



Tipo de artículo: Investigación

Liderazgo educativo y proyecto educativo institucional: un análisis comparativo en instituciones de alto rendimiento

Educational leadership and institutional educational project: a comparative analysis in high-performance institution

Autores:

María José Carpio Cevallos¹, Nelly Anabel Caminos Dávila², Daniela Fernanda Ortega Fárez³, Mayra Nataly Campoverde Villavicencio⁴

¹Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Ecuador, mariaj.carpio@educacion.gob.ec,

<https://orcid.org/0009-0002-6891-141X>

²Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Ecuador, nelly.caminos@ucuenca.edu.ec,

<https://orcid.org/0009-0003-7121-8365>

³Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Ecuador, dfortegaf@nuestrafamilia.edu.ec,

<https://orcid.org/0009-0009-2743-4785>

⁴Universidad católica de Cuenca, Cuenca, Ecuador, mayra.campoverde.74@est.ucacue.edu.ec,

<https://orcid.org/0000-0002-2466-5432>

Corresponding Author: María José Carpio Cevallos, mariaj.carpio@educacion.gob.ec

Reception: 28-December-2024

Acceptance: 22-January-2025

Published: 15-February-2025

How to cite this article:

Carpio Cevallos, M. J., Caminos Dávila, N. A., Ortega Fárez, D. F., & Campoverde Villavicencio, M. N. (2025). Liderazgo educativo y proyecto educativo institucional: un análisis comparativo en instituciones de alto rendimiento. Sapiens in Education, 2(2), 1-14. <https://doi.org/10.71068/kem8v256>



Resumen

Este estudio analiza el liderazgo educativo en dos instituciones educativas de alto rendimiento en pruebas estandarizadas, una pública y una privada. Se empleó un enfoque de investigación mixto para el análisis de los Planes Educativos Institucionales (PEI) y los resultados en torno a la adaptación del cuestionario VAL-ED con el objetivo de comparar las estrategias de liderazgo utilizadas por las autoridades educativas (rectores y vicerrectores). Los datos fueron procesados utilizando IBM SPSS 24 y Excel 2024, dando como resultados similitudes en las estrategias de liderazgo en torno al trabajo de gestión pedagógica, uso efectivo de recursos y clima escolar positivo que desemboca en alto rendimiento académico. No obstante, al analizar los PEI se reconoce limitaciones de la parte fiscal en cuanto coparticipación familiar, formación docente y disponibilidad de recursos e infraestructura, en contraste, con el uso eficiente de los recursos por la parte privada.

Palabras clave: liderazgo educativo; rendimiento académico; innovación pedagógica; gestión de recursos.

Abstract

This study examines educational leadership in two high-performing institutions in standardized tests, one public and one private. A mixed research approach was used to analyze the Institutional Educational Plans (PEI) and the results related to the adaptation of the VAL-ED questionnaire, aiming to compare the leadership strategies employed by educational authorities (principals and vice-principals). Data were processed using IBM SPSS 24 and Excel 2024, revealing similarities in leadership strategies regarding pedagogical management, effective resource utilization, and a positive school climate that leads to high academic performance. However, when analyzing the PEIs, limitations were identified in the public sector concerning family involvement, teacher training, and the availability of resources and infrastructure, in contrast to the efficient use of resources in the private sector.

Keywords: educational leadership; academic performance; pedagogical innovation; resource management.

1. INTRODUCCIÓN

El liderazgo educativo es un componente fundamental para el éxito de las instituciones escolares y de ello depende la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje en beneficio de la comunidad educativa: estudiantes, padres de familia y docentes (Sánchez y Delgado, 2020). En el contexto educativo contemporáneo, donde los desafíos son cada vez más complejos, la figura del líder escolar adquiere un papel crucial en la configuración de procesos educativos innovadores pues deben garantizar ese cambio transformacional a pesar de las barreras que puedan suceder en el transcurso de su gestión (Cañizares et al., 2024).

En el contexto ecuatoriano, la crisis socioeconómica ha generado estragos en varios ámbitos sociales, sobre todo, en cuanto a educación se refiere pues se han desprendido problemas como deserción escolar, falta de inversión pública, carencia de innovación, carencia de calidad, entre otros factores que requieren de un liderazgo que actúe estratégicamente a fin de contrarrestar tales fenómenos que condicionan el desarrollo integral de los estudiantes (Guerrero, 2022; Loaiza et al., 2023). Ahora bien, para efecto de este estudio se ha tomado a



dos instituciones educativas, de carácter privado y fiscal, con resultados positivos en pruebas estandarizadas nacionales a fin de analizar el tipo de liderazgo ejercido por sus autoridades en contextos contrapuestos pero que logran mantener el servicio educativo de alto rendimiento académico (Instituto Nacional de Evaluación Educativa, 2024).

Diversas investigaciones en el ámbito del liderazgo educativo han demostrado que la calidad del liderazgo escolar influye significativamente en los resultados académicos llevando a los estudiantes hacia una educación integral que promueva el desarrollo tanto individual como social de los individuos (Bravo et al., 2024; Camacho et al., 2024; Ferreira, 2021). El rendimiento académico tiene estrecha relación con el establecimiento de la visión y misión educativa, desde aquí parte una educación de alta calidad, y a pesar de que depende de una significativa financiación, es necesario enfatizar que la correcta gestión de recursos y estrategias pedagógicas son favorables para contrarrestar limitantes que atañen a las instituciones educativas tanto privadas como públicas (Cárdenas et al., 2022; Oseda et al., 2020; Romero & Santa María, 2021).

El liderazgo educativo se manifiesta en varios aspectos que desembocan en el estudiante en la búsqueda de consolidar una educación integral, por lo tanto, desde las autoridades académicas debe impulsarse también el fortalecimiento de valores que permita la implementación de un desarrollo social sostenible y responsable (Jara et al., 2019). Puesto que es importante que la gestión académica no descuide la formación socioemocional de la comunidad educativa a fin de procurar una convivencia social y armónica. En esta línea, se vuelve imprescindible retomar los valores de paz, educación ambiental, derechos humanos, entre otros, como ejes transversales en el currículo y en la cultura organizacional en sí (Criollo et al., 2024).

Entre las teorías que se han sobreexplotado en el ámbito de la gestión y liderazgo educativo está el liderazgo transformacional, término que fue acuñado desde la segunda mitad del siglo XX dentro de contextos organizacionales y políticos, sin embargo, cuando fue llevado al ámbito empresarial logra impactar en la clase trabajadora a fin de maximizar la producción; sin embargo, no sería sino a partir de Leithwood a finales de siglo XX que se logra consolidar un modelo de liderazgo transformacional educativo que influyó en la forma en que los directores de establecimientos educativos gestionan una institución desde el presupuesto de la mejora continua para construir comunidades de aprendizaje exitosas (Liu, 2021; Menon, 2024).

Paralelamente, el método de análisis del liderazgo educativo a partir del cuestionario Vanderbilt Assessment of Leadership in Education (VAL-ED) se diseñó para medir la eficacia del liderazgo escolar con base en prácticas específicas propias de la administración educativa (Kubaisi y Shahbal, 2021). Esta metodología, orientada estrictamente para el ámbito educativo, tuvo como precursores a Andrew Porter y Joseph Murphy que tuvieron el propósito de evaluar el liderazgo en función de seis dominios claves; mismo que fueron retomados por Pérez et al. (2018) pero contextualizados a políticas educativas españolas, estas son: alta expectativa académica, clima escolar positivo, desarrollo de capacidades docentes, apoyo para la enseñanza y el aprendizaje, participación familiar y comunitaria, y uso efectivo de recursos; evaluadas a través de una escala de Likert y 72 ítems distribuidos en las dimensiones antes referidas. Por tanto, esta metodología propicia un sistema



estructurado para evaluar y, a su vez, fortalecer el liderazgo educativo con base en datos veraces acerca de dimensiones imprescindibles para el funcionamiento de centros educativos en donde se oferte una educación de calidad y encaminada a la mejora (Kubaisi y Shahbal, 2021; Palomino et al., 2023).

Palomino et al. (2023) han validado el instrumento VAL-ED en su estudio, lo que ha permitido analizar acerca del liderazgo pedagógico de los directores y como este influye directamente en la calidad del servicio de educación, pero además, de los factores asociados a este logro como la calidad de infraestructura y formación continua de la planta docente gestionada desde la dirección. Asimismo, Aravena et al. (2023), a partir del cuestionario VAL-ED, determinaron que los directivos logran realizar una reflexión acerca del impacto en el desarrollo profesional de los docentes y el aprendizaje de los estudiantes. Además que reconocen las áreas donde deben aunar en esfuerzos desde sus competencias, a pesar de que parezcan tareas superficiales o pasen desapercibidas como la generación de actividades extracurriculares y coparticipación familiar.

En el contexto ecuatoriano, la gestión y liderazgo educativo se plasma en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) que es un documento normativo y de planificación que cada institución educativa elabora para guiar su gestión pedagógica. El mismo, por normativa, tiene una vigencia de 5 años a partir de su aprobación y socialización con toda la comunidad educativa, siendo esencial para el cumplimiento de la misión, visión, objetivos y metas de la institución, con base en políticas educativas nacionales. Asimismo, el PEI tiene como base un enfoque de mejora continua del proceso educativo en contexto; en suma, este documento de planificación PEI comprende 4 ejes como los el de Gestión, Pedagógico, Convivencia y Salud y Seguridad, desde donde se espera generar un proyecto que garantice la calidad educativa (Ministerio de Educación del Ecuador, 2019 (Ministerio de Educación, 2020a)).

En este contexto, surge la necesidad de abordar una pregunta clave: ¿cómo influyen las prácticas de liderazgo educativo y el PEI en el alto rendimiento de sus estudiantes en pruebas estandarizadas, tanto en la institución pública como la de carácter privado? Para ello, se toma como referencia los resultados de evaluación estudiantil nacional del Instituto Nacional de Evaluación Educativa (2024), también reconocido como INEVAL, para elegir a dos de las instituciones locales con mejores resultados en las pruebas estandarizadas en los diferentes subniveles de oferta educativa: educación inicial, educación básica y bachillerato.

Para abordar esta problemática, se adoptó una metodología mixta que abarca el uso de la adaptación del cuestionario VAL-ED con el cual se ha podido conocer el nivel de liderazgo ejercido por las autoridades en su gestión. De la misma forma, se ha considerado el estudio documental del Proyecto Educativo Institucional (PEI), ya que contienen las orientaciones y lineamientos sobre el cual rige el manejo institucional en el marco de 5 años, entre tanto, sobre este documento se consolida la misión, visión y objetivos de la institución, en conjunto con la planificación para cumplir con las metas establecidas (Ministerio de Educación, 2020).

De este modo, se busca aportar una reflexión profunda sobre las implicaciones del liderazgo en el desarrollo de una educación de calidad, paralelamente, ofrecer una base sólida que sirva como referencia para reflexionar en torno a las políticas educativas y su aplicabilidad en diferentes contextos o realidades educativas. De la misma forma, el estudio también abre un



debate sobre las tensiones que enfrenta cada tipo de institución en búsqueda de una educación de calidad y de calidez.

2. METODOLOGÍA

El presente estudio adopta un enfoque mixto, pues combina el análisis cualitativo documental de los Planes Educativos Institucionales (PEI) con la aplicación y estudio cuantitativo del cuestionario VAL-ED a fin de abordar el liderazgo educativo que ejercen las autoridades en dos instituciones con alto rendimiento en pruebas estandarizadas: una pública y una privada (Hernández y Mendoza, 2020). Acosta (2023) determina que en el marco de las ciencias sociales, la parte cuantitativa determina fundamentalmente los patrones en el marco del estudio de fenómenos sociales que requieren ser sometidos a interpretación cualitativa para la comprensión en profundidad de la problemática del estudio.

Por lo anterior, con base en Reyes (2022) el diseño de investigación que se sobrellevó es de carácter comparativo, al unísono, descriptivo. Esto con la finalidad de establecer similitudes y diferencias en las estrategias de liderazgo ejercidas en el manejo de un centro educativo a través del PEI. Por tanto, se tomó a dos instituciones educativas locales, seleccionadas mediante un muestreo intencionado, es decir, la elección de casos representativos por mejor desempeño en pruebas estandarizadas aplicadas a nivel nacional (Instituto Nacional de Evaluación Educativa, 2024; Piedra y Manqueros, 2021).

Entre los participantes del estudio se determinó a rector y vicerrector, tanto de la institución pública como privada, para ser sometidos a una adaptación del cuestionario VAL-ED propuesta por Pérez et al. (2018) y Palomino et al. (2023) que aplicaron tal instrumento en un escenario similar planteado en este estudio. No obstante, el instrumento para este caso de estudio fue validado por tres expertos con maestría en Dirección y Gestión Educativa y afines con el afán de consolidar la pertinencia del cuestionario. Y, para el análisis del PEI, se abordó el mismo desde el análisis del contenido categorial con el objetivo de reconocer patrones temáticos que nos permita contrastar las diferentes realidades educativas; tales categorías se tomaron con base en la estructura del PEI que comprende 4 ejes: Eje de Gestión, Eje Pedagógico, Eje de Convivencia y Eje de Salud y Seguridad.

En cuanto al procesamiento de datos se contó con el software IBM SPSS 24 y Excel 2024. Por último, el estudio cumplió con los estándares éticos requeridos para investigaciones de esta tipología, en primera instancia, se garantizó el anonimato de los participantes bajo el compromiso suscrito para la confidencial de los datos. Esto con la finalidad de aplicar el cuestionario y, de la misma forma, acceder al PEI, luego de que las autoridades reflexionaran sobre el mejoramiento de su gestión a partir de los resultados (Bernal, 2018).

3. RESULTADOS

A través de las valoraciones proporcionadas por los rectores y vicerrectores de cada institución se ha podido identificar las fortalezas y áreas de mejora en las diferentes



dimensiones del liderazgo de VAL-ED, con ello se establece un contraste entre las características del liderazgo en torno a cómo se manejan sus procesos educativos.

Tabla 1

Datos sociodemográficos

	I. Pública		I. Privada	
	Rector	Vicerrectora	Rector	Vicerrector
Edad	50	48	55	35
Género	Masc.	Masc.	Fem.	Masc.
Experiencia	20 años	18 años	25 años	5 años
Instrucción	Maestría en Matemáticas	Maestría en TIC	Licenciada en Pedagogía de Literatura	Maestría en Gestión y Liderazgo Educativo

Nota: resultados de la adaptación del cuestionario VAL-ED

El análisis de la tabla indica que, tanto el rector como el vicerrector de la parte pública, tienen una amplia experiencia que se traduce a una gestión más convencional, aunque con menos margen de maniobra para la innovación por las políticas educativas directas que acoge del Ministerio. En cambio, la poca experiencia del vicerrector de la institución privada y el amplio recorrido de la rectora transmite una gestión entre lo tradicional y moderno, no obstante, debido a la normativa nacional, el vicerrector gestiona el área pedagógica, por lo que se infiere que se estarían implementando propuestas más dinámicas.

En este marco, la instrucción académica, en ambos casos, son relevantes ya que refleja un enfoque especializado que influye en cómo se diseñan las estrategias pedagógicas. Aunque, en el caso de la institución pública, la gestión tendría tendencia en priorizar el conocimiento técnico en áreas específicas por la especialización particular sus autoridades; de igual forma, se destaca la pertenencia del cargo con el título del vicerrector de la institución privada.

Tabla 2

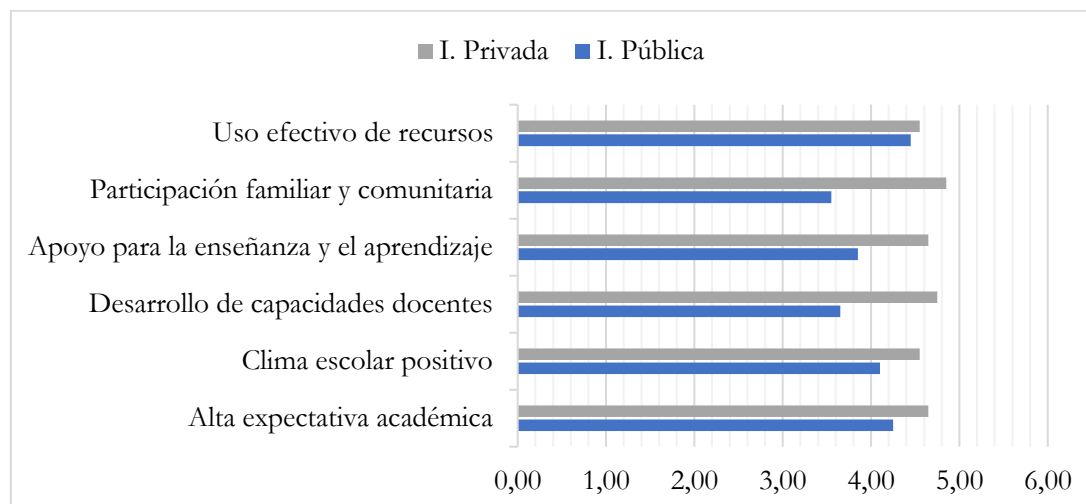
Evaluación del liderazgo educativo según adaptación de VAL-ED

Dimensiones	Rector (pública)	Vicerrector (pública)	Media total	Rector (privada)	Vicerrector (privada)	Media total
Alta expectativa académica	4.1	4.4	4.25	4.7	4.6	4.65
Clima escolar positivo	4.3	3.9	4.1	4.6	4.5	4.55
Desarrollo de capacidades docentes	3.7	3.6	3.65	4.8	4.7	4.75
Apoyo para la enseñanza y el aprendizaje	3.9	3.8	3.85	4.7	4.6	4.65
Participación familiar y comunitaria	3.6	3.5	3.55	4.9	4.8	4.85
Uso efectivo de recursos	4.5	4.5	4.45	4.6	4.5	4.55

Nota: resultados de la adaptación del cuestionario VAL-ED

Figura 1

Comparación entre dimensiones de las instituciones educativas



Nota: gráfico de barras según dimensiones de VAL-ED

El análisis de la tabla evidencia resultados con diferencias que se pueden apreciar más en lo relacionado con desarrollar capacidades docentes, apoyo para la enseñanza-aprendizaje y participación familiar. En este marco, la dimensión de alta expectativa académica, hay una ligera mejor puntuación del privado con 4.65, no obstante, 4.25 del público o fiscal, indica que las autoridades públicas realizan un buen trabajo en torno a mantener altos niveles de rendimiento académico. Respecto a clima escolar los datos se distancian un tanto, cabe destacar que esta dimensión es fundamental y las puntuaciones reflejan que las autoridades inciden en el bienestar de los actores de la educación.

Por su parte, el desarrollo de capacidades docentes alcanza hasta una media de 4.75 en el privado, un punto más que el fiscal, que evidencia mayor formación y actualización profesional del personal docente; asimismo, la dimensión de apoyo para la enseñanza y el aprendizaje tiene al privado con casi un punto más; en la mayoría de casos obedece a la capacidad de infraestructura con recursos didácticos de calidad, acceso a las TIC y flexibilidad en estrategias pedagógicas.

Uno de los aspectos clave en la cultura organizacional es la participación familiar en donde los resultados reflejan una media de 4.85 del privado frente a 3.55, con esto se hace hincapié en una mayor coparticipación de las familias en el proceso formativo de los estudiantes en eventos culturales, llamados para tutorías, y empoderamiento de la directiva o Comisión de padres de familia de grado o curso. Por último, sobre el uso efectivo de recursos, las instituciones privadas presentan una media de 4.55 y 4.45, por lo tanto, en ambas instituciones se sostiene que hay un manejo eficiente de los recursos disponibles, a pesar de que la parte fiscal depende de tramites engorrosos a fin de poder acceder a mantenimientos y mejoras en infraestructura.



Tabla 2

Análisis comparativo del PEI

Eje	Componente	I. Pública	I. Privada
Gestión institucional	Gestión	• Liderazgo jerárquico y burocrático. • Toma de decisiones dependiente del Ministerio. • Rendición de cuentas anualmente.	• Liderazgo participativo y flexible con base en normativas y resoluciones del Ministerio. • Promoción de la innovación en la gestión y adaptación del currículo. • Rendición de cuentas trimestrales
	Presupuesto y recursos	• Dependiente de los recursos del Estado. • Hay un plan de gestión con base en el autofinanciamiento para mantenimiento de las. • Bajo apoyo interinstitucional.	• Financiación privada. • Inversión constante en tecnología, infraestructura y desarrollo profesional continuo en programas permanentes.
	Evaluación y mejoramiento	• Evaluaciones basadas en estándares del Ministerio. • Procesos orientados más a la evaluación sumativa.	• Evaluaciones basadas en estándares del Ministerio. • Procesos flexibles evaluación formativa.
Convivencia y Clima Escolar	Convivencia	• Regulación de las normas de convivencia enfocadas en inclusión y la diversidad. • Plan de Convivencia con actividades de recreación que promueven la inclusión.	• Enfocada en una mayor personalización en la atención a los problemas de convivencia. • Fomenta un clima escolar más inclusivo y colaborativo. • Programa de apoyo a familias como escuela para padres.
	Participación de la comunidad	• Los estudiantes participan de actividades socioculturales. • Baja participación de padres de familia.	• Mayor incidencia de los padres y la comunidad escolar en la planificación y desarrollo de proyectos institucionales. • Eventos socioculturales con participación



Enfoque pedagógico			regular de los padres de familia.
	Gestión de conflictos	• Uso de protocolos estandarizados. • Gestión de conflictos de manera participativa entre docentes, Psicólogos e inspectores.	• Uso de estrategias de mediación y acompañamiento. • Departamento de Consejería Estudiantil robusta. • Manejo de conflictos bajo varias alternativas sancionatorias y mediadoras.
	Enfoque	• Teoría constructivista de la educación. • Los contenidos se imparten de manera predeterminada, con énfasis en el currículo nacional • Predomina el método ERCA y Proyectos interdisciplinares.	• Se utilizan metodologías innovadoras como: ○ Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) ○ STEAM ○ Gamificación. • Diversidad de metodologías en los diferentes niveles educativos.
	Uso de tecnología	• Limitado por presupuesto y conectividad. • Proyector en aulas de bachillerato y compromiso para autofinanciamiento para la adquisición de otra ronda de proyectores.	• Uso intensivo de tecnología en los procesos de enseñanza-aprendizaje. • Acceso a plataformas y herramientas digitales. • Fomento al uso de las TIC en todos los niveles.
	Capacitación docente	• Programas de formación docente estatales. • Se fomenta la especialización privada desde los directivos. • Además, de formación participativa entre los profesionales de la planta docente.	• Capacitación continua con convenios internacionales. • Certificaciones en áreas clave para el desarrollo pedagógico. • Programa de voluntariado y actividades comunitarias



Salud y seguridad	Extracurricular	• Tiene salidas pedagógicas con concurrencia de tres por año para los diferentes años.	• La escuela privada organiza actividades extracurriculares (cocina, danza, música...) de manera constante desde diferentes Comisiones de trabajo.
	Salud	• Implementación de normativas estatales sobre comida saludable. • Regulación a bares escolares. • No cuenta con servicio de atención médica.	• Prevención de riesgos patológicos del Departamento Médico. • Plan permanente para fomentar la salud y prevenir riesgos. • Se procura la salud mental desde el Departamento de Consejería Estudiantil. • Comisión de salud y alimentación con un plan de trabajo anual.
	Protocolos de seguridad	• Aplicación de normas estatales. • Capacitaciones externas sobre primeros auxilios. • Aplicación periódica de simulacros frente a riesgos: terrorismo, sismos, incendios, entre otros.	• Sistemas de seguridad con guardias de seguridad y con cámaras de vigilancia. • Planes de emergencia validados.

Nota: resultados del análisis comparativo del PEI.

4. DISCUSIÓN

El análisis del liderazgo en instituciones educativas públicas y privadas evidencia diferencias significativas en su manera de dirigir el centro educativo. Inicialmente, las instituciones públicas presentan un liderazgo jerárquico con toma de decisiones dependiente del Ministerio lo que limita su gestión, con respecto a la constante innovación que plantean desde la parte privada evidenciada en el planteamiento de sus ejes de trabajo. En esta línea, Guamán (2024) compara la educación pública y privada, y encuentra un sinnúmero de desigualdades que interfieren en la calidad educativa pues afecta directamente a los estudiantes con la falta de docentes especializados, infraestructura deficiente, falta de mantenimiento y carencia de motivación de los estudiantes.



No obstante, se ha podido evidenciar que el liderazgo que ejercen ambas instituciones marca una clara preocupación por lograr un buen rendimiento académico entre los estudiantes y a partir de los recursos disponibles. Al contrastar las dos instituciones se apreció que manejan valores positivos acerca del manejo de la dimensión alta expectativa académica (4.25 del fiscal vs 4.55 del privado) que desemboca en un buen rendimiento en pruebas estandarizadas denominadas localmente como Pruebas Ser Estudiante. Puesto que, como señalan Aravena et al. (2023), el cuestionario VAL-ED permite reflexionar en un estilo de liderazgo basado en tareas específicas; por tal razón, la autoridad educativa reconoce en donde se impulsa su gestión, de ahí que, se justifica que pese a las carencias en la institución fiscal, han podido formular estrategias para mitigar la falta de recursos e impulsar los procesos de enseñanza-aprendizaje con sus estudiantes, contrarrestando así la carencia de infraestructura en constante innovación del privado.

Asimismo, los resultados de esta investigación, refleja una alta atención de los directivos para mantener y fomentar un buen clima escolar, en donde los resultados no son tan distintos (4.1 vs 4.55 de la parte privada). Por lo anterior, generar espacios amenos y de atención al estudiante se relaciona con buenos resultados académicos pues no es trabajo menor generar motivación en los estudiantes. En este marco, debe destacarse que la generación de un clima escolar positivo no depende netamente de un tipo específico de liderazgo, al respecto, Carrasco et al. (2025) determinan, con base en el análisis del tipo de liderazgo, que tales tipologías variaban entre directivos, docentes, inspectores y personal de apoyo, no obstante, con un plan de trabajo sistematizado en torno a esta dimensión se puede obtener buenos resultados para generar convivencia armónica.

Ahora bien, en torno al desarrollo de capacidades docentes y apoyo para la enseñanza, los resultados de la parte fiscal son muy bajas. En torno a la dimensión apoyo para la enseñanza-aprendizaje, las autoridades son conscientes de las limitaciones para abordar la parte financiera, pues esta dimensión, aparte del acompañamiento pedagógico práctico, también aborda la capacidad para implementar recursos, ambientes, y experiencias aprendizaje del cual no aportan las autoridades estatales. Es más, bajo normativa estatal, la educación laica exceptúa y sanciona a directivos que emprenda el cobro de valores a padres de familia que podrían utilizarse para impulsar los ambientes de aprendizaje. Por ello, lo sobrellevan con autofinanciamiento y programas de apoyo como (colectas, rifas, mingas , etc.) (Palma y Chávez, 2021)

Esto contrasta con la parte privada que dispone de recursos para mantenimiento e innovación en los diferentes subniveles de educación y áreas en las que imparten conocimiento. En este sentido, para no condicionar la educación de los estudiantes, hay alternativas de trabajo comunitario que aparte generan educación ambiental y reafirman formas de trabajo ancestrales como la minga para mitigar la falta de implementación de recursos a las instituciones fiscales (Díaz y Garzón, 2021).

A partir de los resultados también se puede enfatizar en el contraste acerca de la baja concurrencia de padres de familia en actividades socioculturales entre los casos de estudio. Aquí se rescata que la institución privada ha podido implementar programas atractivos para lograr que los padres de familia o representantes se inmiscuyan en el proceso formativo de los estudiantes y el acercamiento con la cultura organizacional. Si bien, esto requiere de



recursos financieros, se constata que hay inacción en este sentido de parte de la institución fiscal; a sabiendas de que la participación familiar está estrechamente relacionada con el rendimiento académico, desarrollo de habilidades sociales, disciplina, motivación hacia el aprendizaje, entre otros factores que se condicionan por la carencia de atención a esta dimensión (Mejía y Yépez, 2023; Nevárez y Barcia, 2022).

Ahora bien, el enfoque educativo es clave para generar un marco de calidad educativa, en el caso de la parte fiscal o pública sigue la teoría constructivista con énfasis en el currículo nacional y métodos como ERCA y proyectos interdisciplinarios que sobrellevan en los espacios de aprendizaje. En cambio, la parte privada aplica metodologías innovadoras como el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP), STEAM y gamificación, a partir de la infraestructura tecnológica con la que cuentan frente a los limitados recursos y TIC de la parte fiscal. No obstante, esto no impacta significativamente en el desempeño académico de esta institución fiscal reconociéndose que mantiene buenos resultados en pruebas

5. CONCLUSIÓN

Las prácticas de liderazgo educativo impactan de manera significativa en el rendimiento de los estudiantes en las instituciones educativas. Se ha reconocido que la falta de competencias como la financiera, limita el ejercicio de dirección educativa, sin embargo, se puede generar un buen nivel educativo porque las autoridades mitigan deficiencias. Por otra parte, vemos como desde la parte privada maximizan la eficiencia a partir de los recursos pues se acercan más a la educación integral que requiere esta sociedad contemporánea.

Estos hallazgos invitan a una reflexión más amplia sobre el equilibrio entre estandarización e innovación en los sistemas educativos. Si bien la educación pública desempeña un papel crucial en la democratización del conocimiento no logra consolidarse en contextos específicos. Por ello, el liderazgo educativo no solo debe centrarse en la gestión interna, sino también en la capacidad de articular redes de aprendizaje más dinámicas a pesar de las limitantes, sobre todo, en el caso fiscal.

Uno de los aspectos más notorios es la forma en que se establecen los objetivos de aprendizaje, en donde la institución pública recoge casi a cabalidad el enfoque educativo en función del currículo y lineamientos estatales. En comparación, la parte privada tiene la capacidad de adaptar los objetivos del PEI al contexto y a las necesidades individuales de sus estudiantes. Por tal razón, es imprescindible empoderar a las autoridades fiscales a promover otras alternativas que impulsen la educación de manera que no transgredan las normativas educativas vigentes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, S. (2023). Los enfoques de investigación en las Ciencias Sociales. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 3(8), 82–95. <https://doi.org/10.53595/rlo.v3.i8.084>
- Aravena, O., Villagra, C., Troncoso, C. y Mellado, M. (2023). Autoevaluación del liderazgo pedagógico: Una experiencia de aprendizaje y desarrollo profesional en la escuela. *Perspectiva Educacional*, 113–139. <https://doi.org/10.4151/07189729-Vol.62-Iss.1->



Art.1396

- Bernal, P. (2018). La Investigación en Ciencias Sociales: Técnicas de recolección de la información. Universidad Piloto de Colombia.
- Bravo, C., Medina, K., Daquilema, V., Tipan, E. y Palacios, D. (2024). Reflexiones Sobre la Influencia de Liderazgo Educativo en el Rendimiento Académico. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(6), 8812–8827. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.9550
- Camacho, R., Castro, A., Zurita, A., Zabala, I., Villota, M. y Villarreal, Z. (2024). Innovaciones en la administración educativa: Efectos del liderazgo efectivo en el logro de metas educativas y el desarrollo estudiantil. *Emergentes - Revista Científica*, 4(2), 739–753. <https://doi.org/10.60112/erc.v4i2.185>
- Cañizares, H., Alban, M., Boza, J., Corozo, R., Menoscal, J. y Morales, E. (2024). Análisis crítico del liderazgo educativo y propuesta para mejorar la calidad educativa. *Lecturas: Educación Física y Deportes*, 28(310), 105–119. <https://doi.org/10.46642/efd.v28i310.7141>
- Cárdenas, M., Callinapa, E., Canaza, C., Cateriano, A., Cayllahua, J. y Calsin, A. (2022). Gestión educativa: dimensiones, factores y desafíos para la transformación de la escuela. *Revista revoluciones*, 4(9), 102–134. <https://doi.org/10.35622/j.rr.2022.09.008>
- Carrasco, C., Verdejo, T., Ortiz, S., Valdenegro, B. y Figueroa, M. (2025). Liderazgo educativo y clima escolar: un estudio de caso en una escuela pública en Chile. *Calidad en la Educación*, 4(61), 189–219. <https://doi.org/10.31619/caledu.n61.1512>
- Criollo, M., Altamirano, M., Bassantes, D., Zeas, M. y Yáñez, G. (2024). Estrategias pedagógicas asociadas a la convivencia armónica: Una cultura de paz ante el comportamiento social. *Revista Social Fronteriza*, 4(4), e44392. [https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4\(4\)392](https://doi.org/10.59814/resofro.2024.4(4)392)
- Díaz, D. y Garzón, I. (2021). LA MINGA, UN PILAR FUNDAMENTAL PARA LA EDUCACIÓN AMBIENTAL EN ARBORIZADORA ALTA. *ecné, Episteme Y Didaxis: TED*, 1(22), 757–762.
- Ferreira, R. (2021). El liderazgo directivo en la gestión escolar. Comparación de casos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 7219–7238. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.841
- Guamán, V. (2024). Ecuador: Escuelas Públicas y Privadas: Gestión, Docentes y Alumnos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(3), 9533–9552. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.12103
- Guerrero, C. (2022). Limitaciones del conectivismo en el Ecuador: necesidades urgentes para la calidad. *Revista Científica Ciencia y Tecnología*, 22(33). <https://doi.org/10.47189/rcct.v22i33.513>
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2020). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-hill.
- Instituto Nacional de Evaluación Educativa. (2024). Banco de información INEVAL. <https://evaluaciones.evaluacion.gob.ec/BI/>
- Jara, C., Sánchez, M., & Cox, C. (2019). Liderazgo educativo y formación ciudadana: visión y prácticas de los actores. *Calidad en la Educación*, 51, 350–381. <https://doi.org/10.31619/caledu.n51.687>
- Kubaisi, H. y Shahbal, S. (2021). The Focus of Educational Leadership on Student Learning; Reflection and Assessment- Vanderbilt Assessment of Leadership in Education. *Webology*, 18(3), 1699–1720.
- Liu, P. (2021). Principals' Transformational School Leadership and Collective Teacher Efficacy in Chinese Urban Upper Secondary Schools. *International Studies in Educational Administration*, 49(2), 112–130.
- Loaiza, D., García, I., Romero, J., Díaz, M. y Ronquillo, P. (2023). Identificación de los factores de la deserción académica en el sistema educativo del Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 11121–11136. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.6190
- Mejía, E. y Yépez, C. (2023). El acompañamiento familiar y su influencia en el rendimiento académico de los estudiantes de Octavo Año de Educación General Básica. *Revista Invecom*, 3(2), 1–19. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8056092>
- Menon, M. (2024). Transformational leadership and educational outcomes: A literature review. *Journal of Education, Innovation and Communication*, 6(1), 98–115. <https://search.informit.org/doi/10.3316/informit.T2024092100007391504611684>



- Ministerio de Educación. (2020). Metodología para la construcción PEI (3a ed.).
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2019). Guía metodológica - Proyecto educativo institucional para la convivencia armónica. En Ministerio de Educación.
<https://bit.ly/36vE5cg>
- Nevárez, C. y Barcia, M. (2022). El entorno familiar y el rendimiento escolar de los estudiantes . Polo del conocimiento, 7(5), 735–749.
- Oseda, D., Flores, P. y Luján, C. (2020). Cultura organizacional y control interno del personal administrativo de la unidad de gestión educativa local de Yauli, La Oroya. Universidad y Sociedad, 12(5), 75–83.
- Palma, B. y Chávez, A. (2021). El estrés laboral en docentes de Educación Básica y el teletrabajo en Ecuador. Revista Científica Arbitrada en Investigaciones de la Salud, 4(8), 1–12.
- Palomino, J., Cáceres, M., Aznar, I. y Lara, F. (2023). Evaluation of pedagogical leadership through the Vanderbilt Assessment of Leadership in Education (VAL-ED). Adaptation to the context of Higher Education in Spain. Cogent Social Sciences, 9(2), 1–17.
<https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2243720>
- Pérez, P., Bolívar, A., García, M. y Caracuel, A. (2018). Adaptación española de la escala de liderazgo pedagógico Vanderbilt Assessment of Leadership in Education (VAL-ED). Universitas Psychologica, 17(1), 1–13. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy17-1.aeel>
- Piedra, J. y Manqueros, J. (2021). El muestreo y su relación con el diseño metodológico de la investigación. Manual de temas nodales de la investigación cuantitativa, 2(23), 81–99.
- Reyes, E. (2022). Metodología de la investigación científica. Page Publishing Inc.
- Romero, S. y Santa María, H. (2021). Factores que intervienen en la gestión educativa. Revista Varela, 21(58), 77–85.
- Sánchez, M. y Delgado, J. (2020). Gestión Educativa en el desarrollo del aprendizaje en las Instituciones Educativas. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 4(2), 1819–1838. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.196

Conflicto de Intereses: Los autores declaran que no tienen conflictos de intereses relacionados con este estudio y que todos los procedimientos seguidos cumplen con los estándares éticos establecidos por la revista. Asimismo, confirman que este trabajo es inédito y no ha sido publicado, ni parcial ni totalmente, en ninguna otra publicación.