

<https://doi.org/10.69639/arandu.v12i3.1430>

## Competencias de liderazgo del directivo escolar y su relación con la mejora continua de la institución

*Leadership skills of school administrators and their relationship to continuous improvement of the institution*

**Evelyn Deyaneira Córdova Yoza**

[evelyncordovay98@gmail.com](mailto:evelyncordovay98@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0009-2952-7176>

Unidad Educativa Fiscal "12 de Octubre"  
Manta – Ecuador

**Katty Vanessa Cuadros Zambrano**

[kcudros.ueareniscas@gmail.com](mailto:kcudros.ueareniscas@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0007-5908-2281>

Unidad Educativa Fiscal Gil Delgado Pinto  
Manta – Ecuador

**Yessenia de las Mercedes Paredes Bravo**

[jessy069793@gmail.com](mailto:jessy069793@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0009-5890-2545>

Escuela de Educación Básica Las Orquídeas  
Quito – Ecuador

**Nuvia Fátima Holguín Delgado**

[nuvia.holguin@educacion.gob.ec](mailto:nuvia.holguin@educacion.gob.ec)

<https://orcid.org/0009-0000-2819-2591>

Unidad Educativa Fiscal Carlos Polit Ortiz  
Manta – Ecuador

**Joanna Karina Pucha Zapata**

[jkarysp@hotmail.com](mailto:jkarysp@hotmail.com)

<https://orcid.org/0009-0001-1169-041X>

Investigador Independiente  
Loja – Ecuador

*Artículo recibido: 10 julio 2025 - Aceptado para publicación: 20 agosto 2025*  
*Conflictos de intereses: Ninguno que declarar.*

### RESUMEN

La presente investigación analiza la relación entre las competencias de liderazgo del directivo escolar y la mejora continua de la institución educativa, optando un enfoque cuantitativo. A través de una encuesta estructurada aplicada a una muestra significativa de 15 docentes, se identificaron percepciones y grados de concordancia sobre la gestión directiva y su relación en los procesos de mejora institucional. Las competencias evaluadas abarcaron liderazgo transformacional, comunicacional, toma de decisiones, gestión de conflictos y orientación a resultados. Los resultados recabados mostraron que los docentes perciben una influencia significativa de las habilidades directivas en la planificación estratégica, el clima organizacional y el logro de metas

institucionales. Así mismo, se establece una correlación positiva entre la calidad del liderazgo y la implementación de acciones sostenidas de mejora educativa. El estudio resalta la necesidad de fortalecer los programas de formación de líderes escolares, enfocándolos hacia un liderazgo pedagógico y participativo. Se concluye que un liderazgo efectivo, basado en competencias sólidas y contextualizadas, es un ente clave en la transformación educativa y en el desarrollo organizacional. Además, la investigación contribuye a la comprensión del papel del directivo escolar como agente de cambio transformacional, y plantea recomendaciones para la mejora del desempeño institucional desde una óptica de liderazgo compartido.

*Palabras clave:* liderazgo escolar, mejora continua, competencias directivas

### ABSTRACT

This research analyzes the relationship between the leadership competencies of school principals and the continuous improvement of the educational institution, using a quantitative approach. By means of a structured survey applied to a significant sample of 15 teachers, perceptions and degrees of agreement were identified regarding school management and its relationship with institutional improvement processes. The competencies evaluated covered transformational leadership, communication, decision making, conflict management and results orientation. The results showed that teachers perceive a significant influence of managerial skills on strategic planning, organizational climate and the achievement of institutional goals. Likewise, a positive correlation was established between the quality of leadership and the implementation of sustained actions for educational improvement. The study highlights the need to strengthen training programs for school leaders, focusing them on pedagogical and participative leadership. It is concluded that effective leadership, based on solid and contextualized competencies, is a key entity in educational transformation and organizational development. In addition, the research contributes to the understanding of the role of school leaders as agents of transformational change, and makes recommendations for the improvement of institutional performance from a shared leadership perspective.

*Keywords:* school leadership, continuous improvement, managerial competencies

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International. 

## INTRODUCCIÓN

En mundo actual , los sistemas educativos de todo el mundo han estado en un proceso emergente de cambio , impulsados por la necesidad de responder a los desafíos sociales, tecnológicos y económicos del siglo XXI. En este contexto, el liderazgo escolar se ha mostrado como un componente estratégico para promover el cambio organizacional, con el objeto de garantizar la calidad educativa y consolidar procesos sostenidos de mejora continua. Lo expuesto coincide con lo que mencionan Cifuentes et al ., (2020) al mencionar que, en el escenario escolar, el liderazgo se convierte en un aspecto estratégico en la eficiencia y calidad educativa. Múltiples estudios han evidenciado que la figura del directivo escolar, lejos de ser un mero administrador, es hoy en día un actor primordial para generar entornos de aprendizaje efectivos, fortalecer la cultura institucional y liderar procesos pedagógicos significativos.

Según Góonzales et al ., (2023) el liderazgo educativo se refiere a la capacidad de influir en un grupo con el propósito de llevar a cabo con éxito el proceso educativo, desde esta premisa el liderazgo efectivo del directivo no se limita a la supervisión de tareas ni al cumplimiento de funciones técnicas, sino que exige un conjunto articulado de competencias que integren habilidades personales, sociales, pedagógicas y organizacionales. Por otra parte Amazo & Suárez (2023), expresan que os nuevos fenómenos sociales inherentes al contexto educativo, emergen con unos actores protagonistas, que se manifiestan con sueños, valores, y competencias surgidas de su interacción social. Estas competencias deben responder no solo a las exigencias normativas del sistema educativo, sino también a las características del contexto institucional y las necesidades específicas de la comunidad educativa. En este sentido, la mejora continua de una institución escolar se ve directamente influenciada por el tipo de liderazgo que se ejerce desde la dirección, ya que de él depende la implementación de procesos de evaluación, planificación estratégica, toma de decisiones colaborativas, resolución de conflictos y motivación del equipo docente.

En la actualidad surge la gran necesidad de contar con líderes escolares capaces de afrontar los cambios educativos con visión crítica, compromiso ético y capacidad de innovación. En el ámbito nacional e internacional, existen numerosos estudios que relacionan el liderazgo con el éxito escolar, así como menciona Hernández (2017), la principal preocupación del líder no es resolver el mismo los problemas, sino el comportamiento del grupo en el proceso de resolución de los mismos, sin embargo, aún es necesario profundizar en el análisis de las competencias específicas que hacen del directivo un verdadero agente de mejora. Esta investigación pretende aportar a dicha línea de estudio, desde una mirada cuantitativa, evidenciando la relación entre las habilidades de liderazgo del directivo y el progreso sostenido de la institución.

El concepto de liderazgo en el ámbito educativo ha evolucionado desde un enfoque tradicional jerárquico hacia modelos más participativos, distribuidos y transformacionales

(Chacon & Fernandez, 2014, pág. 16). El liderazgo efectivo implica influir positivamente en el comportamiento de los miembros de la comunidad educativa para alcanzar objetivos comunes, y se manifiesta en la capacidad de movilizar recursos humanos, emocionales y estructurales hacia la mejora continua.

Entre los modelos de liderazgo más reconocidos se encuentran:

- El liderazgo transformacional, que busca inspirar y motivar a los colaboradores; el liderazgo pedagógico, centrado en el aprendizaje y la enseñanza.
- El liderazgo distribuido, que reconoce la participación de múltiples actores en la toma de decisiones. Todos estos modelos comparten una visión común: el liderazgo como motor de cambio y desarrollo institucional.

Las competencias del directivo escolar pueden definirse de acuerdo con Campos, (2022), como el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que le permiten desempeñar su función de manera eficaz, ética y contextualizada. Diversos marcos de referencia, como los establecidos por la UNESCO, el MINEDUC o los marcos nacionales de estándares para líderes escolares, coinciden en que estas competencias deben abarcar al menos cuatro dimensiones: la dimensión pedagógica, la organizacional, la relacional y la estratégica.

**Dimensión pedagógica:** Capacidad para orientar los procesos de enseñanza-aprendizaje, supervisar la práctica docente, promover la innovación curricular y garantizar la calidad educativa.

**Dimensión organizacional:** Gestión eficiente de los recursos, planificación institucional, administración del tiempo y supervisión de procesos escolares.

**Dimensión relacional:** Habilidades comunicativas, resolución de conflictos, manejo de equipos y construcción de climas de trabajo positivos.

## MATERIALES Y MÉTODOS

### Diseño metodológico

La presente investigación adopta un enfoque cuantitativo, ya que busca medir, mediante datos numéricos, el nivel de competencias de liderazgo de los directivos escolares y su relación con la mejora continua de sus instituciones. Se recopilan y analizan datos estructurados para identificar patrones y correlaciones. Este enfoque permite obtener resultados objetivos y generalizables. Se utilizan técnicas estadísticas para interpretar la información recolectada. El propósito es establecer relaciones significativas entre variables observables.

### Muestra

La muestra está conformada por 15 directivos escolares de la ciudad de Manta. Se incluyen representantes de instituciones educativas fiscales y particulares, garantizando así diversidad en los contextos educativos. Se seleccionan participantes con experiencia en gestión escolar. La

muestra es no probabilística por conveniencia. Todos los directivos aceptaron participar voluntariamente en el estudio.

### Instrumentos

Se utiliza como técnica de recolección la encuesta estructurada, por su eficiencia para obtener información precisa y comparable. El instrumento aplicado es un cuestionario compuesto por 7 preguntas cerradas, con opciones en escala Likert. Este instrumento está diseñado para evaluar competencias de liderazgo y prácticas institucionales de mejora. La estandarización del cuestionario permite uniformidad en las respuestas. La aplicación fue individual, en formato digital a través de Google forms.

Los ítems empleados fueron:

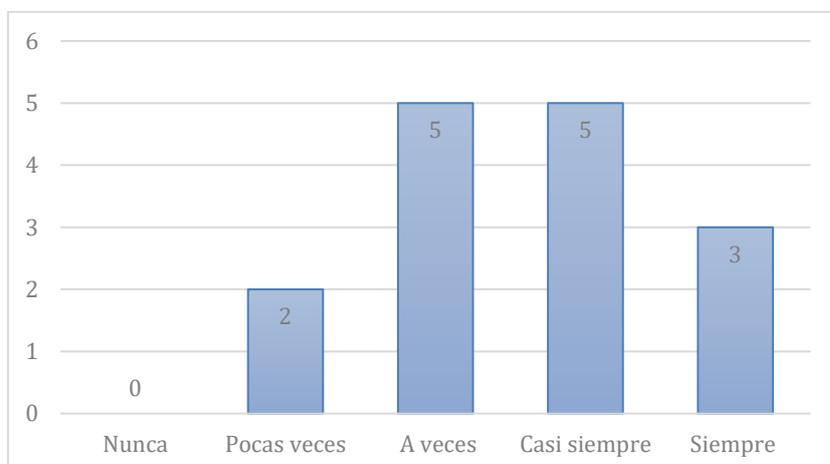
1. ¿Con qué frecuencia promueve usted una visión compartida con su equipo docente?
2. ¿Qué tan eficaz considera su capacidad para tomar decisiones estratégicas en la institución?
3. ¿Con qué regularidad fomenta el desarrollo profesional de los docentes a su cargo?
4. ¿En qué medida impulsa la participación de la comunidad educativa en los procesos escolares?
5. ¿Qué tan consistentemente aplica procesos de evaluación para mejorar la calidad institucional?
6. ¿Con qué frecuencia reconoce y valora los logros del personal docente y administrativo?
7. ¿En qué grado implementa acciones concretas orientadas a la mejora continua de su institución?

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Luego de la encuesta aplicada a los 15 directivos se presentan los resultados obtenidos, usando diagramas de barras que exponen de una manera más eficiente la información recopilada.

### Gráfico 1

*¿Con qué frecuencia promueve usted una visión compartida con su equipo docente?*

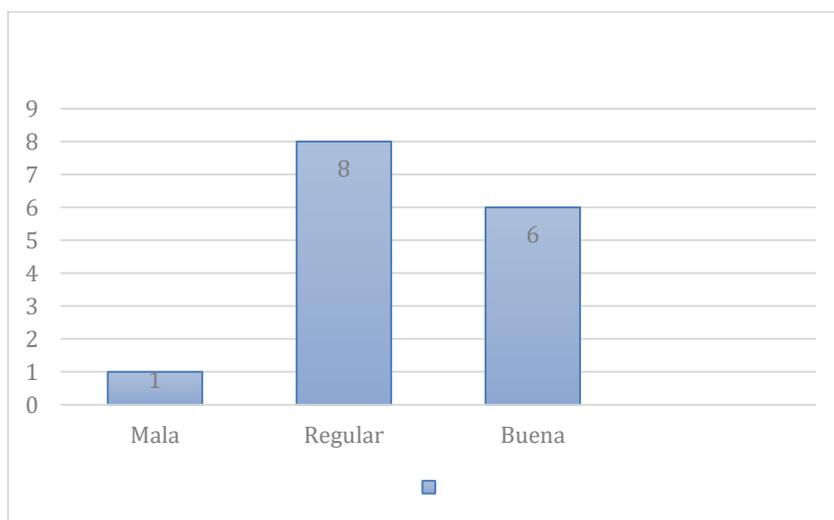


Fuente de los autores

La mayoría de los encuestados indica que promueve una visión compartida con su equipo docente con cierta regularidad. El 33,3% (5 de 15) lo hace “a veces” y otro 33,3% “casi siempre”, lo que representa un compromiso significativo. Solo el 13,3% (2 personas) lo hace “pocas veces”, y nadie respondió “nunca”. Un 20% (3 de 15) afirma promoverla “siempre”. En general, los resultados reflejan una tendencia positiva hacia la construcción de una visión colectiva dentro del equipo docente lo que favorece principalmente a la calidad educativa. Lo expuesto es respaldado por Gamarra (2023), al expresar que “El liderazgo directivo en la educación es fundamental para mejorar la calidad educativa y la dinámica escolar” (p.2). Lo que conlleva a tener espacios educativos enmarcado en el respeto y trabajo en equipo.

### Gráfico 2

*¿Qué tan eficaz considera su capacidad para tomar decisiones estratégicas en la institución?*

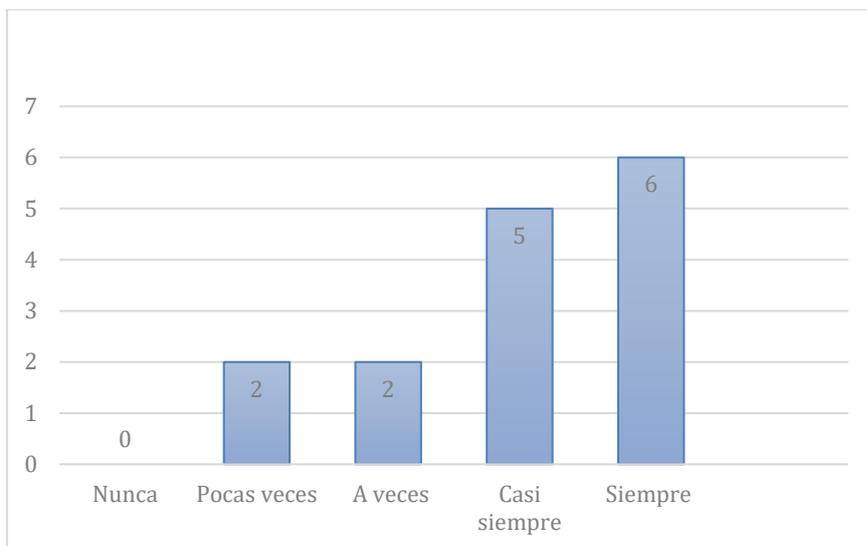


Fuente de los autores

La mayoría de los encuestados (53,3%) califica su capacidad para tomar decisiones estratégicas como “regular”, lo que indica una percepción de eficacia intermedia. Un 40% considera que su capacidad es “buena”, lo que representa una valoración positiva. Solo una persona (6,7%) la considera “mala”, lo cual es una proporción baja. Según Chila et al., (2025) “la toma de decisiones se convierte en una herramienta estratégica que permite a los líderes educativos actuar con eficacia ante los retos y oportunidades que presenta el entorno escolar”(p.4). En general, la percepción es moderadamente favorable, aunque hay margen de mejora. Esto sugiere la necesidad de fortalecer habilidades directivas para aumentar la confianza en la toma de decisiones estratégicas.

### Gráfico 3

¿Con qué regularidad fomenta el desarrollo profesional de los docentes a su cargo?

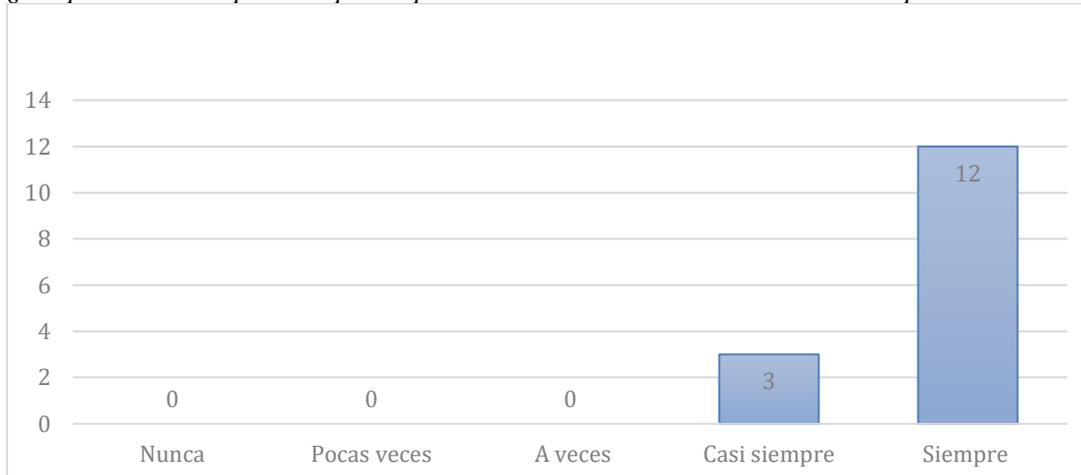


Fuente de los autores

La mayoría de los encuestados (73,3%) indica que fomenta el desarrollo profesional de los docentes con alta regularidad (“casi siempre” y “siempre”). En particular, el 40% lo hace “siempre”, reflejando un fuerte compromiso con el crecimiento docente. Solo el 13,3% lo hace “pocas veces” y otro 13,3% “a veces”, mientras que nadie respondió “nunca”. De acuerdo con Ribadeneira et al., (2022) expresan que el liderazgo escolar puede crear un entorno de aprendizaje en las instituciones, ayudando a los profesores a identificar sus necesidades de desarrollo, fomentando la experimentación, encontrando y asignando recursos para apoyar el aprendizaje de los docentes y mejorando la implementación de los mismo. En relación al resultado en esta pregunta se observa una tendencia muy positiva hacia el acompañamiento y mejora continua del equipo docente.

### Gráfico 4

¿En qué medida impulsa la participación de la comunidad educativa en los procesos escolares?

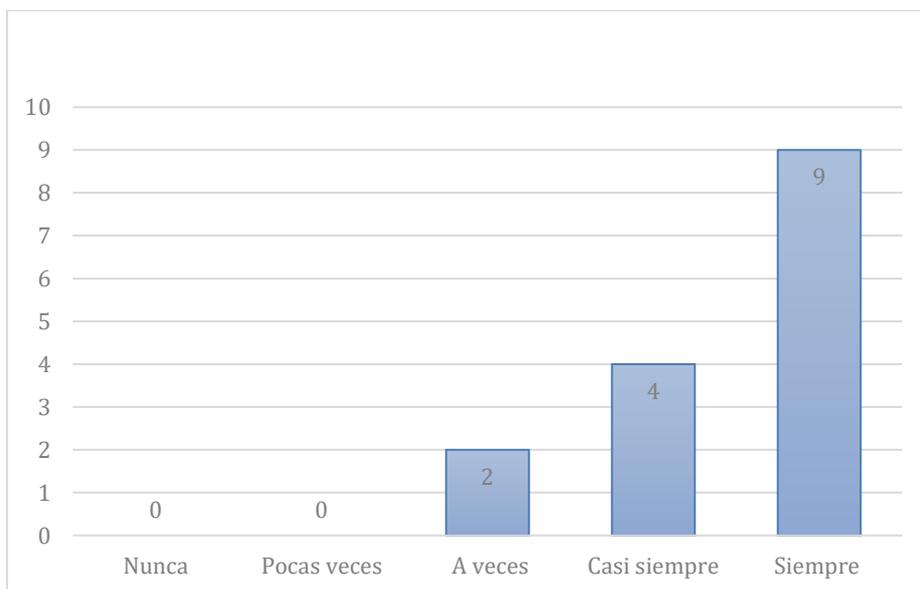


Fuente de los autores

El 100% de los encuestados impulsa la participación de la comunidad educativa en los procesos escolares con alta frecuencia. El 80% afirma hacerlo “siempre”, mientras que el 20% lo hace “casi siempre”, lo que refleja una gestión altamente participativa. No se registraron respuestas en los niveles bajos (“nunca”, “pocas veces” o “a veces”). Citando a Loyola (2020), se manifiesta que la participación corresponde a un proceso fundamental para generar procesos de mejora educativa efectiva, demostrada en una serie de marcos normativos y legales de la política educativa. Contratando lo expresado por el autor y el hallazgo se sugiere una fuerte apertura institucional al trabajo colaborativo con la comunidad.

### Gráfico 5

*¿Qué tan consistentemente aplica procesos de evaluación para mejorar la calidad institucional?*

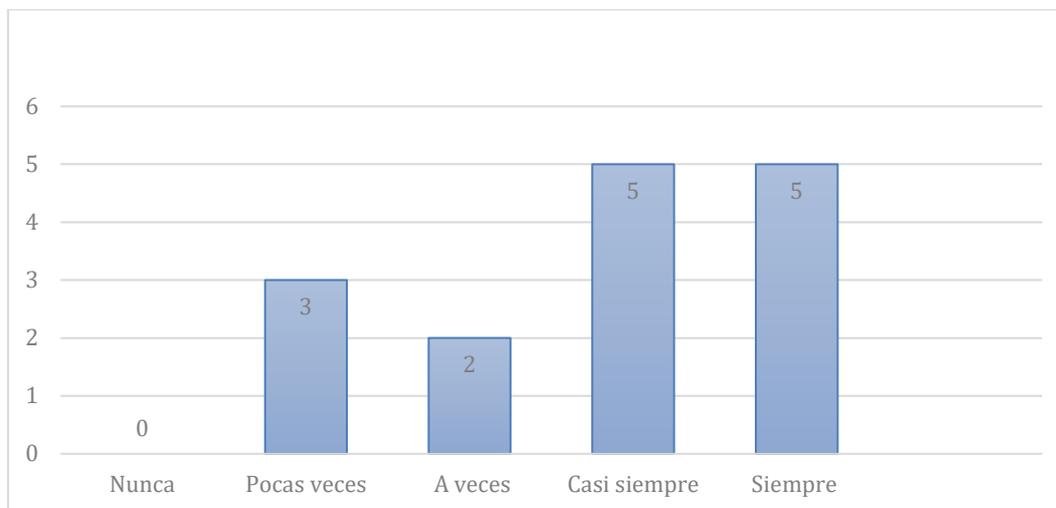


Fuente de los autores

La gran mayoría de los encuestados (86,7%) afirma aplicar procesos de evaluación con regularidad, siendo el 60% quienes lo hacen “siempre” y el 26,7% “casi siempre”. Solo un 13,3% indicó que lo hace “a veces”, y no hubo respuestas en las categorías más bajas. De acuerdo con Navarro (2022) la evaluación institucional plantea modelos y retos muy diferentes cuando se trata de instituciones educativas públicas o privadas. Los resultados reflejan un compromiso institucional claro con la mejora continua a través de la evaluación. La aplicación sistemática de estos procesos fortalece la gestión educativa. Se evidencia una cultura de autoevaluación orientada a la calidad.

### Gráfico 6

¿Con qué frecuencia reconoce y valora los logros del personal docente y administrativo?



Fuente de los autores

El reconocimiento al personal docente y administrativo es practicado con frecuencia por la mayoría de los encuestados. Un 33,3% lo hace “siempre” y otro 33,3% “casi siempre”, lo que indica una cultura positiva de valoración. Para reconocer al personal docente y administrativo se debe partir desde una evaluación objetiva de parte del líder educativo. Con esto coincide Peñafiel (2023), al mencionar que la evaluación docente facilita el reconocimiento de las necesidades y potencialidades del desempeño del profesorado, así como la valoración de la calidad de un sistema educativo. En la encuesta también se evidencia que un 20% lo hace “pocas veces” y un 13,3% “a veces”, lo que evidencia áreas de mejora. Nadie respondió “nunca”, lo cual es un dato alentador, por lo que se concluye que fomentar el reconocimiento continuo puede fortalecer la motivación y el clima institucional.

### Gráfico 7

¿En qué grado implementa acciones concretas orientadas a la mejora continua de su institución?



Fuente de los autores

El 73,3% de los encuestados señala implementar acciones concretas orientadas a la mejora continua con alta frecuencia (“casi siempre” y “siempre”). En particular, el 46,7% lo hace “siempre”, lo que refleja un liderazgo comprometido con el progreso institucional. Un 26,7% lo hace “a veces”, mientras que nadie seleccionó las opciones más bajas (“nunca” o “pocas veces”). Esto evidencia una cultura institucional orientada a la mejora permanente. Contrastando la información se puede manifestar lo expresado por Vaca et al (2018) en donde explican que los líderes educativos deben fortalecer el acompañamiento y sistematización de estas acciones para generar un impacto positivo en la institución .

### CONCLUSIONES

Este estudio deja claro que el liderazgo del directivo escolar tiene un impacto directo en el crecimiento y mejora constante de las instituciones educativas. Las habilidades para tomar decisiones acertadas, trabajar en equipo y enfocarse en los resultados ayudan a crear un ambiente favorable para avanzar. Los datos muestran que un liderazgo participativo mejora la convivencia y el trabajo colectivo, lo que contribuye a alcanzar los objetivos de la escuela.

Las respuestas de los directivos encuestados muestran una valoración positiva de su propio rol, sobre todo en cómo apoyan el desarrollo profesional de los docentes y en cómo promueven la participación de la comunidad educativa. Estos aspectos son clave para lograr una educación de calidad. También se evidencia que aplicar procesos de evaluación de forma constante permite mantener una cultura de mejora continua dentro de la institución.

Uno de los puntos más importantes que reveló la investigación es que, mientras mejor sea el liderazgo, más acciones concretas se implementan para mejorar la escuela. La planificación, el reconocimiento al personal y la distribución del liderazgo fueron aspectos muy valorados. Esto refuerza la idea de que los directivos necesitan una preparación completa, que les permita liderar desde lo pedagógico, lo organizacional y lo humano.

Para terminar, el estudio recomienda fortalecer la formación de los directivos escolares, enfocándola en un liderazgo más pedagógico, humano y transformador. Tener líderes bien preparados es clave para construir escuelas más abiertas, innovadoras y centradas en el aprendizaje. En definitiva, el liderazgo escolar no es solo cuestión de gestión, sino de inspirar, acompañar y transformar realidades desde una visión compartida y contextualizada.

## REFERENCIAS

- Amazo, F., & Suárez, V. (2023). El liderazgo en educación: una nueva visión de la realidad desde el. *INNOVA Research Journal*. doi: <https://doi.org/10.33890/innova.v8.n1.2023.2214>
- Campos, H. (2022). Lider educativo y su influencia en el cambio escolar. *Polo del Conocimiento*, 7(8), 2. doi:0.23857/pc.v7i8
- Chacon, G., & Fernandez, J. (2014). Factores que impiden la aplicación de las tecnologías en el aula. *Revista del Instituto de Estudios en Educación Universidad del Norte*.
- Chila Saltos, M. M. (2025). Liderazgo pedagógico y toma de decisiones en instituciones educativas. *Revista Científica Multidisciplinar G-Nerando*, 6(1). doi: <https://doi.org/10.60100/rcmg.v6i1.609>
- Cifuentes, J., Gonzáles, J., & Gonzáles, A. (2020). EFECTOS DEL LIDERAZGO ESCOLAR EN EL APRENDIZAJE. *PANORAMA*. doi: <https://doi.org/10.15765/pnrm.v14i26.1482>
- Gamarra, j. C. (2023). Liderazgo directivo en la educación: Una revisión literaria. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*.
- Gonzales, J. P., Vargas, D. C., & Pérez, J. (2023). El Liderazgo Educativo, una Herramienta Fundamental para la Educación del Siglo XXI. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(5). doi: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i5.8179](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.8179)
- Hernández, S. J. (2017). Liderazgo en Educación. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*.
- Loyola, C. (2020). La participación educativa como una herramienta de mejora. *Ciencia Latina*.
- Navarro, I. (2022). La evaluación institucional como estrategia para el mejoramiento. *La praxis*. doi: <https://doi.org/10.21676/23897856.4624>
- Peñañiel, E. (2023). Evaluación docente y desempeño profesional pedagógico: Percepción del profesorado. *Universidad Nacional de Educación UNAE*.
- Ribadeneira, D., Arellano, F., Zaruma, O., & Cevallos, A. (2022). Desarrollo profesional de docentes: análisis de los componentes de desarrollo en la actualidad. *Revista Científica UISRAEL*, 3. doi: <https://doi.org/10.35290/rcui.v9n2.2022.527>
- Vaca, J., Galarza, J., & Almuiñas, J. (2018). REFLEXIONES SOBRE EL PLAN DE MEJORAS EN LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. *Revista San Gregorio*.