo favorece la construcción de espacios de aprendizaje dinámico y participativos, fundamentales para la evolución educativa.

Finalmente, la gestión educativa también desempeña un papel crucial en el establecimiento de un liderazgo efectivo. Como surgieren Barba y Delgado (2021) el liderazgo educativo eficaz requiere una combinación de habilidades administrativas y una profunda comprensión de los procesos de enseñanza y aprendizaje. La planificación estratégica, el desarrollo de políticas educativas y la gestión adecuada son aspectos clave para fortalecer la estructura institucional y asegurar el éxito de los procesos educativos.

DISCUSIONES

1. La importancia del liderazgo pedagógico en la mejora de la calidad educativa.

El liderazgo pedagógico desempeña un papel determinante en la mejora de la calidad educativa, ya que establece directrices claras para la enseñanza y el aprendizaje. Según Casas (2019) un liderazgo pedagógico efectivo no solo fija expectativas altas, sino que también proporciona apoyo y recursos para que los docentes puedan alcanzarlas. De esta manera, un director con una visión definida puede crear un ambiente favorable para el desarrollo profesional de los docentes y el éxito de los alumnos. Por otro lado, Leiva y Vásquez (2019) resaltan que el liderazgo pedagógico contribuye a la creación de una cultura de aprendizaje colectiva, donde los docentes colaboran y comparten buenas prácticas. Este enfoque promueve una mejora continua en la enseñanza facilitando la implementación de metodologías innovadoras y fundamentadas en evidencias.

2. El liderazgo docente como motor de cambio en la institución educativa.

El liderazgo docente permite que los profesores adopten un papel activo en la transformación de su institución educativa, impulsando cambios positivos tanto en el aula como en la comunidad escolar. Como nos hacen a notar Bonilla y Solís (2020) afirman que los docentes que ejercen liderazgo tienen una mayor capacidad de influir en la cultura organizativa de la escuela y de promover la mejora del rendimiento académico. En este sentido, el liderazgo docente se posiciona como un catalizador de innovación y crecimiento institucional.

Adicionalmente, Cueva et al., (2022) apuntan que cuando los docentes se ven a sí mismos como líderes, son más propensos a asumir riesgos pedagógicos y a desarrollar estrategias de enseñanza más efectivas. Este tipo de actitud fomenta un entorno de aprendizaje dinámico y colaborativo, beneficiado a docentes y estudiantes en un proceso educativo más enriquecedor.

3. La interrelación entre liderazgo pedagógico y el liderazgo docente para el éxito institucional.

La relación entre el liderazgo pedagógico y el liderazgo docente es esencial para el fortalecimiento de instituciones educativas exitosas. Para Contreras (2016) sostiene que las escuelas que combinan un liderazgo pedagógico y docente eficaz presentan niveles más altos de rendimiento y satisfacción dentro de la comunidad educativa. La integración de estos dos enfoques crea un ambiente de trabajo colaborativo que potencia la calidad educativa. Además, en cuanto a Bolívar (2011) señala que cuando los directivos promueven el liderazgo docente, aumenta la motivación de los maestros y su compromiso con la mejora continua. Este círculo virtuoso refuerza la cultura institucional, permitiendo que los docentes se conviertan en agentes activos de cambio y fomenten la excelencia educativa en todos los niveles.

CONCLUSIÓN

El liderazgo pedagógico y el liderazgo docente constituyen elementos esenciales en la transformación y mejora de las instituciones educativas. A través de un liderazgo eficaz, los directivos pueden establecer una visión clara y fomentar un entorno de aprendizaje colaborativo que repercute positivamente en el desarrollo profesional de los docentes y en el rendimiento académico de los alumnos.

Además, el impulso del liderazgo docente permite a los maestros asumir un papel activo en la innovación y en la mejora continua de los procesos educativos. Cuando los docentes se sienten

empoderados y motivados, tienen la capacidad de influir en la cultura institucional, elevando así la calidad educativa y promoviendo cambios significativos tanto dentro del aula como en la comunidad escolar.

Por último, la interacción entre el liderazgo pedagógico y el liderazgo docente es crucial para asegurar el éxito institucional. Las prácticas de liderazgo deben ser estratégicas, colaborativas y fundamentales en evidencia, con el fin de lograr un impacto sostenible a lo largo del tiempo. En este sentido, resalta fundamental que las políticas educativas y las estrategias de gestión prioricen el fortalecimiento del liderazgo en todos los niveles de la organización escolar, promoviendo una educación de calidad que se centre en el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes.

Referencias

- Alegre Brítez, M. Á., & Kwan Chung, C. K. (2021). Gestión directiva y estilos de liderazgo en educación superior. Una revisión de la literatura. *Revista de Análisis y Difusión de Perspectivas Educativas y Empresariales*, 1(2), 65-73. <https://revistascientificas.usil.edu.py/radee/article/view/20>
- Aravena, F., Cádiz, M., Peña, C., González, M., & Núñez, C. (2019). Liderazgo escolar: una mirada a los criterios de éxito pedagógico de los jefes de unidad técnica pedagógica en Chile. *Calidad en la Educación*, (51), 252-280. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-45652019000200252&script=sci_arttext&tlng=pt
- Barba Miranda, L. C., & Delgado Vadivieso, K. E. (2021). Gestión escolar y liderazgo del directivo: Aporte para la calidad educativa. *Revista EDUCARE-UPEL-IPB-Segunda Nueva Etapa 2.0*, 25(1), 284-309. <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1462>
- Bolívar Botía, A. (2010). Liderazgo para el aprendizaje. In *Organización y gestión educativa: Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación* (Vol. 18, No. 1, pp. 15-20). Ciss Praxis. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3111367>
- Bolívar, A. (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. *Educación*, 47(2), 253-275. <https://www.redalyc.org/pdf/3421/342130837004.pdf>
- Bonilla Murillo, E., & Solís Herebia, V. S. (2020). El liderazgo docente: ¿Por qué es importante para el desarrollo de los estudiantes? *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/2307>
- Casas Mallma, A. C. (2019). Liderazgo pedagógico, nuevas perspectivas para el desempeño docente. *Investigación Valdizana*, 13(1), 51-60. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7099922>
- Cerrón Rojas, W. (2019). La investigación cualitativa en educación. *Horizonte de la Ciencia*, 9(17), 1-8. <https://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/59/59717003/59717003.pdf>

- Cifuentes Medina, J. E., González Pulido, J. W., & González Pulido, A. (2020). Efectos del liderazgo escolar en el aprendizaje. *Panorama*, 14(26). <https://www.redalyc.org/journal/3439/343963784005/343963784005.pdf>
- Cohen, N. (1997). Liderazgo transformador. *Revista de Educación de Puerto Rico (REduca)*, (11), 1-12.
- Contreras, T. S. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y representaciones*, 4(2), 231-284. <https://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/123>
- Cueva Pérez, G. D., Ortega Cabrejos, M. Y., & Medina Carbajal, R. D. L. M. (2022). Un acercamiento al rol del liderazgo docente. *Revista Científica de la UCSA*, 9(3), 72-84. <https://revista.ucsa-ct.edu.py/ojs/index.php/ucsa/article/view/97>
- Enrique, A. M., & Barrio Fraile, E. (2018). Guía para implementar el método de estudio de caso en proyectos de investigación. *Propuestas de investigación en áreas de vanguardia*, 159-168. <https://ddd.uab.cat/record/196118>
- Fernández Silva, V. D., De Ortíz, N., De Belén, C., & Erben Jara, S. A. (2024). Liderazgo escolar y pedagógico en las instituciones educativas. *Revista Científica Humanidades*, 3(1), 168-176.
- Fullan, M. (2002). El significado del cambio educativo: un cuarto de siglo de aprendizaje. *Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado*, 6(1). <https://revistaseug.ugr.es/index.php/profesorado/article/view/19173>
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2014). Liderazgo colaborativo y mejora escolar: Comprendiendo el impacto sobre la capacidad de la escuela y el aprendizaje de los estudiantes. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(4), 71-88. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55131688004.pdf>
- Hernández Castilla, R., Slater, C., & Martínez Recio, J. (2020). Los objetivos de desarrollo sostenible, un reto para la escuela y el liderazgo escolar. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 24(3), 9-26. <https://revistaseug.ugr.es/index.php/profesorado/article/view/15361>
- Leithwood, K., & Riehl, C. (2009). ¿Qué sabemos sobre liderazgo educativo? Cómo liderar nuestras escuelas. *Aportes desde la Investigación*, 17-34.

- Leiva Guerrero, M. V., & Vásquez, C. (2019). Liderazgo pedagógico: de la supervisión al acompañamiento docente. *Calidad en la Educación*, (51), 225-251. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-45652019000200225&script=sci_arttext&tlng=pt
- Martín, B. C., & Lorente, I. S. (2022). Aprendizaje Basado en Problemas (ABP) e interdisciplinariedad como ejes para el desarrollo profesional. *Aula de Encuentro*, 24(1), 77-101. <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/ADE/article/view/6773>
- Miras Teruel, J., & Longás Mayayo, J. (2020). Liderazgo pedagógico y liderazgo ético: perspectivas complementarias de la nueva dirección escolar. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 19(41), 287-305. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-51622020000300287&script=sci_arttext
- Quiñones Gonzales, L. G., & Espíritu-Álvarez, F. J. (2023). Una revisión de la investigación empírica sobre liderazgo transformacional en universitarios (2014-2023). *Propósitos y representaciones*, 11(3). http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2307-79992023000300005&script=sci_abstract
- Robinson, V. (2019). Hacia un fuerte liderazgo centrado en el estudiante: afrontar el reto del cambio. *Revista Eletrônica de Educação*, 13(1), 123-145. http://educa.fcc.org.br/scielo.php?pid=S1982-71992019000100123&script=sci_arttext
- Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2014). El impacto del liderazgo en los resultados de los estudiantes: Un análisis de los efectos diferenciales de los tipos de liderazgo. *Reice: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 12(4), 13-40. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5117913>
- Soto Ramírez, E. R., & Escribano Hervis, E. (2019). El método estudio de caso y su significado en la investigación educativa. In *Procesos formativos en la investigación educativa: diálogos, reflexiones, convergencias y divergencias* (pp. 203-222). Red de Investigadores Educativos Chihuahua AC.
- Valverde López, E., Cardoso Villacorta, F., Rodríguez Antayhua, S. K., Miranda Córdova, E. E., & Contreras Rivera, R. J. (2022). Competencias directivas para el monitoreo y acompañamiento pedagógico: en los docentes de las instituciones educativas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 4736-4751. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/3777>.

© 2025 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).