



REPÚBLICA DEL ECUADOR

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

**ARTÍCULOS PROFESIONALES DE ALTO NIVEL PREVIO A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE:**

**MAGÍSTER EN GESTIÓN EDUCATIVA CON MENCIÓN EN
ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN E INNOVACIÓN DE LOS CENTROS
EDUCATIVOS**

TEMA:

**GESTIÓN DIRECTIVA Y PARTICIPACIÓN DOCENTE EN INSTITUCIONES DE
EDUCACIÓN GENERAL BÁSICA: UN ESTUDIO BIBLIOMÉTRICO (2022–
2025)**

AUTORA:

NANCY JUSTINA CACUANGO ANRANGO

DIRECTORA:

MSC. LORENA MARIELISA GONZÁLEZ GRANDA

Milagro, 2026

Resumen

El objetivo de esta investigación, radica en analizar investigaciones, sobre la influencia que tiene la gestión directiva para la participación de los docentes en instituciones identificando patrones, tendencias y conductas en el ámbito educativo entre 2022 y 2025. La metodología utilizada fue la realización de un estudio bibliométrico. Mediante la búsqueda de palabras claves en torno a el tema central como; gestión directiva y desempeño docente se seleccionaron 22 documentos indagados entre las plataformas de Dianlet y Scielo, para tener en cuenta los indicadores las investigaciones científicas existentes. Las indagaciones realizadas con respecto al tema, los resultados evidencian, que existen de forma gradual un interés por investigar la importancia de la gestión directiva en la practica docente, esto es debido al gran número de trabajos investigativos entre los años 2022-2025. Cabe recalcar que los países que se destacan en producciones científicas teniendo en cuenta el tema central del presente trabajo son Brasil México y Chile. Por el contrario, países con menos cantidad de producción científica de América latina son Paraguay y Argentina. Por todo lo anterior, se concluye que la investigación sobre la gestión directiva y práctica docente, refleja un crecimiento, esto es por la colaboración de autores, revistas e intereses en la mejora de la calidad educativa por la gestión directiva y la práctica docente en las diferentes actividades dentro de una institución educativa. En definitiva, la presente investigación puede servir como apoyo en futuras investigaciones.

Palabras clave: gestión directiva educativa, participación docente, calidad educativa, liderazgo educativo, bibliometría.

Abstract

The objective of this study is to analyze research on the influence of, identifying patterns, trends, and behaviors in the educational field between 2022 and 2025. The methodology employed was a bibliometric study. By searching for keywords related to the central theme—such as administrative management and teacher performance—22 documents were selected from the Dianlet and Scielo platforms to account for existing scientific research indicators. The findings regarding the topic show that there is a gradual increase in interest in investigating the importance of administrative management in teaching practice, due to the large number of research studies published between 2022 and 2025. It is worth noting that the countries that stand out in scientific output related to the central theme of this study are Brazil, Mexico, and Chile. Conversely, the Latin American countries with the lowest volume of scientific output are Paraguay and Argentina. Based on the foregoing, it is concluded that research on leadership and teaching practice is growing, owing to the collaboration of authors, journals, and stakeholders in improving educational quality through leadership and teaching practice across various activities within an educational institution. In short, this study can serve as a foundation for future research.

Keywords: *Educational leadership and management, Teacher participation, Bibliometrics.*

Introducción

Actualmente, la educación depende de pilares fundamentales como el rol del docente, la gestión directiva, el liderazgo pedagógico y la capacidad institucional para promover procesos participativos orientados a la calidad educativa. En este sentido, Suárez et al. (2024) sostienen que la gestión directiva comprende tanto la planificación estratégica como la toma de decisiones cotidianas dentro de las instituciones educativas, aspectos necesarios para garantizar el adecuado funcionamiento organizacional y el fortalecimiento de los procesos pedagógicos.

Sin embargo, los avances tecnológicos, las nuevas formas de aprendizaje y las exigencias sociales del siglo XXI han generado la necesidad de contar con equipos directivos y docentes debidamente capacitados, capaces de liderar, innovar y responder a los cambios del contexto educativo. Esto significa que la gestión directiva no se reduce a la organización administrativa, sino que también incluye el liderazgo pedagógico, el acompañamiento docente, el trabajo colaborativo y el desarrollo del talento humano. De acuerdo con lo expuesto por García y Vélez (2024), el liderazgo pedagógico y directivo está en relación con la cultura organizacional de las instituciones de educación básica, en tanto que se refiere a cómo se construyen las dinámicas institucionales, la colaboración y el compromiso de los actores educativos.

En América Latina, las reformas educativas de las últimas décadas han situado el liderazgo educativo como uno de los principales ejes para mejorar la calidad de la educación. Según Escalante y Mozombite (2024), la gestión directiva implica capacidades que se refieren a la planificación estratégica, la gestión de recursos, la regulación y el liderazgo de procesos en contextos de respeto a la participación democrática. Pino y Challco (2024) concluyen que las instituciones de educación básica y media se convierten en agentes de ejecución, motivación y transformación de los procesos organizacionales cuando el liderazgo directivo se centra en el acompañamiento pedagógico y en la mejora continua de los mismos.

Asimismo, la educación pública debe dar prioridad a aspectos como la enseñanza democrática, la corresponsabilidad y la participación de los docentes en la vida institucional para mejorar el funcionamiento de las instituciones educativas. Abanto et al. (2024) también subrayan que la política de educación debe ser coherente con el contexto social, político, económico y cultural del país en una visión progresista, coherente y consistente. No obstante estas disposiciones normativas y académicas, existen límites a la participación del personal docente en los procesos de organización, planeación y toma de decisiones al interior de la institución.

En educación, en las instituciones de Educación General Básica, el Ecuador ha enfrentado el reto de construir docentes más participativos, instituciones más colaborativas y liderazgos más democráticos, en el marco de la red, que exigen la gestión directiva; donde la enseñanza se centra en el trabajo en equipo, en la comunicación, en la corresponsabilidad y en la participación. Sin embargo, en las instituciones de educación general básica, las prácticas de liderazgo no son suficientes para sensibilizar a los docentes y hacerlos partícipes en la construcción de actividades e institucionales, que les brinden una identidad, que se traduce en cohesión organizacional y en la mejora de la calidad educativa.

La literatura reciente evidencia que la gestión directiva se relaciona con el desempeño docente, la cultura organizacional y la calidad de los procesos educativos. Ortega et al. (2025) identifican la relación entre la gestión directiva y el desempeño docente en organizaciones educativas, destacando la importancia del liderazgo institucional en el fortalecimiento de la labor pedagógica.

Asimismo, Velazco y Zegarra (2025) evidencian que el liderazgo pedagógico y las competencias directivas inciden en la gestión educativa, lo que demuestra la necesidad de analizar cómo estas variables se articulan dentro de los sistemas escolares.

A pesar del incremento de investigaciones sobre gestión directiva, liderazgo pedagógico y participación docente, aún existe una limitada sistematización de la producción científica reciente que permita identificar tendencias, autores, países, años de mayor publicación y vacíos investigativos sobre esta temática en el contexto de la Educación General Básica. Por ello, surge como problema de investigación la necesidad de conocer cómo se ha desarrollado la producción científica sobre gestión directiva y participación docente durante los últimos años, así como cuáles son los principales patrones bibliométricos que caracterizan este campo de estudio.

En función de lo anterior, la presente investigación se orienta por la siguiente pregunta: ¿cuáles son las principales tendencias de la producción científica sobre gestión directiva y participación docente en Educación General Básica durante el periodo 2022–2025? Para responder a esta interrogante, se desarrolla un análisis bibliométrico, metodología que permite evaluar el comportamiento de la producción académica en un área específica mediante indicadores cuantitativos y cualitativos, tales como número de publicaciones, distribución temporal, países con mayor producción científica, autores, revistas y palabras clave.

En definitiva, el objetivo de este estudio fue analizar la producción científica relacionada con la gestión directiva y la participación docente en Educación General Básica durante el periodo 2022–2025, mediante un análisis bibliométrico, con el propósito de identificar tendencias, patrones y vacíos investigativos que puedan servir de base para futuras investigaciones orientadas a la mejora de la calidad educativa.

Materiales y Métodos

Se desarrolló un estudio de enfoque bibliométrico descriptivo, orientado al análisis de la producción científica relacionada con la gestión directiva, el liderazgo directivo, la participación docente y el desempeño docente en instituciones de Educación General Básica. Al tratarse de una investigación documental basada en fuentes secundarias de acceso académico, no se trabajó directamente con personas, instituciones educativas ni datos sensibles; por tanto, no fue necesaria la aplicación de consentimiento informado ni procedimientos de intervención en campo.

La búsqueda de información se realizó en las bases de datos SciELO y Dialnet, seleccionadas por su reconocimiento en el ámbito académico iberoamericano, su disponibilidad de investigaciones en español y su accesibilidad para investigadores latinoamericanos. Estas fuentes permitieron recuperar artículos científicos vinculados con el área de gestión educativa, liderazgo escolar, participación docente, calidad educativa y desempeño profesional docente.

El periodo de análisis comprendió las publicaciones realizadas entre enero de 2022 y diciembre de 2025, con el propósito de identificar la producción científica reciente sobre la temática. Para la recuperación de documentos se utilizaron los siguientes descriptores en español: “gestión directiva”, “liderazgo directivo”, “participación docente”, “desempeño docente”, “calidad educativa”, “liderazgo pedagógico” y “gestión educativa”. Estos términos fueron combinados mediante operadores booleanos AND y OR, con la finalidad de ampliar la cobertura de búsqueda sin perder precisión temática.

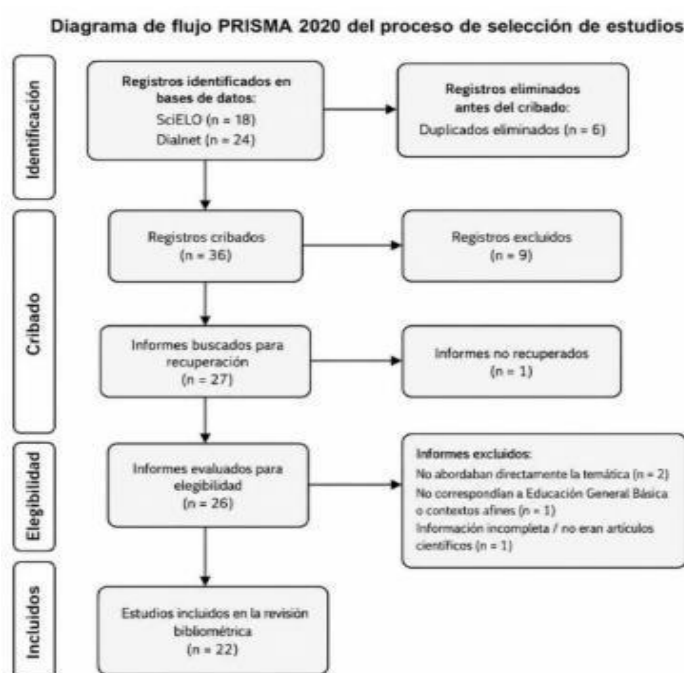
Las principales cadenas de búsqueda utilizadas fueron: “gestión directiva” AND “participación docente”, “gestión directiva” AND “desempeño docente”, “liderazgo directivo” AND “desempeño docente”, “liderazgo pedagógico” AND “calidad educativa”, “gestión educativa” AND “desempeño docente” y “liderazgo directivo” OR “gestión directiva” AND “docentes”. La búsqueda se aplicó principalmente en títulos, resúmenes y palabras clave, de acuerdo con las opciones disponibles en cada base de datos.

Para la selección de los documentos se establecieron criterios de inclusión y exclusión. Se incluyeron artículos científicos publicados entre 2022 y 2025, escritos en español o relacionados con el contexto educativo iberoamericano, cuyo contenido abordara la gestión directiva, el liderazgo directivo, el liderazgo pedagógico, la participación docente, el desempeño profesional docente o la calidad educativa en instituciones de educación básica, educación general básica, educación media o contextos escolares afines. Se excluyeron los trabajos que no eran artículos de investigación, como tesis, ensayos no indexados, editoriales, reseñas, documentos institucionales, informes técnicos y capítulos de libros; así como los que se publicaron fuera del rango de años establecido, los artículos duplicados, los que no tenían acceso al texto completo y los que no trataban la gestión directiva, el liderazgo educativo, la participación docente o el desempeño docente.

La búsqueda en SciELO y Dialnet se realizó en la primera etapa (etapa de identificación) con los descriptores y combinaciones booleanas anteriormente descritas. En la segunda etapa de selección, que corresponde a la etapa de limpieza, se eliminaron los documentos duplicados, buscando coincidencias de título, autores, año de publicación, nombre de la revista y DOI, en caso de que existiera. La tercera etapa, correspondiente al cribado, ha consistido en la lectura de títulos, resúmenes y palabras clave para comprobar que el documento era pertinente y la lectura del texto completo de los artículos que superaron la etapa de elegibilidad e inclusión, utilizando los criterios de inclusión y exclusión establecidos.

El resultado del proceso de búsqueda fue 22 documentos, que fueron la unidad de análisis para el análisis bibliométrico, los cuales contenían información sobre autor o autores, año de publicación, título, revista, país o contexto, base de datos, objetivo o enfoque del estudio, palabras clave, metodología y principales aportes en gestión directiva y participación docente.

Figura 1



Fuente: elaboración propia con base en PRISMA 2020.

Los datos recolectados se registraron en una matriz de análisis documental, de acuerdo con el año de publicación, la base de datos, la línea temática y las principales contribuciones. Posteriormente, se realizó un análisis descriptivo por frecuencias y porcentajes, para determinar las tendencias de publicación, la concentración temática y las brechas investigativas en torno a la gestión directiva y la participación docente entre 2022 y 2025.

Resultados y Discusión

El presente trabajo expone un análisis descriptivo bibliométrico de 22 producciones científicas, publicadas entre 2022 y 2025, en las bases de datos SciELO y Dialnet, sobre los temas de gestión directiva, liderazgo educativo, participación docente, desempeño profesional y calidad educativa en instituciones de Educación General Básica. Se analiza la distribución temporal de las publicaciones, las líneas temáticas de mayor interés y los principales resultados de las investigaciones.

En primer lugar, la producción científica analizada evidencia una distribución relativamente estable durante el periodo de estudio. Como se observa en la Tabla 1, el año 2022 concentró 5 publicaciones, mientras que los años 2023 y 2024 registraron 6 documentos cada uno. En 2025 se identificaron 5 publicaciones, lo que refleja una continuidad del interés académico por el estudio de la gestión directiva y su relación con la participación y el desempeño docente.

Tabla 1

Distribución de documentos publicados por año

Año	Número de documentos	Porcentaje
2022	5	22,7 %
2023	6	27,3 %
2024	6	27,3 %
2025	5	22,7 %
Total	22	100 %

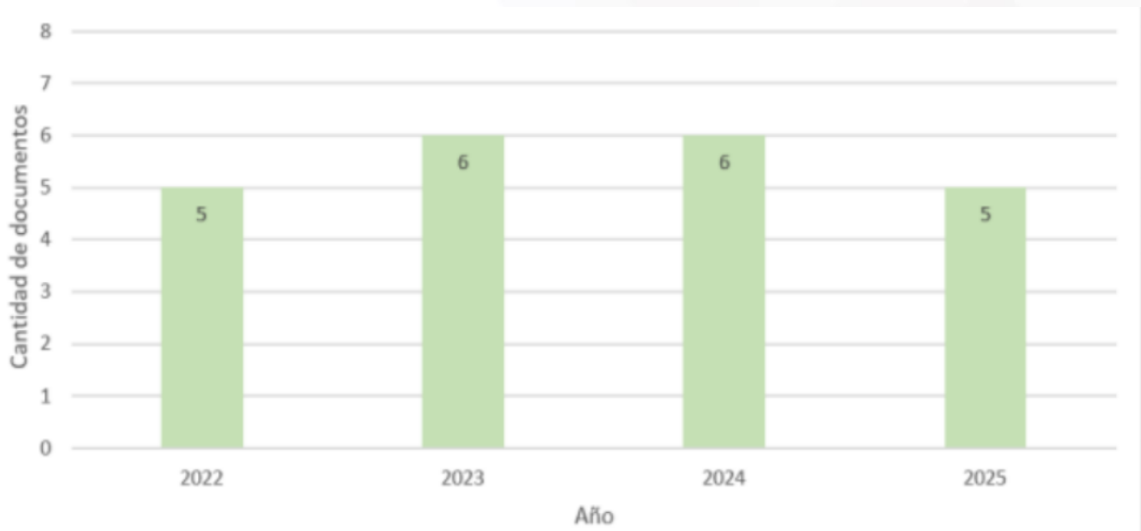
Fuente: elaboración propia.

Los datos muestran que no existe una concentración marcada en un solo año, sino una producción sostenida durante todo el periodo analizado. El ligero incremento observado en 2023 y 2024 puede relacionarse con el interés académico posterior a la pandemia por estudiar nuevas formas de liderazgo escolar, gestión institucional y participación docente. En este sentido, Majo et al. (2022) destacan que la gestión directiva adquirió mayor relevancia durante la pandemia por COVID-19, debido a la necesidad de reorganizar procesos institucionales, pedagógicos y administrativos. estudios como los de Suárez et al. (2024), García y Vélez (2024), Pino y Chalco (2024), Velazco y Zegarra (2025) y Ortega et al. (2025) profundizaron en la relación entre liderazgo directivo, cultura organizacional, competencias directivas y desempeño docente.

La Figura 1, que demuestra la cantidad de documentos por año, nos indica que no fue un tema que haya crecido de forma abrupta, sino que se ha mantenido en la agenda investigativa educativa, lo que permite suponer que la gestión directiva y la participación docente son ejes de análisis actuales, en el marco de procesos de mejora de la calidad educativa, de procesos de innovación institucional y de toma de decisiones compartidas.

Figura 1

Documentos publicados por año



Fuente: elaboración propia.

Las bases de datos donde se identificaron las publicaciones fueron SciELO y Dialnet, estas son consideradas como las más representativas para la divulgación de la producción investigativa en el ámbito iberoamericano, por lo que se procedió a la identificación de registros que abordaran la gestión directiva, el liderazgo pedagógico, el desempeño docente, el clima organizacional, las políticas educativas y la calidad educativa.

Tabla 2

Distribución de documentos según base de datos consultada

Base de datos	Número de documentos	Porcentaje
SciELO	10	45,5 %
Dialnet	12	54,5 %
Total	22	100 %

Fuente: elaboración propia.

La diferencia leve en el corpus entre Dialnet y otras fuentes se explica por el enfoque de Dialnet en revistas iberoamericanas y su mayor número de revistas en español, en contraste con SciELO que incluye revistas indexadas de ciencias sociales, educativas y de gestión institucional. Esto permitió ampliar el corpus y realizar el análisis bibliométrico desde una perspectiva latinoamericana. En términos de ejes temáticos, se identificaron cinco núcleos: a) gestión directiva y desempeño docente; b) liderazgo pedagógico y competencias directivas; c) gestión educativa y calidad institucional; d) políticas públicas y clima organizacional; e) participación docente, trabajo colaborativo e innovación. A continuación, se presenta la **Tabla 3**, que resume los ejes temáticos.

Tabla 3

Principales líneas temáticas identificadas en los documentos analizados

Línea temática	Número de documentos	Porcentaje
Gestión directiva	7	31,8 %
y desempeño docente		
Liderazgo pedagógico, liderazgo directivo	6	27,3 %
y competencias directivas		
Gestión educativa, calidad educativa	4	18,2 %
y aprendizaje		
Políticas públicas, clima organizacional	3	13,6 %
y cultura institucional		
Participación docente, trabajo colaborativo	2	9,1 %
e innovación		
Total	22	100 %

Fuente: elaboración propia.

La temática con mayor producción científica fue la gestión directiva y el desempeño docente, con 7 documentos (31,8 %). Esto indica que una parte importante de la producción científica reciente se ha centrado en el estudio de cómo las acciones del personal directivo inciden en las prácticas pedagógicas, la organización del centro y el logro de los objetivos institucionales. Otras investigaciones que abordan esta temática son la de Suárez et al. (2024), Tapia y Tiluano (2024), Solano (2024), Ortega et al. (2025), Muñoz et al. (2025) y Murga (2025) coinciden en que la gestión directiva incide en el desempeño profesional docente a través del acompañamiento, la planificación, la comunicación y el liderazgo institucional.

La segunda línea temática más frecuente fue el liderazgo pedagógico, liderazgo directivo y competencias directivas, con 6 documentos, equivalente al 27,3 %. Esta tendencia evidencia que la figura del directivo escolar ha dejado de ser entendida únicamente desde una función administrativa, para ser analizada como un agente pedagógico capaz de orientar procesos de innovación, acompañamiento docente y mejora continua. García y Vélez (2024) resaltan la relación entre liderazgo pedagógico, liderazgo directivo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica Regular. Por su parte, Pino y Chalco (2024) consideran el liderazgo directivo como uno de los ejes de la transformación institucional en las escuelas de educación básica y media.

La línea de gestión educativa, calidad educativa y aprendizaje abarcó 4 documentos (18,2%), donde se presentaron visiones de la relación entre gestión escolar, aprendizajes, calidad de los procesos pedagógicos y organización del establecimiento. Para Puente et al. (2024), la gestión educativa es vista como parte del proceso para mejorar el desempeño de los docentes y el aprendizaje de los estudiantes. De acuerdo con Majo et al. (2022), la gestión del liderazgo impacta la calidad educativa, en especial en situaciones de crisis o reestructuración institucional.

En cuanto a la categoría de políticas públicas, clima organizacional y cultura institucional, se encontraron 3 documentos, constituyendo el 13,6%. Aun cuando esta línea presenta el menor porcentaje, es de gran importancia, ya que permite ver que el quehacer directivo no solo depende de lo interno de la institución, sino también de lo externo como las políticas públicas y la cultura organizacional. En este sentido, Abanto et al. (2024) apuntan que la educación debe articularse en función de la realidad social, política, económica y cultural de cada país. En el campo de la investigación, Escalante y Mozombite (2024) abordan la relación entre el estilo de liderazgo directivo y el clima organizacional en función del liderazgo institucional, la convivencia, la comunicación y la participación en las instituciones educativas.

La línea sobre participación de docentes, trabajo colaborativo e innovación, que abarca 2 documentos, equivale al 9,1 % del total. Aunque se ha argumentado que la participación de los docentes es importante para la calidad de la educación, no todos los estudios la consideran una variable central. Astucuri (2025) examina la relación entre gestión directiva y trabajo colaborativo docente. Juárez et al. (2025) estudian los nuevos retos de gestión en escuelas de América en el contexto pospandemia. Estos estudios sugieren que la participación docente debe fortalecerse en ámbitos de diálogo, corresponsabilidad, planificación conjunta e innovación institucional.

Además de los análisis temáticos, se identificaron las contribuciones clave de los artículos del corpus documental. La Tabla 4 incluye un resumen de los artículos citados en el manuscrito, clasificados por autor, año, temática y contribución al análisis bibliométrico.

Tabla 4

Síntesis de estudios incluidos en el análisis bibliométrico

Autor/es	Año	Temática central	Aporte al análisis
Majo et al.	2022	Gestión directiva y calidad educativa en pandemia	Evidencia la importancia de la gestión directiva en contextos de crisis educativa.
Abanto, Acero y Cordova	2024	Políticas públicas y desempeño docente	Relaciona las políticas educativas con la mejora del desempeño docente.
Escalante y Mozombite	2024	Gestión directiva y clima organizacional	Destaca la influencia de la gestión directiva en el clima institucional.
García y Vélez	2024	Liderazgo pedagógico, directivo y cultura organizacional	Víncula liderazgo directivo con cultura institucional en educación básica.
Pino y Chalco	2024	Liderazgo directivo en educación básica y media	Analiza el liderazgo directivo como eje de transformación institucional.
Puente et al.	2024	Gestión educativa, desempeño docente y aprendizaje	Relaciona la gestión educativa con el aprendizaje estudiantil.
Salazar y Casasola	2024	Nuevas prácticas de liderazgo directivo	Aporta una mirada actualizada sobre modelos de liderazgo escolar.
Solano	2024	Gestión directiva y desarrollo docente	Analiza la influencia de la gestión directiva en el fortalecimiento profesional docente.
Suárez et al.	2024	Gestión directiva y desempeño profesional	Evidencia la incidencia de la gestión directiva en el desempeño profesional docente.
Tapia y Tiluano	2024	Gestión del directivo y desempeño profesional	Reafirma la relación entre liderazgo directivo y

			desempeño docente.
Yaranga y Yaranga	2024	Desempeño docente en educación básica	Aporta elementos sobre el rol docente en la calidad educativa.
Astucuri	2025	Gestión directiva y trabajo colaborativo docente	Vincula gestión institucional con colaboración entre docentes.
Juárez, López y Carcausto	2025	Retos de la gestión directiva pospandemia	Expone desafíos recientes de la gestión escolar en América Latina.
Muñoz et al.	2025	Gestión educacional y desempeño docente	Relaciona gestión educativa con aprendizaje efectivo.
Murga	2025	Liderazgo directivo y desempeño docente	Analiza la influencia del liderazgo directivo en instituciones educativas.
Ortega et al.	2025	Gestión directiva y desempeño docente	Estudia la gestión directiva en organizaciones educativas del norte de México.
Velazco y Zegarra	2025	Liderazgo pedagógico y competencias directivas	Evidencia la incidencia de las competencias directivas en la gestión educativa .

Fuente: elaboración propia.

Discusión

El análisis bibliométrico permitió identificar que la producción científica sobre gestión directiva y participación docente entre 2022 y 2025 mantiene una presencia constante dentro del campo educativo. La distribución temporal de los documentos evidenció una producción sostenida durante el periodo analizado, sin variaciones abruptas, lo cual demuestra que la gestión directiva, el liderazgo pedagógico, el desempeño docente y la calidad educativa constituyen temas de interés permanente en la investigación educativa reciente.

Con el propósito de profundizar la caracterización del corpus documental, se incorporaron indicadores bibliométricos complementarios relacionados con la distribución de publicaciones por país, revista, autores y palabras clave. Estos indicadores permiten comprender no solo la cantidad de estudios publicados, sino también los contextos de mayor producción científica, los espacios editoriales donde se difunde el conocimiento y las categorías temáticas más frecuentes dentro del campo analizado.

Tabla 5*Distribución de publicaciones por país o contexto de estudio*

País / contexto de estudio	Número de publicaciones	Porcentaje
Perú	7	31,8 %
Ecuador	4	18,2 %
México	3	13,6 %
Venezuela	3	13,6 %
Chile	2	9,1 %
Colombia	1	4,5 %
Brasil	1	4,5 %
Otros contextos latinoamericanos	1	4,5 %
Total	22	100 %

Fuente: elaboración propia.

La distribución por país evidencia una mayor concentración de publicaciones en Perú, Ecuador, México y Venezuela. Este resultado muestra que la gestión directiva y la participación docente son líneas de investigación relevantes en América Latina, especialmente en sistemas educativos que buscan fortalecer el liderazgo escolar, la calidad educativa y el desempeño docente. La presencia de estudios en Chile también resulta importante, debido a que en ese contexto se han desarrollado investigaciones sobre liderazgo distribuido y formación de competencias directivas. En este sentido, Galdames-Calderón (2023), en un estudio desarrollado en escuelas públicas chilenas, encontró que el liderazgo distribuido favorece el desarrollo de competencias de liderazgo docente cuando los directivos generan oportunidades de formación, participación y corresponsabilidad institucional.

Tabla 6*Distribución de publicaciones por revista*

Revista	Número de publicaciones	Porcentaje
<i>Revista InveCom</i>	3	13,6 %
<i>Revista Cientific</i>	2	9,1 %
<i>Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación</i>	2	9,1 %
<i>Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0</i>	2	9,1 %
<i>Revista de Investigación Científica Igobernanza</i>	1	4,5 %

<i>Areté, Revista Digital del Doctorado en Educación</i>	1	4,5 %
<i>Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales</i>	1	4,5 %
<i>Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía</i>	1	4,5 %
<i>Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo</i>	1	4,5 %
<i>Aula Virtual</i>	1	4,5 %
<i>Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar</i>	1	4,5 %
Otras revistas académicas	6	27,3 %
Total	22	100 %

Fuente: elaboración propia.

La distribución por revistas muestra que la producción científica se encuentra dispersa en diferentes publicaciones académicas iberoamericanas. No existe una revista dominante en el corpus analizado, aunque se observa mayor recurrencia en Revista InveCom, Revista Scientific, Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación y Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0. Esta dispersión editorial evidencia que la gestión directiva y la participación docente son abordadas desde distintas perspectivas educativas, administrativas y pedagógicas.

Tabla 7

Autores con mayor recurrencia en el corpus analizado

Autor autora	Número de apariciones	Línea asociada	temática
Castillo Montúfar, C. R.	2	Gestión directiva y desempeño profesional docente	
Morante Ramos, E. A.	2	Gestión directiva y desempeño profesional docente	
Suárez Jordán, F. A.	1	Gestión directiva y desempeño profesional docente	
Tapia Enriquez, E. del C.	1	Gestión del directivo y desempeño profesional	
Ortega, M.	1	Gestión directiva y desempeño docente	
Pino, H.	1	Liderazgo directivo en educación básica	

Velazco, M.	1	Liderazgo pedagógico y competencias directivas
Otros autores	1 aparición cada uno	Gestión educativa, liderazgo, calidad y desempeño docente

Fuente: elaboración propia.

El análisis de autores evidencia que la mayor parte de los estudios corresponde a trabajos de autoría múltiple, lo cual demuestra una tendencia hacia la colaboración académica. Sin embargo, no se identifica una alta concentración de productividad en un solo autor, sino una participación distribuida entre distintos investigadores. Este hallazgo sugiere que el campo de estudio se encuentra en proceso de consolidación y que la investigación sobre gestión directiva y participación docente aún presenta oportunidades para el desarrollo de redes académicas más estables.

Tabla 8

Palabras clave y términos más frecuentes en los documentos analizados

Palabra clave / término	Frecuencia aproximada	Interpretación bibliométrica
Gestión directiva	12	Término central del corpus documental.
Desempeño docente	10	Variable frecuentemente asociada a la gestión institucional.
Liderazgo directivo	8	Eje temático vinculado con la conducción escolar.
Liderazgo pedagógico	6	Relacionado con acompañamiento docente y mejora educativa.
Calidad educativa	5	Asociada con resultados institucionales y procesos de mejora.
Gestión educativa	5	Categoría amplia vinculada con organización escolar.
Cultura organizacional / clima organizacional	4	Relacionada con comunicación y dinámica institucional.
Participación docente	4	Variable presente, aunque menos abordada como eje principal.
Trabajo colaborativo	3	Asociado con corresponsabilidad y mejora institucional.

Fuente: elaboración propia.

Sin embargo, también en el análisis de palabras clave se puede observar que la producción científica revisada ha dado mayor relevancia a la posible relación entre gestión directiva y liderazgo, y el desempeño docente. Debido a la baja ocurrencia de la expresión participación docente, se podría tratar de una variable de estudio aún por explorar, dado que se presenta con menor frecuencia que otras como desempeño docente, liderazgo directivo o calidad educativa. Esto permite concluir que, a pesar de que la participación docente es un tema recurrente en la literatura especializada sobre gestión escolar, no se ha desarrollado en la categoría de análisis bibliométrico.

Sin embargo, la mayoría de los estudios concuerdan en que la gestión directiva es un elemento clave dentro de la organización institucional. Podría relacionarse con lo señalado por Lin (2022), en cuanto a que el liderazgo distribuido genera efectos positivos en innovación en la enseñanza, autonomía profesional y colaboración docente, entre otros aspectos. También en el trabajo de Galdames-Calderón (2023) se encontró que el liderazgo distribuido favorece el desarrollo de competencias de los docentes, cuando los directivos propician espacios de formación, participación y corresponsabilidad. Estos resultados son similares a los encontrados en la presente investigación, en el sentido de que se deja de ver la gestión directiva como una función administrativa, para asumirla como un proceso de orientación pedagógica, organización institucional y fortalecimiento del talento humano.

Además, los resultados mostraron que el liderazgo directivo se relaciona con la motivación docente, la planificación institucional, la cultura organizativa y la calidad educativa. De forma similar a Bao (2024), que encontró que el liderazgo transformacional del director afecta positivamente la conducta innovadora de los docentes, mediado por el sentido de significado en el trabajo. Para Alzoraiki et al. (2024), el liderazgo transformacional y la cultura escolar positiva también resultan ser predictores positivos de la eficacia docente en las escuelas públicas, lo que demuestra que la dirección influye en la estructura no solo administrativa, sino también simbólica, motivacional y cultural que sostiene la práctica pedagógica. Sobre el resto de las variables, la participación docente se ha relacionado con el liderazgo pedagógico, la comunicación interna, el trabajo colaborativo y la toma de decisiones. También se ha advertido que la participación docente es una variable secundaria en estudios sobre la gestión directiva, el desempeño profesional o la calidad educativa. Este resultado se opone parcialmente a lo que afirman Rechsteiner et al. (2022), que dicen que el involucramiento de los docentes como actores de la mejora escolar depende de la forma en que se desarrollen el liderazgo y el intercambio profesional entre los actores institucionales. Siguiendo esto, de Jong et al. (2022) afirman que la colaboración docente es un contexto de aprendizaje profesional, que depende de factores personales, grupales, organizacionales y estructurales.

A pesar de que la literatura revisada ha mostrado el potencial de la participación docente, esta ha estado subordinada al liderazgo. Otros autores como Reinius et al. (2022) han puesto en el foco de su análisis a los docentes como agentes de cambio que pueden transformar la cultura escolar a través de su involucramiento en los procesos de innovación, el desarrollo pedagógico y el cambio institucional. Por tanto, la falta de producción científica observada en el presente análisis bibliométrico justifica la realización de estudios en los que la participación docente sea considerada como una variable independiente y no como un factor asociado al rendimiento o liderazgo directivo. Desde el punto de vista internacional, los estudios están en la misma línea que otros recientes en el ámbito escolar. Elfira et al. (2024) en Indonesia, por su parte, encuentran que el liderazgo instruccional del director influye en la autoeficacia docente y en el rendimiento del profesorado. La autoeficacia también se ha estudiado como mediadora entre el liderazgo directivo y el rendimiento, lo que coincide con los hallazgos del presente estudio y permite explicar el impacto del liderazgo directivo en el rendimiento a través de procesos internos con mediación como la confianza profesional, la percepción de capacidad docente y el acompañamiento pedagógico.

Además, en lo que se refiere al liderazgo distribuido, Gong (2025) identificó su relación con la innovación pedagógica, a través de la autonomía, la colaboración y la autoeficacia de los docentes, en línea con lo encontrado en el presente estudio, aunque el trabajo de Gong se centra en una cuestión menos puramente descriptiva, que es la necesidad de investigar los mecanismos intermedios a través de los cuales la gestión directiva se traduce en innovación, participación y mejora pedagógica. Asimismo, destacan las líneas de investigación más frecuentes, entre ellas, liderazgo directivo, rendimiento docente, cultura organizativa y calidad educativa.

A partir de la misma fuente (TALIS 2018), pero tomando en cuenta el contexto internacional, Zhao y Jin (2023) constataron diferencias entre países en la percepción del clima escolar, la autonomía docente y la participación en la toma de decisiones a nivel institucional. Este hallazgo resulta relevante a la luz de lo planteado en el presente estudio, pues parece corroborar que la participación docente y la cultura organizacional son fenómenos socioculturales, dependientes de políticas y de contextos internos en sistemas escolares. Por lo tanto, la producción científica en torno a la gestión directiva y la participación docente debe ser vista como un estudio bibliométrico en torno a la temática y no como una radiografía de la realidad institucional en las escuelas ecuatorianas o latinoamericanas.

A partir de los resultados para el caso de Ecuador y, en particular, de la EGB, se puede inferir que a partir de su implementación es posible avanzar en la construcción de modelos de gestión directiva más participativos, colaborativos y contextuales. Esta inferencia debe hacerse con precaución, pues el presente trabajo es un análisis bibliométrico y no un estudio de campo. Por tanto, los resultados deben ser considerados más como una aproximación a la producción científica reciente en este campo que como una generalización empírica sobre la realidad de las instituciones educativas.

Por último, el uso de otros bibliométricos permitió un análisis más detallado de la producción científica por país, revista, autor y palabras clave. El análisis bibliométrico demostró que la producción científica sobre gestión directiva y participación docente fue constante entre 2022 y 2025, siendo más habitual la combinación de liderazgo directivo, desempeño docente, cultura organizacional y calidad educativa. Las conclusiones, en relación con los enfoques actuales, demuestran que aunque la dirección tiene efecto en la motivación, autoeficacia, trabajo cooperativo e innovación docente, los estudios sobre la participación docente como variable dependiente no son suficientes. Por ello, se hace necesario continuar la investigación desde enfoques empíricos, comparativos y contextuales, que permitan pasar de la simple relación entre variables a la propuesta y evaluación de estrategias aplicadas al fortalecimiento de la gestión democrática en las instituciones de Educación General Básica.

Conclusiones

Desde el punto de vista de la bibliometría, el número de documentos por año está relativamente balanceado, con 5 en 2022, 6 en 2023, 6 en 2024 y 5 en 2025. Aunque no hay un año destacado, se puede concluir que la producción científica sobre la dirección y su impacto en el rendimiento, la participación de los docentes y la calidad educativa es constante a lo largo de los años.

Finalmente, entre los hallazgos del estudio se identifican las siguientes categorías como las más recurrentes en los artículos analizados: liderazgo directivo, liderazgo pedagógico, gestión escolar, clima organizacional, desempeño profesional docente y calidad educativa. Se puede concluir que la gestión directiva se estudia no solo en su dimensión administrativa, sino como un proceso de liderazgo, acompañamiento pedagógico, comunicación institucional, innovación y cultura organizacional. En cuanto al resto de datos bibliométricos, se observó que la producción era alta en contextos latinoamericanos (Perú, Ecuador, México y Venezuela). También se vio que había una variedad de revistas donde se publicaba la producción científica. Estas revistas eran la Revista InveCom, Revista Científica, Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación y la Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0.

Esta dispersión editorial en diferentes ámbitos de la investigación educativa da cuenta del interés por el tema, pero no hay todavía una revista de referencia en torno a la gestión directiva y la participación de los docentes. De igual manera, se observa que existe más producción científica revisada sobre la relación entre la gestión directiva y el desempeño docente que sobre la relación entre la gestión participativa y el desempeño docente, que es una carencia tomando en cuenta que la participación del profesorado en la planificación, la toma de decisiones, el trabajo en equipo y la construcción de proyectos institucionales es fundamental en la construcción de modelos de gestión democrática y calidad educativa.

Por tanto, se concluye que en la literatura se coincide en que la gestión directiva favorece la comunicación interna, la motivación de los docentes, la cultura organizacional, el trabajo en equipo y el logro de los objetivos institucionales. Sin embargo, también se evidencia que existe un enfoque más descriptivo, por lo que se requiere continuar el estudio con investigaciones aplicadas que propongan, implementen y evalúen estrategias para potenciar la participación de los docentes en IEGB.

En síntesis, este estudio bibliométrico presenta un estado de la producción científica sobre gestión directiva y participación docente en el periodo 2022-2025, con posibles implicaciones para futuros estudios sobre el tema como variable central en otros contextos educativos y para la promoción de procesos de transformación de la gestión institucional hacia un enfoque más participativo, democrático y contextualizado.

Referencias Bibliográficas

- Abanto, S., Acero, J., & Cordova, A. (2024). Políticas públicas educativas para mejorar el desempeño docente en las instituciones educativas: Una revisión sistemática. *Revista en Ciencias de la Educación y Ciencias Jurídicas Tribunal*, 4(9), 485–501.
<https://doi.org/10.59659/revistatribunal.v4i9.90>
- Alzoraiki, M., Ahmad, A. R., Ateeq, A., & Milhem, M. (2024). The role of transformational leadership in enhancing school culture and teaching performance in Yemeni public schools. *Frontiers in Education*, 9, Article 1413607.
<https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1413607>
- Astucuri, M. (2025). Gestión directiva y trabajo colaborativo de docentes de una unidad de gestión educativa local, Perú. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 7(13), 547–563. <https://doi.org/10.35381/gep.v7i13.581>
- Bao, Y. (2024). The effect of principal transformational leadership on teacher innovative behavior: The moderator role of uncertainty avoidance and the mediated role of the sense of meaning at work. *Frontiers in Education*, 9, Article 1378615.
<https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1378615>

- de Jong, L., Meirink, J., & Admiraal, W. (2022). School-based collaboration as a learning context for teachers: A systematic review. *International Journal of Educational Research*, 112, Article 101927. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2022.101927>
- Elfira, Rasdiana, Fitrawati, Jasman, M. W., Reski, K., Anwar, A., & Enaldi. (2024). How does principal's instructional leadership shape teacher performance mediated by teacher self-efficacy in Indonesian education context? *Frontiers in Education*, 9, Article 1401394. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1401394>
- Escalante, M., & Mozombite, H. (2024). Gestión directiva y clima organizacional en cinco instituciones educativas. Villa María del Triunfo. *Revista de Investigación Científica Igobernanza*, 7(28), 177–196. <https://doi.org/10.47865/igob.vol7.n28.2024.381>
- Galdames-Calderón, M. (2023). Distributed leadership: School principals' practices to promote teachers' professional development for school improvement. *Education Sciences*, 13(7), Article 715. <https://doi.org/10.3390/educsci13070715>
- García, L., & Vélez, D. (2024). Liderazgo pedagógico y directivo en relación con la cultura organizacional en instituciones de Educación Básica regular. *Areté, Revista Digital del Doctorado en Educación*, 10(20), 49–67. <https://doi.org/10.55560/arete.2024.20.10.3>
- Gong, J. (2025). The effects of distributed leadership on teaching innovation in Shanghai, China: The mediating roles of teacher autonomy, teacher collaboration, and teacher self-efficacy. *Frontiers in Psychology*, 16, Article 1562838. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1562838>
- Juárez, M., López, J., & Carcausto, W. (2025). Nuevos retos de la gestión directiva en las escuelas de América en la era post-pandemia. *Revista InveCom*, 5(3). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14051807>
- Lin, Q. (2022). The relationship between distributed leadership and teacher innovativeness: Mediating roles of teacher autonomy and professional collaboration. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 948152. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.948152>
- Majo, H., Mancarella, G., Gonzáles, A., Mercado, C., & Tello, C. (2022). Incidencia de la gestión directiva en la calidad educativa en tiempos de pandemia por el COVID-19. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 6(23), 659–668. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i23.366>
- Muñoz Félix, A. P., Félix Tipián, L. E., Flores Arriola, A. L., & Ortiz Almeyda, J. L. (2025). La gestión educacional y el desempeño docente para alcanzar un aprendizaje efectivo en estudiantes del nivel secundaria. *Revista InveCom*, 5(4), 1–11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14867908>

- Murga, L. (2025). Liderazgo directivo y desempeño de los docentes en instituciones educativas. *Revista InveCom*, 5(4). https://doi.org/10.5281/zenodo.148353_14
- Ortega, M., Méndez, E., Ochoa, S., & Hernández, Z. (2025). Gestión directiva y desempeño docente en organizaciones educativas del norte de México. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 15(30). https://doi.org/10.23913/ride.v15i30.23_34
- Pino, H., & Challco, N. (2024). Liderazgo directivo en instituciones de educación básica y media: Revisión sistemática. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 8(34). <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i34.836>
- Puente, N., Sierralta, S., Guerra, Y., & Peñalver, M. (2024). La gestión educativa como esencialidad en el desempeño docente y el aprendizaje en estudiantes. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 9(17), 55–74. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i17.3147>
- Rechsteiner, B., Compagnoni, M., Wullschleger, A., Schäfer, L., Rickenbacher, A., & Maag Merki, K. (2022). Teachers involved in school improvement: Analyzing mediating mechanisms of teachers' boundary-crossing activities between leadership perception and teacher involvement. *Teaching and Teacher Education*, 116, Article 103774. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103774>
- Reinius, H., Kaukinen, I., Korhonen, T., Juuti, K., & Hakkarainen, K. (2022). Teachers as transformative agents in changing school culture. *Teaching and Teacher Education*, 120, Article 103888. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103888>
- Salazar, A., & Casasola, Y. (2024). Nuevas prácticas del liderazgo directivo. *Aula Virtual*, 5(12). https://doi.org/10.5281/zenodo.113035_59
- Solano, K. M. (2024). Influencia de la gestión directiva sobre el desarrollo docente y la calidad educativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1), 5227–5238. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.98_55
- Suárez Jordán, F. A., Suárez Jordán, G. M., Morante Ramos, E. A., & Castillo Montúfar, C. R. (2024). La gestión directiva y su incidencia en el desempeño profesional docente. *Revista Científica*, 9(Ed. Esp. 2), 184–203. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2024.9.E2.9.184-203>
- Tapia Enriquez, E. del C., Tiluano Avila, E. W., Morante Ramos, E. A., & Castillo Montúfar, C. R. (2024). La gestión de directivo y su incidencia en el desempeño profesional docente. *Revista Científica*, 9(Ed. Esp. 2), 144–163. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2024.9.E2.7.144-163>
- Teng, Y., Pu, R., & Hao, Y. (2024). How can an innovative teaching force be developed? The empowering role of distributed leadership. *Thinking Skills and Creativity*, 51, Article 101464. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2024.101464>

Velazco, M., & Zegarra, L. (2025). Incidencia del liderazgo pedagógico y las competencias directivas en la gestión educativa. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 18(1), 122–133. <https://doi.org/10.37843/rted.v18i1.586>

Yaranga, M., & Yaranga, N. (2024). Desempeño docente en la Educación Básica. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 17(2), 317–326. <https://doi.org/10.37843/rted.v17i2.579>

Zhao, M., & Jin, R. (2023). Advancing a cross-cultural understanding of teacher perceptions of school climate: A latent class analysis using 2018 TALIS data. *Frontiers in Psychology*, 14, Article 1129306. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1129306>



CIENCIA Y EDUCACIÓN

ISSN: 2790-8402

CONSEJO EDITORIAL REVISTA CIENCIA Y EDUCACIÓN

Asunto:

Oficio N° Cienc-educ2026-17883787-C

Certificación de aceptación

Ecuador, 13 de Julio del 2026

El Consejo Editorial Revista Ciencia y Educación (CERCE) y
la Comisión de Publicaciones de Ecuatesis (CPE)

CERTIFICAN:

Que el artículo científico denominado: *"Gestión directiva y participación docente en instituciones de Educación General Básica: Un estudio bibliométrico"*. Siendo:

Autores: Lic. Nancy Justina Cacuango Anrango,
Mgtr. Lorena Marielisa González Granda.

Fue presentado, para su revisión por pares ciegos, aprobación y publicación por el autor principal ante el Consejo Editorial de la Revista Ciencia y Educación, siendo **ACEPTADO** para su publicación en el número correspondiente de la *Edición Especial 7.1* del 2026. Lo cual consta dentro del sitio web de la revista Ciencia y Educación.

Es todo cuanto podemos certificar del presente documento.



Firmado electrónicamente por:
DUANYS MIGUEL PEÑA LÓPEZ
Validar únicamente con FirmaRC

PhD. Duanys Miguel Peña López
Director General

Revista Ciencia y Educación



UNEMI

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

¡Evolución académica!

@UNEMIEcuador

