



Rol de liderazgo en instituciones educativas públicas y su impacto en la gestión de calidad

Leadership role in public educational institutions and its impact on quality management

Papel de liderança em instituições públicas de ensino e seu impacto na gestão da qualidade

ARTÍCULO ORIGINAL



Marcia Lizbeth Fiallos Ojeda 
marcia.fiallos@unach.edu.ec

Edwin Roberto Naranjo Silva 
edwin.naranjo@unach.edu.ec

Universidad Nacional de Chimborazo. Chimborazo, Ecuador

Escanea en tu dispositivo móvil

o revisa este artículo en:

<https://doi.org/10.33996/revistaneque.v8i20.182>

Artículo recibido: 25 de noviembre 2024 / Arbitrado: 30 de diciembre 2024 / Publicado: 28 de enero 2025

RESUMEN

La gerencia efectiva es crucial para mejorar la calidad y eficiencia docente. El objetivo de la presente investigación fue determinar la incidencia del liderazgo en instituciones educativas públicas y su impacto en la gestión de calidad en el cantón Baños de Agua Santa, de Tungurahua, Ecuador. Se implementó un diseño correlacional no experimental, con un enfoque mixto; para recopilar datos se aplicó un cuestionario a una muestra compuesta por 172 docentes. Los resultados destacan la importancia de la capacitación continua, los recursos adecuados y un ambiente laboral positivo para mejorar la educación pública. Se observan fortalezas en el desarrollo profesional y la gestión financiera y áreas de mejora en el liderazgo, como la orientación a nuevos retos y el reconocimiento de logros. El manejo de conflictos es moderado, con necesidad de mayor inclusión y respeto a la identidad individual. Se concluye que el liderazgo proactivo contribuye a impulsar la innovación y la equidad educativa.

Palabras clave: Comunicación; Desarrollo profesional; Gestión de calidad; Liderazgo educativo; Manejo de conflictos

ABSTRACT

Effective management is crucial to improve teaching quality and efficiency. The objective of this research was to determine the incidence of leadership in public educational institutions and its impact on quality management in the Baños de Agua Santa canton, Tungurahua, Ecuador. A non-experimental correlational design was implemented, with a mixed approach; to collect data, a questionnaire was applied to a sample composed of 172 teachers. The results highlight the importance of continuous training, adequate resources and a positive work environment to improve public education. Strengths are observed in professional development and financial management and areas for improvement in leadership, such as orientation to new challenges and recognition of achievements. Conflict management is moderate, with a need for greater inclusion and respect for individual identity. It is concluded that proactive leadership contributes to promoting innovation and educational equity.

Key words: Communication; Professional development; Quality management; Educational leadership; Conflict management

RESUMO

Uma gestão eficaz é crucial para melhorar a qualidade e a eficiência do ensino. O objetivo desta pesquisa foi determinar a incidência da liderança em instituições educacionais públicas e seu impacto na gestão da qualidade no cantão de Baños de Agua Santa, Tungurahua, Equador. Foi implementado um delineamento correlacional não experimental, com abordagem mista; para coletar dados, foi aplicado um questionário a uma amostra de 172 professores. Os resultados destacam a importância do treinamento contínuo, recursos adequados e um ambiente de trabalho positivo para melhorar a educação pública. São observados pontos fortes no desenvolvimento profissional e na gestão financeira, e áreas de melhoria na liderança, como orientação para novos desafios e reconhecimento de conquistas. A gestão de conflitos é moderada, com necessidade de maior inclusão e respeito à identidade individual. Conclui-se que a liderança proativa contribui para promover a inovação e a equidade educacional.

Palavras-chave: Comunicação; Desenvolvimento profissional; Gestão da qualidade; Liderança educacional; Gestão de conflitos

INTRODUCCIÓN

El liderazgo en las instituciones docentes públicas ha adquirido un papel crucial en la mejora de la calidad de la educación. Este rol no solo se limita a la gestión administrativa, sino que implica una capacidad transformadora que inspira, moviliza y empodera a toda la comunidad educativa, desde docentes y estudiantes hasta familias y personal de apoyo (Menacho et al., 2021). En este contexto, el liderazgo educativo se ha convertido en un factor clave para impulsar cambios significativos y mejorar los resultados de aprendizaje (Segil, 2021).

El liderazgo educativo trasciende la mera gestión operativa, abarcando un conjunto integral de estrategias y acciones que influyen en la calidad y el desarrollo de las instituciones educativas; es un proceso dinámico de influencia social que moviliza a equipos y comunidades escolares hacia objetivos compartidos (Rojas y Rodríguez, 2024). Los líderes educativos establecen visiones claras, promueven innovaciones pedagógicas, fomentan ambientes inclusivos y manejan recursos estratégicamente (de la Cueva et al., 2024). Según la Organización de Estados Iberoamericanos (2023), el liderazgo educativo es el segundo factor que más influye en los resultados de aprendizaje, después de la enseñanza en las aulas. Esto subraya su importancia en la creación de entornos propicios para el florecimiento integral de la comunidad educativa.

La comunicación efectiva es un componente esencial del liderazgo educativo, los líderes deben ser capaces de articular ideas de manera clara y fomentar un ambiente de colaboración y participación activa entre todos los miembros de la comunidad educativa (Alvarado et al., 2024). Esto incluye establecer canales de comunicación abiertos y transparentes, lo que facilita la toma de decisiones y la implementación de políticas educativas adaptadas a las necesidades locales. La comunicación efectiva también ayuda a resolver conflictos de manera constructiva, al promover el diálogo y la comprensión mutua entre las partes involucradas (Reyes, 2021).

Por su parte, el manejo de conflictos es una habilidad crucial para los líderes educativos, ya que permite abordar situaciones complejas de manera efectiva y mantener un ambiente positivo dentro de la institución. Los líderes deben ser capaces de identificar y gestionar los conflictos de manera proactiva, fomentando la resolución pacífica y promoviendo un clima de respeto y colaboración (Aranda y Luque, 2024). Esto no solo mejora las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa, sino que contribuye a una mejor gestión de la calidad educativa al reducir las tensiones y mejorar la concentración en los objetivos educativos (Sierra y Sánchez, 2025).

La gestión educativa es, además, el marco estructural que garantiza la equidad, la transparencia y la eficacia en la toma de decisiones a nivel educativo. Los líderes educativos deben ser capaces de gestionar y promover la innovación pedagógica y asegurar que las políticas educativas se implementen de manera efectiva (Palacios et al., 2021). La gestión educativa también implica la evaluación continua de los procesos y resultados educativos, lo que permite identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias según sea necesario.

El liderazgo educativo es fundamental para la calidad de la educación porque proporciona la dirección y regulación necesarias para que los procesos educativos sean exitosos (Misad et al., 2022). Los líderes educativos deben tener un conjunto integral de competencias y habilidades, incluyendo adaptación, resiliencia, inteligencia emocional y comunicación efectiva. Además, deben ser capaces de fomentar la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones, lo que implica establecer espacios de colaboración y diálogo. En este sentido, el liderazgo educativo mejora los resultados de aprendizaje y contribuye a la transformación social al promover cambios individuales y colectivos que impulsan la evolución social (Serrano, 2025).

En Ecuador, el rol del liderazgo en las instituciones educativas públicas enfrenta varias limitaciones que impactan significativamente en la gestión de la calidad. Una de las principales restricciones es la falta de autonomía de los líderes escolares, ya que sus atribuciones se limitan a actividades administrativas y de supervisión, sin control sobre el personal ni la distribución del presupuesto, lo cual es decidido por la autoridad nacional (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, 2024). Además, en establecimientos educativos pequeños, la carga del liderazgo recae en docentes con nombramiento que deben asumir múltiples responsabilidades sin el apoyo adecuado, lo que complica la creación de un ambiente positivo y de apoyo para los estudiantes (Herrera et al., 2022). La estabilidad de los directivos también es un desafío, ya que la rotación frecuente puede afectar la continuidad de políticas educativas efectivas. Finalmente, la implementación de nuevos modelos pedagógicos se ve limitada por la falta de recursos y la rigidez en la estructura educativa, lo que dificulta la innovación y la mejora continua en la calidad educativa (Guamán, 2024).

De ahí que se requiera analizar ¿cómo impacta el liderazgo en instituciones educativas públicas en la gestión de la calidad?, ¿cuál es la relación del liderazgo con la comunicación, el manejo de conflictos y la gestión educativa? En este contexto, el objetivo de la presente investigación fue determinar la incidencia del liderazgo en instituciones educativas públicas y su impacto en la gestión de calidad en el cantón Baños de Agua Santa de la provincia de Tungurahua, Ecuador.

MÉTODO

La presente investigación adoptó un diseño correlacional no experimental transversal, observando las condiciones actuales sin manipular las variables liderazgo y gestión de calidad, recopilando datos en un solo momento en instituciones educativas públicas del cantón Baños de Agua Santa de la provincia de Tungurahua, Ecuador. Para lograr una comprensión más profunda, se combinó un enfoque mixto, que integra métodos cuantitativos para medir la correlación entre las variables y cualitativos para explorar las percepciones y experiencias de los docentes sobre las mismas.

La población de estudio estuvo conformada por 312 docentes que laboran en las 22 instituciones públicas de educación media, ubicadas en el cantón de Baños de Agua Santa en la provincia de Tungurahua.

Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó una fórmula para poblaciones finitas.

$$N = \frac{N \cdot Z^2 \cdot 0.25}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot 0.25}$$

Donde:

Z =	1,96	
Z ² =	3,8416	Nivel de confianza
P =	0,5	Probabilidad de ocurrencia
N =	312	Población – Universo
e =	0,05	Error muestral
n =	?	Muestra

$$n = \frac{299,6448}{1,7379} = 172$$

Determinándose la muestra de 172 docentes.

Las técnicas de recolección de datos se implementaron a través de encuestas dirigidas a los docentes, con el objetivo de evaluar la relación directa entre la calidad de la educación y el liderazgo aplicado en la gestión educativa. Para ello, se diseñó un cuestionario compuesto por 38 ítems que abarcaron aspectos como la percepción del liderazgo, la comunicación, el manejo de conflictos, la gestión educativa, el liderazgo educativo, la educación pública y la calidad educativa. Este cuestionario incluyó preguntas cerradas con escalas de valoración, que permitió la obtención de datos cuantitativos para medir la percepción de la calidad educativa.

Para el análisis de los datos, se utilizaron funciones estadísticas de Microsoft Excel para calcular las frecuencias, las medidas de tendencia central y la desviación estándar para evaluar la dispersión de los datos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presentan los resultados del análisis de los datos recopilados a través de los instrumentos aplicados a los docentes, que buscan explorar la relación entre el liderazgo y la gestión de calidad en instituciones educativas públicas. Estos resultados ofrecen una visión detallada sobre la forma en que los docentes perciben el impacto del liderazgo en la calidad educativa, destacando aspectos como la comunicación, el manejo de conflictos y la gestión educativa. Los datos cuantitativos y cualitativos proporcionan una base sólida para comprender las dinámicas internas de estas instituciones y su influencia en la calidad de la educación impartida.

En la Tabla 1 se presentan los resultados sobre la percepción de los docentes relacionada con los elementos del liderazgo que las autoridades implementan de manera efectiva en la institución. En primer lugar, la promoción del desarrollo profesional es vista como una fortaleza, ya que el 40% de los docentes considera que esto sucede casi siempre, mientras que el 16% afirma que ocurre siempre. De manera similar, la capacidad del liderazgo para focalizar al individuo e identificarlo también es valorada positivamente, con un 40% de respuestas en casi siempre y un 15% en siempre, esto demuestra que existe un enfoque efectivo por parte de las autoridades para conocer las necesidades de los docentes dentro de la institución.

Por otro lado, la orientación en nuevos retos es percibida como menos efectiva, con un 40% de respuestas en regularmente, lo que sugiere una oportunidad de mejora en este aspecto. Finalmente, el liderazgo es visto como un facilitador de las tareas diarias en un 33% de los casos, tanto para regularmente como para casi siempre, con un 16% que indica que esto sucede siempre, por lo que las autoridades deberían investigar si hay recursos apropiados para la gestión de actividades.

Solo el 16% asume sus errores siempre, lo que muestra una ausencia de responsabilidad para afrontarlos. El 15% considera que sus logros son reconocidos siempre, al destacar atributos, la falta de reconocimiento por parte de los líderes puede crear desmotivación y falta de sentido hacia los estudiantes. El 52% indica que siempre y casi siempre las autoridades guían hacia un objetivo común, pero deben seguir trabajando para fortalecer y tener un enfoque colaborativo entre los docentes. En general, aunque hay un reconocimiento de ciertas fortalezas en el liderazgo, también se identifican áreas de mejora, especialmente en la orientación hacia nuevos desafíos.

Tabla 1. Percepción la implementación efectiva de los elementos del liderazgo.

Liderazgo	Valoración 1: Nunca / 5: Siempre					Total
	Nunca	A veces	Regularmente	Casi siempre	Siempre	
Promueven el desarrollo profesional	4%	7%	31%	40%	16%	100%
Focaliza al individuo y lo identifica	4%	7%	33%	40%	15%	100%
Orienta en los nuevos retos	4%	9%	40%	33%	13%	100%
Facilitador de las tareas diarias	4%	13%	33%	33%	16%	100%
Asume con altruismo los errores cometidos	6%	13%	28%	36%	16%	100%
Destaca los atributos individuales y los hace públicos	6%	10%	28%	40%	15%	100%
Guía al equipo al logro de los objetivos	4%	7%	36%	40%	12%	100%

El sistema de manejo de conflictos institucional muestra una eficiencia moderada, con áreas que cuenta, tanto con fortalezas como debilidades. El manejo de reacciones en situaciones complejas es notablemente efectivo, con un 42% de las respuestas calificándolo como muy eficiente y un 13% como totalmente efectivo. La promoción de actividades para el manejo de conflictos también obtiene un alto porcentaje de respuestas en el nivel muy efectivo, con un 40%.

Sin embargo, el respeto a la identidad individual y la valoración de opiniones para cumplir objetivos presentan una distribución más equilibrada, con un 40% y un 37% en el nivel moderadamente efectivo, respectivamente. El organismo que dirime conflictos laborales recibe una valoración de un 40% como muy eficiente y un 15% totalmente eficiente. En general, aunque el sistema no es deficiente, hay oportunidades de mejora, especialmente en la promoción de actividades y el establecimiento claro de roles, donde solo un 19% considera que es muy eficiente.

La gestión educativa en la institución muestra una variedad de resultados en diferentes áreas. En cuanto a la promoción del liderazgo dentro de la planificación educativa, un 45% de las respuestas indican que esto sucede casi siempre, solo un 10% considera que ocurre siempre. Los planes de estudio motivan el desarrollo del liderazgo en un 33% casi siempre y un 18% siempre. Las evaluaciones periódicas de los procesos educativos también tienen un porcentaje significativo, con un 31% casi siempre y un 19% siempre.

La participación en actividades de formación continua en liderazgo es más baja, el 28% considera que ocurre casi siempre y un 21% siempre. La gestión eficiente de los recursos financieros es notable, con un 40% casi siempre y un 16% siempre. Finalmente, el impacto positivo de la gestión educativa en la mejora de procesos es percibido casi siempre por un 36% y siempre por el 19%. En general, aunque hay áreas donde la gestión educativa es efectiva, es necesario trabajar, especialmente en la participación en formación continua y en la percepción del impacto positivo de la gestión educativa. La conexión de planes de estudio con el liderazgo se debe fortalecer para desarrollar nuevas estrategias que sean accesibles para todos los docentes y mejorar la gestión educativa.

En la Tabla 2, se muestra que el liderazgo educativo en la institución recibe una valoración generalmente positiva, aunque con algunas áreas de mejora. El 43% de las respuestas indican que están de acuerdo con que los líderes de los equipos de trabajo tienen la experiencia y conocimientos suficientes, mientras que un 15% están muy de acuerdo. El 37% está de acuerdo con la innovación en los procesos de enseñanza-aprendizaje y un 16% se declara totalmente de acuerdo.

La búsqueda de inclusividad y equidad de género es valorada positivamente, el 40% se manifiesta de acuerdo y el 18% totalmente de acuerdo. Sin embargo, el reconocimiento de logros con certificaciones para la promoción profesional es menos destacado, el 34% está de acuerdo y

el 16% totalmente de acuerdo. Finalmente, la promoción de la capacitación profesional es valorada por un 39% en acuerdo y un 13% en totalmente de acuerdo. En general, aunque el liderazgo educativo es bien valorado, hay oportunidades de mejora en áreas como el reconocimiento de logros y la promoción de la capacitación profesional.

Tabla 2. Percepción del trabajo de liderazgo educativo realizado por los líderes institucionales.

Liderazgo Educativo	Valoración					Total
	1: No estoy de acuerdo	2	3	4	5: Muy de acuerdo	
Los líderes de los equipos de trabajo cuentan con la experiencia y conocimientos suficientes.	4%	13%	24%	43%	15%	100%
Se fomenta la innovación en los procesos de enseñanza-aprendizaje.	4%	12%	30%	37%	16%	100%
Se busca de manera permanente la inclusividad y equidad de género en los equipos de trabajo.	4%	12%	25%	40%	18%	100%
Se premian los logros con certificaciones que sirvan para la promoción profesional.	7%	12%	30%	34%	16%	100%
Se brinda las facilidades para promover la capacitación profesional.	4%	10%	33%	39%	13%	100%

La percepción del liderazgo educativo y el cumplimiento del papel de la institución en la sociedad actual muestra, en la Tabla 3, una valoración mixta. En cuanto a la participación ciudadana en la mejora de la calidad educativa, un 39% de las respuestas indican que esto ocurre casi siempre, mientras que un 16% considera que sucede siempre. La promoción de la inclusión y la equidad en el acceso a la educación es valorada positivamente, un 40% considera que ocurre casi siempre y un 18% siempre.

Sin embargo, la identificación de conflictos en los mensajes educativos y publicitarios de las autoridades es menos destacada, el 33% valora su incidencia casi siempre y un 18% siempre. Finalmente, el fomento del conocimiento aplicado en la institución es percibido por un 37% casi siempre y un 16% siempre. En general, aunque hay áreas donde la institución es efectiva, como la inclusión y la participación ciudadana, también existen oportunidades de perfeccionamiento en la identificación de conflictos y el fomento del conocimiento aplicado.

Tabla 3. Percepción del liderazgo educativo y el cumplimiento del papel de la institución en la sociedad actual.

Educación Pública	Valoración 1: Nunca / 5: Siempre					Total
	1	2	3	4	5	
Se permite la participación ciudadana en los procesos de mejorar la calidad educativa	6%	10%	28%	39%	16%	100%
Considera que la institución promueve la inclusión y la equidad en el acceso a la educación.	4%	6%	31%	40%	18%	100%
Identifica conflictos en los mensajes educativos y publicitarios que emiten las autoridades.	6%	12%	31%	33%	18%	100%
Considera que se fomenta el conocimiento aplicado en su institución.	7%	10%	28%	37%	16%	100%

La calidad de la educación exige un liderazgo pedagógico sólido por parte de las autoridades para promover proyectos de educación innovadores y efectivos. Según los datos presentados en la Tabla 4, la calidad educativa se valora de manera diversa en diferentes aspectos. El 15% de los encuestados considera que el trabajo de las autoridades para cumplir con los estándares de calidad es excelente, mientras que el 4% lo percibe como deficiente. En cuanto a las oportunidades de aprendizaje, el 16% las califica como excelentes y el 4% como deficientes.

La innovación pedagógica recibe una valoración del 13% como excelente y del 7% como deficiente. Estos resultados sugieren que, aunque hay áreas de excelencia, también existen desafíos significativos que requieren un liderazgo pedagógico proactivo para mejorar la calidad educativa. Por lo tanto, es crucial que las autoridades promuevan proyectos de investigación que fomenten la innovación y el desarrollo profesional docente, asegurando que todos los estudiantes tengan acceso a oportunidades de aprendizaje de alta calidad.

En la Tabla 4, se muestra la percepción sobre el rol del liderazgo pedagógico en la investigación y su impacto en la calidad educativa. El 15% de los encuestados considera que el trabajo de las autoridades para cumplir con los estándares de calidad es excelente, mientras que el 4% lo ve como deficiente. Esto sugiere que, aunque hay un reconocimiento de esfuerzos efectivos, también existen desafíos importantes que requieren atención. En cuanto a las oportunidades de aprendizaje, el 16% las califica como excelentes, pero el 4% las ve como deficientes, lo que indica una necesidad de

equidad en el acceso a recursos educativos. La innovación pedagógica recibe una valoración del 13% como excelente y del 7% como deficiente, lo que sugiere que hay espacio para mejorar la aplicación de nuevas metodologías en la educación pública.

Tabla 4. Percepción sobre el rol liderazgo pedagógico en investigación y su impacto en la calidad de la educación y gestión de proyectos.

Educación Pública	Valoración 1: Deficiente / 5: Excelente					Total
	1	2	3	4	5	
Como es el trabajo de las autoridades para cumplir con los estándares de calidad establecidos.	4%	15%	24%	42%	15%	100%
Como considera las oportunidades de aprendizaje que se brinda a todos los estudiantes.	4%	12%	36%	31%	16%	100%
Como son las tecnologías de inteligencia artificial que se emplea en su práctica docente.	7%	12%	25%	39%	16%	100%
Como considera la innovación pedagógica que se aplica en la educación pública.	7%	15%	28%	36%	13%	100%
Como considera el apoyo que brinda la institución para su desarrollo profesional.	4%	12%	28%	39%	16%	100%

En la Tabla 5 se presentan las consideraciones sobre el impacto de un sistema permanente de liderazgo en la gestión docente y su efecto en la calidad educativa. El 18% de los encuestados considera que el liderazgo es excelente, mientras que el 4% lo ve como deficiente. En cuanto a la gestión educativa, el 45% la valora como buena, pero solo el 18% la considera excelente. La calidad educativa recibe una valoración del 19% como excelente y del 4% como deficiente.

Tabla 5. Percepción sobre el impacto en la calidad de la educación de un sistema permanente de liderazgo en la gestión docente.

Educación Pública	Valoración 1: Deficiente / 5: Excelente					Total
	1	2	3	4	5	
Liderazgo	4%	7%	36%	34%	18%	100%
Comunicación	4%	9%	33%	33%	21%	100%
Manejo de conflictos	4%	12%	27%	37%	19%	100%
Gestión educativa	4%	9%	24%	45%	18%	100%

Educación Pública	Valoración					Total
	1	2	3	4	5	
Liderazgo educativo	4%	12%	33%	31%	19%	100%
Educación pública	4%	10%	30%	37%	18%	100%
Calidad educativa	4%	10%	28%	37%	19%	100%

Estos resultados sugieren que, aunque hay un reconocimiento del impacto positivo del liderazgo en la calidad educativa, también existen áreas que requieren mejora, ya que el liderazgo implica una combinación de habilidades como la comunicación efectiva, el manejo de conflictos y la gestión educativa, todas ellas fundamentales para crear un entorno propicio para el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes. Al entender y aplicar estos conceptos, los líderes pedagógicos pueden impulsar cambios significativos y asegurar que las instituciones educativas sean lugares donde se fomente el crecimiento y la innovación continua.

Discusión

Los datos presentados revelan una percepción mixta sobre el liderazgo educativo y su impacto en la calidad de la educación en la institución analizada. Al contrastar estos hallazgos con la literatura existente, se observan tanto coincidencias como divergencias que enriquecen la comprensión del liderazgo educativo en el contexto actual. En consonancia con los resultados obtenidos, Troya et al. (2024), han destacado la importancia del liderazgo transformacional en la promoción del desarrollo profesional docente y la creación de una visión compartida en las instituciones educativas. Estos autores argumentan que un liderazgo efectivo debe inspirar y motivar a los docentes, fomentando su crecimiento profesional y empoderándolos para asumir roles de liderazgo.

Por su parte Díaz (2024), ha destacado el impacto significativo del liderazgo educativo en la calidad de la educación, encontrando que las escuelas con programas estructurados de desarrollo de liderazgo reportan mejoras significativas en los resultados académicos de los estudiantes, en comparación con aquellas que no tienen dichas iniciativas. Por su parte, García (2018), sugiere que el liderazgo educativo efectivo es esencial para crear un ambiente de aprendizaje productivo que permita a todos los estudiantes alcanzar su máximo potencial.

En esta misma línea, se coincide con Ramirez (2024), quien ha confirmado una relación directa entre el liderazgo pedagógico y la calidad educativa, destacando la importancia de promover la capacitación continua de los docentes para convertirlos en líderes representativos en el proceso de aprendizaje. Esto subraya la necesidad de mejorar el perfil del líder pedagógico para asegurar una calidad educativa favorable y alcanzar los objetivos estratégicos esperados.

Por otro lado, los hallazgos sobre la limitada percepción de reconocimiento de logros y la asunción de responsabilidades ante errores contrastan con la teoría del liderazgo auténtico, defendida por Gamarra (2024) y Suquitana (2024), quienes consideran que el liderazgo auténtico se basa en la transparencia, la integridad y la empatía, lo que implica reconocer tanto los éxitos como los fracasos y asumir la responsabilidad por las acciones propias y del equipo. La ausencia de una fuerte percepción de reconocimiento de logros y asunción de errores en la institución analizada podría indicar una falta de liderazgo auténtico, lo que podría afectar la motivación y el compromiso de los docentes.

En cuanto al manejo de conflictos, los datos revelan una eficiencia moderada, con fortalezas en el manejo de reacciones en situaciones complejas, pero debilidades en el respeto a la identidad individual y la valoración de opiniones. Estos resultados se alinean con las investigaciones de Criollo et al. (2024), sobre la inteligencia emocional en el liderazgo, quienes argumentan que los líderes emocionalmente inteligentes son capaces de gestionar los conflictos de manera constructiva, fomentando la empatía y la comunicación efectiva. Así, Gento et al. (2020), confirman que la necesidad de fortalecer el respeto a la identidad individual y la valoración de opiniones en la institución analizada sugiere que se podría beneficiar de una mayor atención a la inteligencia emocional en el liderazgo.

En situaciones, como la encontrada en la presente investigación, donde el manejo de conflictos muestra una eficiencia moderada, con fortalezas en el manejo de reacciones complejas, pero debilidades en el respeto a la identidad individual, Fisher et al. (2012), sugieren centrarse en los intereses subyacentes de cada parte en lugar de sus posiciones iniciales. Esto permite una comunicación más efectiva y la búsqueda de soluciones que satisfagan a todas las partes, mejorando así el respeto a la identidad individual al considerar las necesidades y valores de cada persona.

Para situaciones complejas, recomiendan la utilización de un mediador neutral que pueda ayudar a las partes a identificar y abordar sus intereses de manera constructiva. Sin embargo, en entornos donde el respeto a la identidad individual es una debilidad, es crucial que los mediadores o líderes involucrados promuevan un ambiente de respeto y apertura, donde todas las opiniones sean valoradas y consideradas. Esto no solo mejora la calidad de las soluciones alcanzadas, sino que fortalece las relaciones entre las partes involucradas, lo cual es esencial para un manejo de conflictos eficaz a largo plazo. Además, Fisher et al. (2012), enfatizan la importancia de generar opciones creativas para resolver conflictos, lo que puede ayudar a superar las limitaciones actuales en el respeto a la identidad individual al ofrecer soluciones que consideren múltiples perspectivas y necesidades.

La valoración diversa sobre la calidad educativa, con áreas de excelencia y desafíos significativos, refleja la complejidad del liderazgo pedagógico en el contexto actual, lo que concuerda con Solano (2024) y del Campo (2021), que han destacado la importancia del liderazgo distribuido en la mejora de la calidad educativa, argumentando que el liderazgo no debe recaer únicamente en los directivos, sino que debe ser compartido por todos los miembros de la comunidad educativa. Los datos presentados indican que la institución analizada podría fortalecer el liderazgo distribuido, fomentando la participación de los docentes en la toma de decisiones y promoviendo la innovación pedagógica en todos los niveles.

Se concuerda con los hallazgos de Figueroa y Ávila (2024), cuando indican que las escuelas con programas estructurados de desarrollo de liderazgo reportan mejoras significativas en los resultados académicos de sus estudiantes, en comparación con aquellas que no poseen dichas iniciativas y resaltan las implicaciones de estos resultados para el diseño de políticas educativas. El estudio destaca la importancia de una formación continua y adaptada a las necesidades del contexto escolar para los líderes educativos, subrayando la relación directa entre un liderazgo efectivo y el éxito académico de los alumnos.

El análisis comparativo de los datos presentados con la literatura existente revela que la institución analizada presenta fortalezas en áreas clave del liderazgo educativo, pero también enfrenta desafíos importantes que deben abordarse para mejorar la calidad de la educación. Al adoptar un enfoque de liderazgo transformacional, auténtico, emocionalmente inteligente y distribuido, la institución puede fortalecer su liderazgo pedagógico y crear un ambiente de trabajo más motivador, colaborativo y efectivo para todos sus miembros.

CONCLUSIONES

El análisis revela que mejorar la educación pública requiere un plan de acción con capacitación continua para docentes y autoridades, recursos adecuados y un ambiente laboral positivo. Se destacan fortalezas en el desarrollo profesional del docente y la atención individualizada, evidenciando el interés de los líderes en las necesidades del personal. Existe un esfuerzo por unificar objetivos, aunque se debe fortalecer la colaboración. La gestión financiera eficiente también es un punto fuerte.

Existen áreas de oportunidad importantes en el liderazgo, tales como la orientación hacia nuevos retos, el reconocimiento de logros de los docentes y la asunción de responsabilidades ante los errores. Estos aspectos son cruciales para fomentar la motivación, el compromiso y la confianza en el liderazgo institucional. Es necesario fortalecer la conexión entre planes de estudio y desarrollo del liderazgo, impulsando la participación en formación continua, para fomentar un ambiente más comprometido.

El sistema de manejo de conflictos presenta una eficiencia moderada, con fortalezas en el manejo de reacciones en situaciones complejas y la promoción de actividades para abordar los conflictos. No obstante, se observa una necesidad de potenciar el respeto a la identidad individual y la valoración de las opiniones, lo que sugiere que la institución podría beneficiarse de estrategias que fomenten una cultura más inclusiva y participativa.

La percepción diversa sobre la calidad educativa señala áreas de excelencia y desafíos que exigen un liderazgo proactivo. Urge mejorar la equidad en el acceso al aprendizaje e impulsar la innovación pedagógica para una educación de alta calidad. Las autoridades deben promover un liderazgo inclusivo, valorar la diversidad, impulsar la innovación y reconocer logros, creando un ambiente de trabajo motivador, colaborativo y efectivo para el personal docente.

CONFLICTO DE INTERESES. Los autores declaran que no existe conflicto de intereses para la publicación del presente artículo científico.

REFERENCIAS

- Alvaradoz, V. A., Barragán, J. J., Suquitana, T. M. y Montaña, J. C. (2024). Gestión educativa y liderazgo escolar: cómo los directores pueden fomentar la innovación en el aula. *Dominio de las Ciencias*, 10(4), 694-702. <https://doi.org/10.23857/dc.v10i4.4087>
- Aranda, C. y Luque, L. E. (2024). Relevancia de habilidades socioemocionales en el liderazgo educativo actual: reflexiones de expertos. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 15(1). <https://doi.org/10.18861/cied.2024.15.1.3588>
- Criollo, G. C., Caisa, D. M., Miranda, C. S. y Cadena, C. P. (2024). Competencias emocionales del gerente educacional: Cambio emergente ante la era digital. *Revista Social Fronteriza*, 4(2), 342203-342203. [https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4\(2\)203](https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4(2)203)
- de la Cueva, R. R., Morales, L. M., Cabascango, G. P. y Collaguazo, D. R. (2024). La mejora de centros educativos: claves para líderes y gestores educativos. *Dominio de las Ciencias*, 10(1), 822-842. <https://doi.org/10.23857/dc.v10i1.3744>
- del Campo, C. (2021). La importancia del liderazgo distribuido para una escuela inclusiva. *Didáctica, innovación y multimedia*(39), 0007. https://ddd.uab.cat/pub/dim/dim_a2021n39/dim_a2021n39a7.pdf
- Díaz, C. H. (2024). Análisis de la Incidencia del Liderazgo Educativo Praxeológico en el desarrollo del pensamiento crítico y la inclusión social. *INNOVA Research Journal*, 9(1), 1-16. <https://doi.org/10.33890/innova.v9.n1.2024.2442>
- Figuroa, J. J. y Ávila, J. L. (2024). Fortalecimiento del liderazgo educativo en el rendimiento escolar. *Maestro y Sociedad*, 21(2), 616-626. <https://maestrosociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/6407/7106>
- Fisher, R., Ury, W. y Patton, B. (2012). Como conducir una negociação. *Lua de Papel*.
- Gamarra, J. C. (2024). Liderazgo directivo en la educación: Una revisión literaria. *Horizontes. Revista De Investigación En Ciencias De La Educación*, 8(34), 1897-1912. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i34.841>
- García, C. F. (2018). Perspectivas del impacto en el liderazgo educativo y la calidad del siglo XXI. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 13(2), 24-39. [http://www.spentamexico.org/v13-n2/A3.13\(2\)24-39.pdf](http://www.spentamexico.org/v13-n2/A3.13(2)24-39.pdf)
- Gento, S., González, R. y Silfz, H. (2020). Dimensión afectiva del liderazgo pedagógico del docente. *Revista complutense de educación*, 31(4). <https://doi.org/10.5209/rced.65635>
- Guamán, V. C. (2024). Ecuador: Escuelas Públicas y Privadas: Gestión, Docentes y Alumnos. *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar*, 8(3), 9533-9552. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.12103
- Herrera, M. Á., Orellana, V., Espinoza, Y. y Espinosa, J. D. (2022). Posibilidades y limitaciones de implementación de un nuevo modelo pedagógico para la educación pública ecuatoriana. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales*, 7(3), 63-80. <https://doi.org/10.33936/rehuso.v7i3.5151>
- Menacho, I., Cavero, H. N., Orihuela, M. D. y Flores, G. S. (2021). Variables que inciden en la calidad educativa en un contexto de crisis sanitaria en instituciones educativas públicas de Comas. *Propósitos y representaciones*, 9(1), e1037. <https://dx.doi.org/10.20511/pyr2021.v9n1.1037>
- Misad, K., Misad, R. y Dávila, O. (2022). El clima escolar desde la gestión directiva en Latinoamérica: una revisión de la producción académica. *Gestionar: revista de empresa y gobierno*, 2(2), 7-24. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2022.02.001>
- Organización de Estados Iberoamericanos. (2023). Liderazgo y Gobernanza en educación en Iberoamérica. OEI. <https://oei.int/oficinas/secretaria-general/programas/liderazgo-y-gobernanza-en-educacion-en-iberoamerica/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, I. C. y I. C. (2024). Liderazgo escolar en Ecuador. UNESCO. <https://education-profiles.org/es/america-latina-y-el-caribe/ecuador/~liderazgo-escolar>
- Palacios, M. L., Toribio, A. y Deroncele, A. (2021). Innovación educativa en el desarrollo de aprendizajes relevantes: una revisión sistemática de literatura. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(5), 134-145. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v13n5/2218-3620-rus-13-05-134.pdf>
- Ramírez, M. Y. (2024). Liderazgo pedagógico mejora la calidad educativa en docentes desde una institución educativa privada. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(28). <https://doi.org/10.23913/ride.v14i28.1806>

- Reyes, C. (2021). La importancia de la comunicación y liderazgo: herramientas para métodos efectivos de formación y organización educativa. *TecnoHumanismo. Revista científica*, 1(10), 27-46. <https://doi.org/10.53673/th.v1i10.64>
- Rojas, Y. T. y Rodríguez, E. (2024). Complementariedad de estilos de liderazgo educativo ante la complejidad social. *MQRInvestigar*, 8(4), 2485-2512. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.4.2024.2485-2512>
- Segil, M. M. (2021). Liderazgo directivo y desempeño docente en nivel secundaria de instituciones educativas públicas del Perú. *EPISTEME KOINONIA: Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes*, 4(7), 75-84. <https://dx.doi.org/10.35381/e.k.v4i7.1171>
- Serrano, E. A. (2025). Liderazgo escolar y transformaciones sociales: una revisión sistemática. *Portal de la Ciencia*, 6(1), 47-63. <https://doi.org/10.51247/pdlc.v6i1.481>
- Sierra, J. C. y Sánchez, J. A. (2025). Habilidades directivas e inteligencia emocional en docentes de Perú. *Revista Tribunal*, 5(10), 120-138. <https://doi.org/10.59659/revistatribunal.v5i10.106>
- Solano, S. M. (2024). Liderazgo distribuido: un recorrido histórico y su impacto en la eficacia escolar. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 4(11), 10-24. <https://doi.org/10.53595/rlo.v4.i11.109>
- Suquitana, M. V. M. (2024). Propuesta de Liderazgo Pedagógico desde una Visión Humanizadora en la Unidad Educativa Nuestra Familia. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(3), 9106-9135. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.12064
- Troya, B. N., Arzube, M. C., Arzube, D. M., Troya, C. M., Martínez, M. Y., Zapata, Y. F. y Bernal, A. P. (2024). Liderazgo Educativo Transformacional: Estrategias para Inspirar y Motivar a los Docentes en el Contexto Escolar. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(5), 2230-2246. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.13687

ACERCA DE LOS AUTORES

Marcia Lizbeth Fiallos Ojeda. Ingeniera en comercio Exterior. Experiencia en el área de ventas, comercial y administrativo, Ecuador.

Edwin Roberto Naranjo Silva. Ingeniería en Marketing. Master en dirección de Empresas mención Proyectos. Doctor en Ciencias Técnicas. Docente Investigador. Experiencia en el área comercial, marketing, ventas y administración, docencia en el área de proyectos de grado y emprendimientos Empresariales, Ecuador.