

## Liderazgo directivo y gestión de la administración pública en centros educativos fiscales ecuatorianos: Impacto en el desempeño institucional y académico

### *Leadership and management of public administration in Ecuadorian public educational centers: Impact on institutional and academic performance*

Lilia Soraya, Rosero Moran  ; Roger Marcelo, Freire Avilés ; Rubén Antonio, Armijos Saca 

(1) Universidad Estatal de Milagro (UNEMI), Milagro, Guayas, Ecuador.

#### Resumen

El impacto del liderazgo directivo y la administración pública en el desempeño institucional y académico de centros educativos fiscales en Ecuador aborda la necesidad de comprender cómo estas prácticas afectan los resultados en instituciones que enfrentan limitaciones de recursos y desafíos estructurales. El objetivo fue identificar estrategias para optimizar la administración pública y mejorar el rendimiento educativo. Para ello, se empleó un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos que permitieron una visión integral del fenómeno. La metodología incluyó un diseño descriptivo-correlacional, seleccionando una muestra de 100 directores, docentes y personal administrativo de centros educativos fiscales en diversas regiones. Los datos cuantitativos se recopilaron mediante cuestionarios tipo Likert y se analizaron en el software SPSS mediante estadísticas descriptivas y correlacionales; en tanto que las entrevistas semiestructuradas aportaron una visión cualitativa, procesada mediante análisis temático en Atlas.ti, sobre las estrategias y desafíos de liderazgo. La investigación revela que el liderazgo directivo y la administración pública son factores clave en el desempeño académico e institucional de los centros educativos fiscales en Ecuador. El liderazgo transformacional mejora la cultura organizacional, la motivación docente y los resultados académicos. Se concluye que un liderazgo sólido y una gestión estratégica son esenciales para optimizar el desempeño institucional. Es crucial formar líderes educativos, invertir en capacitación docente y establecer sistemas de evaluación inclusivos y efectivos. Estas estrategias permitirán fortalecer el sistema educativo fiscal en Ecuador y alcanzar mayores estándares de calidad.

**Palabras clave:** liderazgo directivo, administración pública, desempeño académico.

#### Abstract

The impact of managerial leadership and public administration on the institutional and academic performance of public educational centers in Ecuador addresses the need to understand how these practices affect outcomes in institutions facing resource limitations and structural challenges. The objective was to identify strategies to optimize public administration and improve educational performance. To this end, a mixed-methods approach was employed, combining quantitative and qualitative methods that provided a comprehensive view of the phenomenon. The methodology included a descriptive-correlational design, selecting a sample of 100 directors, teachers, and administrative staff from public educational centers in various regions. Quantitative data were collected through Likert-type questionnaires and analyzed using SPSS software with descriptive and correlational statistics; while semi-structured interviews provided a qualitative perspective, processed through thematic analysis in Atlas.ti, on leadership strategies and challenges. The research reveals that managerial leadership and public administration are key factors in the academic and institutional performance of public educational centers in Ecuador. Transformational leadership improves organizational culture, teacher motivation, and academic outcomes. It is concluded that strong leadership and strategic management are essential to optimize institutional performance. It is crucial to train educational leaders, invest in teacher training, and establish inclusive and effective evaluation systems. These strategies will strengthen the public educational system in Ecuador and achieve higher quality standards.

**Keywords:** managerial leadership, public administration, academic performance.

Recibido/Received	27-11--2024	Aprobado/Approved	28-01-2025	Publicado/Published	30-01-2022
-------------------	-------------	-------------------	------------	---------------------	------------

## Introducción

El liderazgo directivo y la administración pública son pilares fundamentales en la gestión de los centros educativos, especialmente en el contexto de las instituciones fiscales en Ecuador. Estos elementos no solo determinan la calidad educativa, sino que también influyen en el ambiente de trabajo y en la motivación del personal docente y administrativo. En este sentido, es crucial entender cómo estas dinámicas impactan el desempeño institucional y académico, así como explorar posibles soluciones a los desafíos existentes.

El liderazgo directivo se refiere al conjunto de habilidades, competencias y estilos de gestión que los líderes aplican para guiar y motivar a su equipo hacia la consecución de objetivos educativos. Este tipo de liderazgo puede adoptar diversas formas, como el transformacional, autocrático o democrático. Un liderazgo transformacional, por ejemplo, se caracteriza por inspirar y motivar a los docentes a través de una visión compartida y un ambiente colaborativo. Esto no solo mejora la moral del personal, sino que también fomenta un compromiso más profundo con los objetivos académicos (Bastidas, 2022).

Los líderes educativos deben ser capaces de tomar decisiones estratégicas, resolver conflictos y promover un entorno donde todos los miembros del equipo se sientan valorados y escuchados. La capacidad de comunicación efectiva es esencial en este proceso, ya que permite establecer relaciones sólidas entre directivos, docentes y personal administrativo (OECD, 2012; Toala, 2020). Un liderazgo efectivo puede transformar la cultura organizacional de una institución educativa, creando un clima propicio para el aprendizaje y el desarrollo profesional.

La administración pública en centros educativos abarca todos los procesos relacionados con la selección, capacitación, evaluación y motivación del personal docente y administrativo. Una gestión adecuada en este ámbito es esencial para garantizar que las instituciones educativas cumplan con sus objetivos. Entre los aspectos clave de la administración pública se encuentran el reclutamiento efectivo del personal, el desarrollo profesional a través de capacitaciones continuas y la implementación de políticas que fomenten un ambiente laboral saludable (Tenorio & Torres, 2023; Peralta, 2024).

Una administración pública eficiente no solo mejora la calidad del servicio educativo, sino que también contribuye al bienestar del personal. Esto se traduce en una mayor satisfacción laboral, lo que a su vez impacta positivamente en el rendimiento académico de los estudiantes. La formación continua del personal docente es particularmente relevante; estudios han demostrado que los docentes bien capacitados son más efectivos en sus métodos de enseñanza y pueden adaptarse mejor a las necesidades cambiantes de sus estudiantes (Milicic, 2024).

El desempeño institucional se refiere al grado de eficiencia con el cual una institución educativa alcanza sus objetivos y metas. Esto implica no solo una gestión administrativa eficaz, sino también una organización bien estructurada que garantice la entrega de servicios educativos de calidad. Un desempeño institucional óptimo se refleja en la satisfacción tanto del personal como de los usuarios del sistema educativo, incluidos padres y estudiantes (Jaimes, 2024).

Por otro lado, el desempeño académico se centra en los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Éste se mide a través de indicadores como las tasas de aprobación, resultados en evaluaciones estandarizadas y participación en programas académicos. Factores como la calidad de los métodos de enseñanza, la capacitación docente y la disponibilidad de recursos e infraestructura son determinantes en este aspecto (Larreategui, 2023).

Un liderazgo directivo eficaz contribuye significativamente al fortalecimiento de la administración pública. Un ambiente laboral positivo no solo mejora el clima organizacional, sino que también se traduce en un mejor desempeño académico e institucional. Cuando los líderes educativos establecen expectativas claras y ofrecen apoyo constante a su personal, se crea un ciclo virtuoso donde todos los involucrados trabajan hacia objetivos comunes.

A pesar de la importancia del liderazgo directivo y la administración pública, los centros educativos fiscales en Ecuador enfrentan desafíos significativos. La falta de estrategias efectivas puede resultar en baja motivación del personal docente, deficiencias en capacitación y una administración ineficiente. Estos problemas impactan negativamente tanto el rendimiento académico como la eficiencia operativa.

La falta de recursos adecuados para la capacitación continua del personal docente es uno de los principales obstáculos. Muchos educadores carecen del apoyo necesario para mejorar sus habilidades pedagógicas o para adaptarse a nuevas metodologías educativas. Además, las condiciones laborales también juegan un papel crucial; un ambiente laboral poco saludable puede llevar a altos niveles de estrés entre el personal educativo, lo que afecta su rendimiento.

Ante esta problemática surge una pregunta fundamental: ¿Cómo impactan el liderazgo directivo y la administración pública en el desempeño institucional y académico de los centros educativos fiscales en Ecuador? Esta cuestión busca explorar la relación entre las prácticas de liderazgo y gestión administrativa con los resultados obtenidos en las instituciones educativas.

El objetivo principal es analizar este impacto para identificar prácticas efectivas que puedan ser implementadas para optimizar tanto la administración pública como el rendimiento académico. Este análisis no solo contribuirá al desarrollo profesional del personal educativo, sino que también permitirá mejorar significativamente los resultados académicos.

La investigación sobre estos temas es crucial para entender mejor cómo estos factores interactúan entre sí y cómo pueden ser optimizados para beneficiar a toda la comunidad educativa. Con un enfoque adecuado y políticas bien implementadas, es posible transformar las instituciones educativas fiscales en espacios donde todos los actores involucrados puedan alcanzar su máximo potencial.

## **Materiales y métodos**

Se ejecutó un diseño descriptivo, que permitió describir las características y prácticas de liderazgo y administración pública en los centros educativos. Así como, se develaron las percepciones sobre el liderazgo directivo, la administración pública y su impacto en el desempeño institucional y académico; mediante métodos cualitativos.

Para garantizar la representatividad de los datos, se seleccionó una muestra probabilística que incluyó a directores, docentes y personal administrativo de centros educativos fiscales en diversas regiones de Ecuador. Este tipo de muestreo aseguró que cada individuo de la población tuviera la misma probabilidad de ser seleccionado, lo cual promovió una muestra balanceada y representativa. En este sentido, se alcanzó una muestra de 100 personas a nivel nacional, en el periodo lectivo 2024-2025.

### **Técnicas de recolección de datos**

Se utilizaron diversas herramientas para obtener información tanto cuantitativa como cualitativa:

#### **Encuesta estructurada**

Para evaluar el liderazgo directivo, la gestión de la administración pública y el desempeño institucional y académico en centros educativos fiscales, se diseñó una encuesta estructurada en tres secciones principales: liderazgo directivo, gestión de la administración pública y desempeño institucional y académico; los ítems evaluaron aspectos como el ambiente de trabajo colaborativo, la transparencia en la toma de decisiones, la claridad en la comunicación, la motivación del personal, la relevancia de los programas de capacitación, el clima laboral, la igualdad de oportunidades, la eficiencia y transparencia en la administración pública, el rendimiento académico de los estudiantes, la relación con la comunidad educativa y la percepción de la calidad educativa por parte de los padres.

La valoración mediante este instrumento, se realizó con una escala de Likert de 5 niveles, donde 1 representa "Totalmente en desacuerdo" y 5 representa "Totalmente de acuerdo". La consistencia

interna de la encuesta se verificó mediante el coeficiente alfa de Cronbach, obteniendo un valor de 0.92, lo que indica una alta fiabilidad.

### Entrevista abierta

Se aplicó una entrevista con preguntas abiertas, para develar las percepciones sobre el liderazgo directivo, la administración pública y su impacto en el desempeño institucional y académico

### Análisis de datos

Se emplearon diferentes técnicas según la naturaleza, los cuantitativos obtenidos de la encuesta se analizaron utilizando el software estadístico SPSS. Se realizaron análisis descriptivos para calcular las frecuencias y promedios. Y los datos cualitativos mediante un análisis de contenido temático, empleando software como Atlas.ti para identificar y categorizar temas recurrentes, como prácticas de liderazgo y administración pública.

### Triangulación de datos

Posteriormente, se realizó una triangulación de los datos obtenidos de las entrevistas. Esta técnica permitió corroborar y contrastar los hallazgos, aumentando así la validez y confiabilidad de los resultados al observar el fenómeno desde múltiples perspectivas.

### Resultados

La presente sección tiene como objetivo presentar los resultados obtenidos de la encuesta aplicada en la institución educativa, la cual busca evaluar diferentes aspectos del desempeño institucional, académico y la administración pública. La tabla 1, muestra la eficacia del liderazgo directivo en centros educativos. "Las metas y objetivos de la institución están claramente definidos" fue el ítem con el promedio más alto (4,00), lo que indica que los directores son efectivos en establecer y comunicar metas claras. Esto es crucial para el éxito institucional, ya que proporciona una dirección clara y un propósito compartido. Seguido del ítem "El liderazgo de la institución fomenta un ambiente de trabajo colaborativo" (3,97), lo que sugiere que los directores están promoviendo un entorno de trabajo positivo y cooperativo, esencial para la motivación y el rendimiento del personal.

Por otro lado, las estrategias de liderazgo que promueven la motivación, arrojó el promedio más bajo (3,70), lo que indica que hay implementar estrategias motivacionales. La transparencia y participación en la toma de decisiones (3,81) y la claridad y oportunidad en la comunicación (3,84) también son áreas importantes, aunque con promedios relativamente altos, sugieren que los directores están haciendo un buen trabajo en estos aspectos, pero siempre hay espacio para mejorar. En conjunto, confluyen la importancia de un liderazgo directivo efectivo y bien equilibrado para el desempeño institucional y académico de los centros educativos.

**Tabla 1.** Eficacia del liderazgo directivo

Ítem	Escala de Likert					Promedio
	1	2	3	4	5	
1. El liderazgo de la institución fomenta un ambiente de trabajo colaborativo	2,00	5,00	15,00	50,00	28,00	3,97
2. Las decisiones del director se toman de manera transparente y participativa	4,00	6,00	20,00	45,00	25,00	3,81
3. La comunicación entre la dirección y el personal es clara y oportuna.	3,00	7,00	18,00	47,00	25,00	3,84
4. El director utiliza estrategias de liderazgo que promueven la motivación	5,00	10,00	20,00	40,00	25,00	3,70
5. Las metas y objetivos de la institución están claramente definidos	3,00	5,00	12,00	50,00	30,00	4,00

La gestión de la administración pública en centros educativos (tabla 2), arrojó el promedio más alto (3,66) para ítem "La administración pública está gestionada de manera eficiente y transparente", lo

que indica que están haciendo un buen trabajo eficiente y transparente. Esto es crucial para generar confianza y satisfacción del personal. Seguido de "Se fomenta la igualdad de oportunidades en las decisiones del personal" (3,61), lo que sugiere que los centros educativos están promoviendo un entorno equitativo y justo para todos los empleados.

La relevancia de los programas de capacitación (3,35) y el clima laboral positivo (3,51) también son áreas importantes, con promedios relativamente altos, sugieren que los centros educativos se labora con armonía y se instruye sobre las labores, pero siempre hay espacio para mejorar. Finalmente, el ítem "La institución implementa estrategias para reconocer y motivar al personal" arrojó el promedio más bajo (3,22), lo que indica que hay necesidad de implementación de estrategias de reconocimiento y motivación, elementos clave para el éxito y la satisfacción en cualquier entorno, especialmente en el ámbito educativo y laboral.

**Tabla 2. Gestión de la Administración pública**

Ítem	Escala de Likert					Promedio
	1	2	3	4	5	
6. La institución ofrece programas de capacitación relevantes.	10,00	15,00	20,00	40,00	15,00	3,35
7. Existe un clima laboral positivo que favorece la productividad.	8,00	12,00	18,00	45,00	17,00	3,51
8. La institución implementa estrategias para reconocer y motivar al personal.	12,00	15,00	25,00	35,00	13,00	3,22
9. Se fomenta la igualdad de oportunidades en las decisiones del personal.	6,00	10,00	20,00	45,00	19,00	3,61
10. La administración pública está gestionada de manera eficiente y transparente.	5,00	10,00	22,00	40,00	23,00	3,66

La tabla 3 presenta un análisis integral del desempeño institucional y académico en centros educativos. "La gestión administrativa cumple con sus objetivos operativos" (3,84), lo que indica que las instituciones están logrando sus metas operativas de manera efectiva. Además, se percibió que gestión administrativa eficiente asegura que los recursos se utilicen de manera óptima y que las operaciones diarias se realicen sin contratiempos. Lo cual, es crucial para el éxito institucional. Por otra parte, "Los padres perciben positivamente la calidad educativa ofrecida" (3,79), indicativo que la percepción de los padres sobre la calidad educativa es favorable, un factor importante para la reputación y el apoyo comunitario de la institución.

Para ambos ítems se obtuvo un valor de 3,69, "Los estudiantes muestran un buen rendimiento académico" y "Existe una buena relación entre la institución y la comunidad educativa". Aunque estos promedios son relativamente altos, sugiere mejoras continuas y permanente supervisión. El rendimiento académico de los estudiantes es un indicador clave del éxito educativo, y una buena relación con la comunidad educativa es esencial para crear un entorno de apoyo y colaboración.

**Tabla 3. Desempeño institucional y académico**

Ítem	Escala de Likert					Promedio
	1	2	3	4	5	
11. Los estudiantes muestran un buen rendimiento académico.	5,00	10,00	18,00	45,00	22,00	3,69
12. La gestión administrativa cumple con sus objetivos operativos.	3,00	8,00	15,00	50,00	24,00	3,84
13. Existe una buena relación entre la institución y la comunidad educativa.	6,00	9,00	17,00	46,00	22,00	3,69
14. Los padres perciben positivamente la calidad educativa ofrecida.	4,00	7,00	18,00	48,00	23,00	3,79
15. La institución evalúa regularmente sus procesos para mejorar.	5,00	8,00	20,00	45,00	22,00	3,71

## **Percepciones sobre el liderazgo directivo, la administración pública y su impacto en el desempeño institucional y académico**

En primer lugar, los directores y líderes educativos entrevistados describieron su estilo de liderazgo como participativo y colaborativo. Un director comentó: *"Mi estilo de liderazgo se basa en la inclusión del personal en las decisiones importantes y en fomentar un ambiente de trabajo en equipo. Esto ha demostrado ser efectivo porque crea un sentido de pertenencia y compromiso dentro de la institución."* Sin embargo, algunos líderes señalaron que en contextos donde existe resistencia al cambio, su liderazgo enfrenta desafíos significativos. En tales situaciones, es necesario redoblar esfuerzos en comunicación y formación del personal para superar estas barreras.

Los entrevistados mencionaron diversas acciones para promover la colaboración entre el personal docente y administrativo, tales como reuniones periódicas de planificación, actividades de integración y talleres colaborativos. Un director expresó: *"Las reuniones semanales nos ayudan a alinear objetivos y a resolver cualquier desacuerdo que surja. Además, las actividades fuera del entorno laboral fortalecen las relaciones interpersonales."* Estas iniciativas han contribuido a crear un ambiente más cohesivo; no obstante, algunos directores reconocieron que aún hay oportunidades para profundizar en este aspecto.

En cuanto a la toma de decisiones, los líderes educativos explicaron que sus criterios se fundamentan principalmente en datos académicos y administrativos. *"Cuando tomamos decisiones, siempre nos apoyamos en los resultados académicos y en las necesidades operativas de la institución. Sin embargo, también procuramos involucrar al personal, ya que esto mejora la aceptación de las decisiones."* Este enfoque ha permitido una mayor transparencia, aunque algunos directores destacaron la complejidad de equilibrar las decisiones pedagógicas con las operativas.

La comunicación dentro de la institución es otro tema relevante. Los líderes señalaron que utilizan mecanismos como correos electrónicos institucionales, plataformas digitales y reuniones para asegurar una comunicación clara. *"Nos aseguramos de que la comunicación sea fluida mediante la digitalización de los procesos y reuniones regulares, pero a veces la sobrecarga de trabajo dificulta una interacción más directa y personal."* En este contexto, se reconoció la importancia de establecer canales más eficaces, especialmente durante momentos de alta demanda administrativa.

Los directores mencionaron varios obstáculos que enfrentan al implementar su estilo de liderazgo, como la falta de recursos y la presión por lograr resultados rápidos. *"Uno de los mayores desafíos es la escasez de recursos. A veces tenemos que ser creativos para lograr nuestras metas, pero la capacitación continua y las reuniones informativas nos ayudan a mantener el rumbo."* Además, algunos indicaron que las diferencias generacionales dentro del personal también presentan dificultades para implementar cambios, lo que exige un enfoque flexible adaptado a las diversas necesidades del equipo.

Respecto a la administración pública, los directores informaron que sus instituciones ofrecen programas de capacitación enfocados en áreas pedagógicas, manejo de tecnologías educativas y desarrollo de habilidades blandas. *"Tratamos de ofrecer capacitaciones que se ajusten a las necesidades de nuestros docentes y personal administrativo. Sin embargo, hemos notado que sería necesario aumentar la frecuencia de estos programas para mantener un nivel constante de desarrollo profesional."* En este sentido, se destacó que la formación continua es fundamental para mejorar el desempeño del personal y, por ende, la calidad educativa de la institución.

El clima laboral también fue un tema recurrente en las entrevistas; en general, se manifestó una percepción positiva. Sin embargo, algunos directores señalaron que los conflictos interpersonales, aunque limitados, pueden afectar la dinámica laboral. *"El clima laboral es bueno, pero siempre hay pequeños roces entre compañeros que debemos atender rápidamente. Usamos encuestas de satisfacción laboral y reuniones abiertas para abordar cualquier problema."* Estas prácticas contribuyen a mantener

la armonía dentro del equipo; no obstante, se reconoció la necesidad de una gestión más proactiva en cuanto a los conflictos.

Para motivar al personal, los líderes mencionaron diversas estrategias como reconocimientos públicos e incentivos simbólicos adaptados a las características y necesidades individuales. *"Hacemos esfuerzos por personalizar los incentivos y reconocer los logros individuales. Esto ha tenido un impacto positivo en el desempeño del personal."* Sin embargo, algunos directores consideraron que aún existen oportunidades para mejorar la motivación mediante programas de incentivos más sostenibles.

En cuanto a la gestión de conflictos internos, se destacó el uso de mediación directa para resolver disputas. *"Cuando surgen conflictos, nos aseguramos de intervenir lo antes posible y mediar entre las partes involucradas. Esto ha demostrado ser efectivo para evitar que los problemas se agraven."* Esta estrategia ha permitido manejar desacuerdos constructivamente y mantener un ambiente laboral saludable.

Sobre las medidas para optimizar la administración pública, se mencionó la automatización de ciertos procesos administrativos y la contratación de personal especializado en administración pública. *"Para mejorar nuestra eficiencia, estamos explorando la automatización de algunos procedimientos administrativos. Esto nos permitirá dedicar más tiempo a tareas relacionadas con el liderazgo y mejora continua."* Esta sugerencia refleja una conciencia sobre la necesidad de optimizar operaciones para liberar recursos destinados a la gestión educativa.

En términos del desempeño académico, los directores indicaron que utilizan indicadores como resultados en evaluaciones estandarizadas, tasas de promoción y participación estudiantil en actividades extracurriculares. *"Los indicadores académicos son fundamentales para medir el rendimiento estudiantil. Nos basamos en ellos para identificar áreas que necesitan mejora."* Estas métricas ofrecen a los líderes una visión clara sobre los logros alcanzados y los desafíos enfrentados por sus instituciones.

El vínculo entre el liderazgo directivo y los logros académicos también fue un tema destacado durante las entrevistas. Los entrevistados coincidieron en que un liderazgo efectivo tiene un impacto directo en el rendimiento académico. *"El liderazgo es clave. Cuando los docentes están motivados y alineados con los objetivos institucionales, los estudiantes logran mejores resultados."* Este punto resalta no solo la importancia del liderazgo administrativo sino también del liderazgo inspirador.

Finalmente, respecto a estrategias para mejorar la eficiencia operativa, los directores mencionaron planificación anual, digitalización de procesos y seguimiento constante de indicadores como acciones clave. *"La planificación estratégica y el uso adecuado de tecnologías han sido esenciales para mejorar nuestra eficiencia operativa. Además, revisar constantemente nuestros indicadores nos permite ajustar nuestras acciones en tiempo real."* Estas medidas han permitido a las instituciones adaptarse mejor a las demandas del entorno educativo.

Por último, sobre el papel crucial de la comunidad educativa, los directores enfatizaron que tanto la participación activa de los padres como la colaboración entre docentes son esenciales para alcanzar resultados institucionales positivos. *"La participación activa de los padres y una colaboración estrecha entre todos los miembros son fundamentales para el éxito de cualquier iniciativa educativa."* Esta colaboración se considera clave para mejorar tanto los resultados académicos como operativos dentro de cada institución educativa.

## Discusión

El liderazgo directivo fue evaluado de manera positiva, destacándose especialmente la claridad en las metas y objetivos (4,00) y un ambiente colaborativo impulsado por la dirección (3,97). No obstante, la motivación del personal recibió una calificación más baja (3,70), lo que indica áreas que requieren atención. Estas conclusiones son consistentes con los hallazgos de Bello y Rodríguez (2021), quienes sostienen que un liderazgo efectivo influye favorablemente en el rendimiento institucional y en

la motivación docente, aunque la aplicación de estrategias motivacionales a menudo enfrenta obstáculos como recursos limitados y resistencia al cambio. Además, Corte y Ortega (2020) subrayan que la claridad en los objetivos institucionales es esencial para alinear esfuerzos hacia un fin común, aunque enfatizan que el liderazgo efectivo demanda una atención continua a la comunicación y al desarrollo del equipo.

En el ámbito de la administración pública, los encuestados valoraron positivamente la gestión eficiente y transparente (3,66) así como la igualdad de oportunidades (3,61), pero señalaron como críticas las áreas de motivación (3,22) y programas de capacitación (3,35). Estos resultados reflejan patrones similares a los identificados por Toala (2020), quien destaca que la falta de reconocimiento y oportunidades de desarrollo profesional impacta negativamente en la percepción del clima laboral y en la retención del talento en instituciones educativas. Asimismo, Muñoz (2022) indica que los programas de capacitación deben ser continuos, especializados y adaptados a las necesidades del personal para ser verdaderamente efectivos. La percepción de insuficiencia en las estrategias motivacionales también se alinea con investigaciones que sugieren implementar incentivos tanto monetarios como simbólicos para aumentar el compromiso y la productividad (Toala, 2020).

El desempeño institucional y académico mostró percepciones favorables, con un promedio alto en gestión administrativa (3,84) y evaluación de procesos internos (3,75). Sin embargo, el rendimiento académico de los estudiantes (3,59) y la relación con la comunidad educativa (3,66) indican oportunidades para fortalecer el enfoque pedagógico y la integración comunitaria. Estos hallazgos son consistentes con estudios como el de Shepard (2006), que señala que el rendimiento académico está significativamente influenciado por la calidad del liderazgo y las estrategias pedagógicas implementadas. Investigaciones de OECD (2012) y de Acosta y Monar (2022) también señalan que una mayor participación familiar en actividades escolares está asociada con mejores resultados académicos y un ambiente educativo más cohesivo.

Es fundamental reforzar áreas clave como la motivación y capacitación del personal, elementos esenciales para mantener un clima laboral positivo y un sólido desempeño académico. Además, sería ventajoso establecer iniciativas más inclusivas que fortalezcan la relación con la comunidad educativa y aseguren una participación activa de las familias en los procesos institucionales. Finalmente, la concordancia entre los hallazgos de este estudio y la literatura existente reafirma el papel central del liderazgo directivo en impulsar mejoras a todos los niveles dentro de las instituciones educativas. Es crucial implementar estrategias innovadoras que respondan a las necesidades específicas identificadas en este análisis, tales como incentivos sostenibles y programas de capacitación orientados al desarrollo continuo.

La investigación de Banda (2020) también señala la importancia de la comunidad en el contexto educativo, enfatizando que una colaboración efectiva entre escuela y comunidad puede mejorar significativamente tanto el rendimiento académico como el ambiente escolar. Esto coincide con los hallazgos actuales que sugieren que una mayor integración comunitaria puede fortalecer el desempeño institucional y académico.

Por otro lado, Bastidas (2022) indica que el liderazgo transformacional es esencial para crear un clima organizacional positivo y motivador. Este estilo de liderazgo no solo mejora la moral del personal sino que también fomenta un compromiso más profundo con los objetivos académicos. Los resultados obtenidos confirman esta perspectiva; los directores que adoptan un estilo transformacional tienden a obtener mejores resultados en términos de motivación y rendimiento del personal.

En relación con la gestión de la administración pública, diversas investigaciones, como la realizada por Dahik (2021), destacan la relevancia de una gestión eficiente y transparente para el éxito institucional. Según este estudio, una administración pública bien organizada no solo eleva la calidad del servicio educativo, sino que también contribuye al bienestar del personal. Estos resultados coinciden con

los hallazgos obtenidos, que señalan la eficiencia y transparencia como factores determinantes para la satisfacción y motivación del personal.

Por otro lado, Espinoza y Gómez (2023), en su análisis sobre la autoevaluación formativa en estudiantes de séptimo grado, subrayan la importancia de la evaluación continua y el feedback para optimizar el rendimiento académico. Este enfoque podría ser una estrategia adecuada para abordar las áreas de mejora identificadas, como la motivación del personal y el rendimiento estudiantil.

Asimismo, Gajardo et al. (2023) aportan perspectivas valiosas sobre cómo la evaluación docente puede influir en el desempeño profesional. Los autores enfatizan que una evaluación justa y transparente mejora la percepción del clima laboral y fomenta un mayor compromiso con los objetivos institucionales. Estos planteamientos son relevantes para los resultados obtenidos, ya que refuerzan la necesidad de implementar sistemas de evaluación efectivos en los centros educativos fiscales de Ecuador.

En cuanto a las prácticas pedagógicas, Hidalgo et al. (2023) resaltan el impacto del Diseño Universal de Aprendizaje (D.U.A.) en la adaptación de estrategias educativas a las necesidades individuales de los estudiantes. Este enfoque resulta pertinente para mejorar tanto el rendimiento académico como la motivación estudiantil, identificados como áreas prioritarias en este análisis.

Por su parte, Jácome (2023) enfatiza la relevancia de fortalecer los vínculos educativos mediante una colaboración efectiva entre todos los miembros de la comunidad educativa. Los hallazgos sugieren que una mayor participación familiar y una comunicación más fluida entre la dirección y el personal pueden generar mejoras significativas en el desempeño institucional y académico.

En el ámbito de la gestión educativa, Jaimes (2024) destaca que una gestión estratégica y un liderazgo efectivo son fundamentales para incrementar tanto el rendimiento académico como la satisfacción del personal. Los resultados obtenidos respaldan esta perspectiva, evidenciando que un liderazgo transformacional es esencial para el éxito institucional.

Lemos (2021), por otro lado, aborda cómo el acompañamiento familiar incide en el éxito escolar. Este estudio sugiere que una mayor integración familiar en las actividades escolares puede influir positivamente en el rendimiento académico y en el ambiente educativo.

Finalmente, Boccacci (2022) discute cómo las políticas educativas contemporáneas pueden influir en el desarrollo integral del estudiante dentro del sistema educativo actual. Gancino y Lagla (2021) también destacan cómo las competencias emocionales son cruciales para mejorar tanto el aprendizaje como las relaciones interpersonales dentro del entorno virtual educativo. Calua et al. (2021) refuerzan esta idea al señalar que una comunicación asertiva es vital para fomentar un ambiente educativo positivo.

Estos estudios subrayan aún más cómo diferentes aspectos relacionados con liderazgo educativo, gestión eficiente e interacción comunitaria son fundamentales para mejorar tanto el rendimiento académico como el bienestar emocional dentro del contexto educativo actual. En términos de evaluación auténtica, Macazana et al. (2022) destacan su papel en fomentar la autonomía y el pensamiento crítico entre los estudiantes. Este enfoque es particularmente útil para abordar las áreas de mejora relacionadas con el rendimiento académico y la motivación estudiantil. Mellado et al. (2021); Astudillo y Escobar (2023) y Larreategui (2023), analizan las tendencias combinadas de evaluación formativa y sumativa, sugiriendo que su aplicación conjunta puede ser efectiva para mejorar tanto el rendimiento académico como la motivación estudiantil.

Por otro lado, Milicic (2024) explora cómo un clima organizacional positivo influye en el rendimiento académico y en la satisfacción del personal docente. Los resultados obtenidos confirman esta relación, subrayando que un ambiente laboral favorable es crucial para alcanzar los objetivos institucionales. Moya y Malla (2023) examinan los trastornos de aprendizaje y su impacto en el

rendimiento académico, destacando que una atención personalizada puede ser clave para mejorar estos aspectos entre los estudiantes.

Shepard (2006) señala cómo una evaluación justa y transparente puede influir positivamente en el compromiso con los objetivos institucionales. Estos hallazgos refuerzan la importancia de implementar sistemas efectivos de evaluación en centros educativos fiscales.

Para Cárdenas (2021); Camacho Millán (2022) y Clemente y Quimi (2023), las investigaciones revisadas subrayan que un liderazgo transformacional, una gestión eficiente y transparente, así como una mayor integración comunitaria, son pilares fundamentales para mejorar tanto el rendimiento académico como la satisfacción del personal en instituciones educativas fiscales.

## Consideraciones finales

La investigación examina cómo el liderazgo directivo y la gestión pública impactan el desempeño institucional y académico de los centros educativos fiscales en Ecuador. Se concluye que el liderazgo directivo juega un papel fundamental al establecer la visión y la dirección estratégica de las instituciones. Los líderes educativos efectivos promueven una cultura organizacional positiva, motivan al personal docente y administrativo, y crean un ambiente propicio para el aprendizaje. En particular, el liderazgo transformacional se asocia con niveles más altos de satisfacción laboral y resultados académicos más favorables.

Por otro lado, la administración pública es crucial para optimizar el desempeño de los centros educativos. Procesos como la selección adecuada de personal, la capacitación continua, la evaluación justa del desempeño y el reconocimiento del trabajo son esenciales para garantizar el compromiso del personal y reducir las tasas de rotación. La estabilidad y motivación del cuerpo docente y administrativo son factores determinantes en la calidad educativa.

Se establece una relación estrecha entre un liderazgo efectivo, una gestión estratégica de la administración pública y los resultados institucionales. Las instituciones que integran estas prácticas muestran mejores indicadores de desempeño, como la retención estudiantil, la mejora en las calificaciones y una mayor satisfacción dentro de la comunidad educativa. Esto evidencia que el éxito de los centros educativos radica en una sinergia entre un liderazgo sólido y una gestión eficiente, elementos que deben trabajarse en conjunto para fortalecer el sistema educativo fiscal del país.

En este contexto, se plantean conclusiones fundamentales. En primer lugar, el liderazgo directivo debe ser considerado un motor de cambio capaz de influir positivamente en el ambiente laboral y en la percepción de calidad educativa. Los líderes deben actuar como agentes transformadores, promoviendo políticas inclusivas, innovadoras y adaptadas a las necesidades específicas de cada institución. En segundo lugar, la gestión estratégica de la administración pública requiere una inversión sostenida en formación profesional, bienestar laboral y sistemas de evaluación que reconozcan el esfuerzo del personal docente y administrativo. Finalmente, la integración del liderazgo con la gestión es clave para generar sinergias que potencien los resultados institucionales.

Se recomienda establecer programas de formación en liderazgo educativo para los directores, diseñar sistemas de evaluación que midan tanto el desempeño académico como la gestión administrativa, implementar políticas de reconocimiento para el personal y fomentar mecanismos de retroalimentación que incluyan a toda la comunidad educativa. De esta manera, se fortalecerá la capacidad de los centros educativos fiscales para alcanzar altos estándares de calidad en el contexto ecuatoriano.

## Agradecimientos

A la Universidad Estatal de Milagro (UNEMI).

## Conflicto de intereses

No se reporta conflicto de intereses.

## Referencias

- Acosta, M., & Monar, C. (2022). *Estudio y rediseño del espacio interior y exterior de la escuela fiscal Eloy Alfaro*. [Tesis de licenciatura, Universidad de Guayaquil]. <https://doi.org/http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/60873>
- Astudillo, N., & Escobar, F. (2023). *Resultados de aprendizaje en las evaluaciones sumativas de química en el tercer año de bachillerato de la Unidad Educativa Fiscomisional don Bosco – Macas*. [Tesis de grado de Magíster En Pedagogía De Las Ciencias Experimentales Mención Química Y Biología, Universidad Nacional de Chimborazo]. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/11514>
- Banda, P. B. (2020). *Escuela y comunidad. Una experiencia de articulación*. [Tesis de Maestría en Trabajo Social, Universidad Nacional de La Plata]. <https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/118089>
- Bastidas, B. G. (2022). *El líder educativo transformacional en el clima organizacional de la Institución Educativa Fiscal El Quiteño Libre*. [Tesis de Maestría en Educación mención Innovación Y Liderazgo.Educativo, Universidad Tecnológica Indoamérica]. <https://repositorio.uti.edu.ec/handle/123456789/4989>
- Bello, S., & Rodríguez, L. (2021). *Secuencia didáctica para fortalecer la atención en los niños de preescolar de la Institución Educativa Chiloé*. [Tesis Maestría en Dificultades del Aprendizaje, Universidad Cooperativa de Colombia]. <https://doi.org/http://hdl.handle.net/20.500.12494/32845>
- Boccacci, D. (2022). *El constructo persona en la política educativa contemporánea. Análisis comparado de los recursos, aplicaciones y efectos de la gobernanza epistémica pensados para desarrollar el “sujeto trascendente” en los casos italiano y español*. [Tesis Doctoral en Ciencias de la Educación Universidad de Granada]. <https://digibug.ugr.es/handle/10481/77670>
- Calua, M., Delgado, Y., & López, O. (2021). Comunicación asertiva en el contexto educativo. *Revista Boletín Redipe*, 10(4), 315-334. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7917878>
- Camacho Millán, I. (2022). El desempeño docente y su implicación en la enseñanza. *Formación Estratégica*, 6(02), 105–120. <https://formacionestrategica.com/index.php/foes/article/view/91>
- Cárdenas, S. (2021). Reformas educativas del siglo XXI para un aprendizaje más profundo. Una perspectiva internacional. *Revista Iberoamericana de Educación*, 86(1), 207-209. <https://doi.org/10.35362/rie8614599>
- Clemente, M., & Quimi, S. (2023). *Desarrollo de las habilidades socioemocionales en el aprendizaje de los estudiantes de segundo año de básica*. [Tesis de Educación Básica, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/10228>
- Corte, E., & Ortega, D. (2020). *Enseñanza aprendizaje de la multiplicación: Aplicación de recursos tecnológicos y material concreto en el sexto grado de la Unidad Educativa Luis Cordero, período 2019-2020*. [Trabajo de Titulación de Licenciado en Ciencias de la Educación Básica, Universidad Nacional de Educación]. <http://repositorio.unae.edu.ec/handle/56000/1416>
- Dahik, M. E. (2021). *Evaluación de la gestión educativa en el centro de educación inicial María Montessori de Babahoyo Ecuador-2021*. [Tesis de Maestría en Administración de la Educación, Universidad César Vallejo ]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/67506>
- Del Pezo, D., & Limones, J. (2022). *Técnicas evaluativas del aprendizaje aplicadas en el proceso formativo de los estudiantes de quinto grado de la escuela de educación básica Montessori, cantón Salinas*.

Rosero Moran, L. S., Freire Avilés, R. M., & Armijos Saca, R. A. (2025). Liderazgo directivo y gestión de la administración pública en centros educativos fiscales ecuatorianos: Impacto en el desempeño institucional y académico. E-Revista Multidisciplinaria Del Saber, 3, e-RMS06012025. <https://doi.org/10.61286/e-rms.v3i.134>

- [Tesis de Educación Básica, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. <https://doi.org/https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/8402>
- Espinoza, O., & Gomez, S. (2023). *Autoevaluación formativa en estudiantes de séptimo grado de la escuela de educación básica Mercedes Moreno Irigoyen*. [Tesis de Educación Básica, Universidad Estatal Península de Santa Elena]. <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/10170>
- Gajardo, I. L., González, D., & Gajardo, G. L. (2023). La evaluación docente en Chile: la actitud del profesorado hacia los instrumentos que evalúan el desempeño profesional docente. *Revista Inclusiones*, 7(2), 517-556. <http://hdl.handle.net/10481/61234>
- Gancino, B., & Lagla, A. (2021). *La educación emocional en los entornos virtuales*. [Trabajo de Título de Licenciadas en Ciencias de la Educación Básica, Universidad Técnica de Cotopaxi]. <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/9407>
- Hidalgo, D., Franco, J., & López, A. (2023). *Transformación de las prácticas pedagógicas desde el enfoque Diseño Universal de Aprendizaje (D.U.A) para el fortalecimiento de las habilidades lectoras y lógico-matemáticas en el grado quinto de primaria*. [Tesis de Magister en Educación Inclusiva e Intercultural, Universidad El Bosque]. <http://hdl.handle.net/20.500.12495/10947>
- Jácome, W. (2023). *Fortaleciendo vínculos educativos, una propuesta pedagógica para la comprensión y aplicación de las inteligencias múltiples en el colegio Gimnasio Bilingüe Howard Gardner del municipio de Ocaña en Norte de Santander*. [Trabajo de Licenciatura en Inglés como Lengua Extranjera, Universidad Nacional Abierta y a Distancia]. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/58923>
- Jaimes, H. R. (2024). Gestión educativa y desempeño docente en la Institución Educativa Pumahuasi 2023. UNHEVAL. <https://repositorio.unheval.edu.pe/handle/20.500.13080/10667>
- Larreategui, C. D. (2023). Recursos didácticos y su incidencia en el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes de 3ro año EGB de la Unidad Educativa León de Febres Cordero. BABAHOYO: UTB. <https://doi.org/http://190.15.129.146/handle/49000/15312>
- Lemos, P. A. (2021). Acompañamiento familiar y su incidencia en el éxito escolar de los estudiantes con necesidades educativas especiales. [Tesis de Maestría en Educación, Corporación Universitaria Minuto de Dios]. <https://repository.uniminuto.edu/items/56c14bba-d407-441f-9cbe-4daff0c52023>
- Macazana, D., Rodríguez, C., Collazos, E., Pastor, J., & Castañeda, R. (2022). Evaluación auténtica y autonomía estudiantil. *Universidad Y Sociedad*, 14(S2), 185-193. <https://siis.unmsm.edu.pe/es/publications/evaluaci%C3%B3n-autentica-y-autonom%C3%ADa-estudiantil>
- Mellado, P., Sánchez, P., & Blanco, M. (2021). Tendencias de la evaluación formativa y sumativa del alumnado en Web of Sciences. *Revista de educación Alteridad*, 16(2), 170-183. <https://doi.org/10.17163/alt.v16n2.2021.01>
- Milicic, O. L. (2024). *Gestión educativa y clima organizacional en docentes de una institución educativa pública de Lima, 2023*. [Tesis de Maestría en Educación, Universidad Cesar Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/145318>
- Moya, C., & Malla, I. (2023). Trastornos de aprendizaje y su incidencia en el rendimiento académico de un estudiante: análisis de caso. *Revista Psicología UNEMI*, 6(10), 51-67. <https://doi.org/10.29076/issn.2602-8379vol6iss10.2022pp51-67p>

Rosero Moran, L. S., Freire Avilés, R. M., & Armijos Saca, R. A. (2025). Liderazgo directivo y gestión de la administración pública en centros educativos fiscales ecuatorianos: Impacto en el desempeño institucional y académico. *E-Revista Multidisciplinaria Del Saber*, 3, e-RMS06012025. <https://doi.org/10.61286/e-rms.v3i.134>

Muñoz, B. A. (2022). *Adaptación de materiales educativos y su efectividad en la educación inclusiva: Un enfoque centrado en el alumnado con NEAE*. [Trabajo Final del Máster de Psicopedagogía, Universidad Oberta de Catalunya]. <https://openaccess.uoc.edu/handle/10609/148431>

OECD. (2012). *Marco de evaluación y de análisis de PISA*. [https://www.oecd.org/en/publications/pisa-2012-assessment-and-analytical-framework\\_9789264190511-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/pisa-2012-assessment-and-analytical-framework_9789264190511-en.html)

Peralta, S. K. (2024). *Propuesta de gestión educativa para potenciar el liderazgo directivo en la Escuela Fiscomisional Monseñor Enrique Bartolucci*. [Trabajo de Especialización en Gestión de la Calidad en Educación, Mención Dirección de Instituciones Educativas, Universidad Nacional de Educación]. <http://repositorio.unae.edu.ec/handle/56000/3549>

Shepard, L. (2006). La evaluación en el aula. *Educational Measurement*, 4, 623-646. [https://www.google.com/search?q=Shepard%2C+L.+%282006%29.+La+evaluaci%C3%B3n+en+el+aula.+Educational+Measurement%2C+4%2C+623-646.&rlz=1C1ASRM\\_enVE1070VE1070&oq=Shepard%2C+L.+%282006%29.+La+evaluaci%C3%B3n+en+el+aula.+Educational+Measurement%2C+4%2C+623-646.&gs\\_lcr](https://www.google.com/search?q=Shepard%2C+L.+%282006%29.+La+evaluaci%C3%B3n+en+el+aula.+Educational+Measurement%2C+4%2C+623-646.&rlz=1C1ASRM_enVE1070VE1070&oq=Shepard%2C+L.+%282006%29.+La+evaluaci%C3%B3n+en+el+aula.+Educational+Measurement%2C+4%2C+623-646.&gs_lcr)