

UNEMI

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

REPÚBLICA DEL ECUADOR

**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO
FACULTAD DE POSGRADO**

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

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

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

TEMA:

**GESTIÓN DIRECTIVA Y DESEMPEÑO DOCENTE EN UNA UNIDAD
EDUCATIVA FISCAL DE QUITO**

Autor:

Guamán Taco Amanda Aracely

Director:

M.Sc. Ripalda Asencio Vicenta Jubika

Milagro, 2026

**GESTIÓN DIRECTIVA Y DESEMPEÑO DOCENTE EN UNA UNIDAD EDUCATIVA
FISCAL DE QUITO**

*DIRECTIVE MANAGEMENT AND TEACHING PERFORMANCE IN A PUBLIC EDUCATIONAL
UNIT IN QUITO*

Autores: ¹Amanda Aracely Guamán Taco, ² Vicenta Jubika Ripalda Asencio

¹ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-4809-7679>

²ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4387-4256>

¹E-mail de contacto: aguamant4@unemi.edu.ec

²E-mail de contacto: vripaldae3@unemi.edu.ec

¹*Universidad Estatal de Milagro Ecuador - Milagro

²*Universidad Estatal de Milagro, Ecuador – Milagro

Artículo recibido: día de mes del año

Artículo revisado: día de mes del año

Artículo aprobado: día de mes del año

¹Licenciatura en Ciencias de la Educación mención Ciencias del lenguaje y la Literatura, egresada de la Universidad Central del Ecuador, (Ecuador).

²Técnico Superior en Programación de Sistemas Instituto Tecnológico Superior Albert Einstein, (Ecuador) con más de 25 años de experiencia profesional. Profesora De Ciencias de la Educación Especialización Educadores de Párvulos, Universidad Estatal De Milagro, (Ecuador). Magister en Gerencia Educativa Universidad Estatal de Milagro, (Ecuador). Magister en Escritura y Alfabetización Universidad Nacional de la Plata (Argentina). Docente Investigador de la Facultad de Ciencias de la Educación y Posgrado de la Universidad Estatal de Milagro.

Resumen

La gestión directiva constituye un factor determinante en la calidad educativa, en la medida en que orienta los procesos pedagógicos y condiciona el desempeño del profesorado. El presente estudio se realiza con el objetivo de conocer la relación entre el trabajo del director y el desempeño docente en los centros

educativos de Quito, Ecuador. Se trabajó con un enfoque no experimental, cuantitativo, correlacional y de campo. Se tuvo una población de 120 docentes y una muestra de 60 sujetos, elegidos mediante un muestreo por conveniencia. Se construyó un cuestionario, el cual fue enviado y distribuido a través de la aplicación Google Forms, cuya confiabilidad

fue calculada mediante el alfa de Cronbach (0.714). Los resultados descriptivos evidenciaron que la planificación pedagógica y la ejecución didáctica alcanzaron niveles de aceptación del 96,6%, mientras que la comunicación institucional registró la valoración más baja con un 63,3%. El análisis inferencial mediante el coeficiente de correlación de Spearman mostró una correlación positiva moderada ($r_s = 0,52$, $p < 0,05$; IC 95% [0,31; 0,68]) entre la gestión directiva y el desempeño docente. Se discuten los hallazgos en relación con estudios previos en el contexto latinoamericano. Se concluye que mejorar la comunicación institucional y el acompañamiento pedagógico son acciones prioritarias para fortalecer el desempeño integral del profesorado en instituciones fiscales ecuatorianas.

Palabras clave: gestión directiva, desempeño docente, liderazgo educativo, calidad educativa, instituciones fiscales.

Abstract

School leadership is a key factor in educational quality, as it guides pedagogical processes and influences teacher performance. This study aims to examine the relationship between the principal's work and teacher performance in schools in Quito, Ecuador. The study employed a non-experimental, quantitative, correlational, and field-based approach. The study population

consisted of 120 teachers, and a sample of 60 subjects was selected using convenience sampling. A questionnaire was developed and distributed via Google Forms; its reliability was calculated using Cronbach's alpha (0.714). Descriptive results showed that pedagogical planning and instructional delivery achieved acceptance levels of 96.6%, while institutional communication received the lowest rating at 63.3%. Inferential analysis using Spearman's correlation coefficient revealed a moderate positive correlation ($r_s = 0.52$, $p < 0.05$; 95% CI [0.31; 0.68]) between administrative management and teacher performance. The findings are discussed in relation to previous studies in the Latin American context. It is concluded that improving institutional communication and pedagogical support are priority actions for strengthening the overall performance of teachers in Ecuadorian public institutions.

Keywords: administrative management, teacher performance, educational leadership, educational quality, public institutions

Resumo

A gestão escolar constitui um fator determinante na qualidade da educação, na medida em que orienta os processos pedagógicos e condiciona o desempenho do corpo docente. O presente estudo tem como objetivo conhecer a relação entre o trabalho do diretor e o desempenho docente nas escolas de

Quito, no Equador. Foi adotada uma abordagem não experimental, quantitativa, correlacional e de campo. A população foi de 120 professores e a amostra de 60 indivíduos, selecionados por amostragem de conveniência. Foi elaborado um questionário, que foi enviado e distribuído através da aplicação Google Forms, cuja fiabilidade foi calculada através do alfa de Cronbach (0,714). Os resultados descritivos evidenciaram que o planeamento pedagógico e a execução didática alcançaram níveis de aceitação de 96,6%, enquanto a comunicação institucional registou a avaliação mais baixa, com 63,3%. A análise inferencial através do coeficiente de correlação de Spearman revelou uma correlação positiva moderada ($r_s = 0,52$, $p < 0,05$; IC 95% [0,31; 0,68]) entre a gestão diretiva e o desempenho docente. Os resultados são discutidos em relação a estudos anteriores no contexto latino-americano. Conclui-se que melhorar a comunicação institucional e o acompanhamento pedagógico são ações prioritárias para fortalecer o desempenho integral do corpo docente em instituições públicas equatorianas.

Palavras-chave: gestão diretiva, desempenho docente, liderança educativa, qualidade educativa, instituições públicas

1. Introducción

La gestión directiva en las instituciones educativas ha adquirido una relevancia

creciente en el ámbito de la investigación educativa, debido a su influencia directa en la calidad de los procesos pedagógicos y en el desempeño de los docentes. La mundialización hace necesaria que los sistemas educativos sean más eficientes, inclusivos y centrados en el logro. Por tal razón, el liderazgo y la gestión escolar “exigen de los directores, un conjunto de competencias que les permiten realizar funciones administrativas y pedagógicas, movilizar a la comunidad educativa, gestionar recursos y atender a las demandas del contexto escolar, en el marco del respeto a la diversidad y la identidad institucional” (Buitron & Escudero, 2025). Por otra parte, Misad y Dávila (2022) mencionan que los directores no solo administran las instituciones educativas, sino que lideran personas, resuelven conflictos y garantizan la calidad de los procesos pedagógicos para el aprendizaje significativo en los estudiantes.

Organismos internacionales y estudios recientes coinciden en que una gestión directiva efectiva contribuye significativamente al mejoramiento del desempeño docente, la motivación profesional y el desarrollo de competencias pedagógicas.

Desde una visión amplia, la dirección puede vincularse al liderazgo educativo, la gestión institucional, el clima organizacional y el desarrollo profesional docente, entre otros aspectos. Recientemente se ha establecido que

“el rendimiento del profesorado es fundamental para el éxito escolar y la calidad educativa” (Rodríguez, 2024, p. 318). En consecuencia, ciertos estudios señalan que la promoción de la calidad educativa en la docencia no depende únicamente de las competencias individuales de los docentes, sino también de las estructuras organizativas que crean los gestores institucionales.

En ciertos países de Latinoamérica como Brasil, Assis y Marconi (2021) observaron que el liderazgo es medular para promover un clima escolar positivo, se vincula con la eficacia escolar y el logro de metas pedagógicas. En dicho estudio se afirma que se debe identificar las habilidades sociales de los candidatos a directivos (Misad, Misad, & Dávila, 2022). No solo depende de dirigir una institución, sino de propiciar un ambiente organizacional positivo para que estudiantes y docentes se desenvuelvan de manera exitosa y se alcancen las metas dispuestas. Como mencionan Campos, Narváez y Prado (2025), existe una incidencia significativa entre el clima laboral y el desempeño docente pues impacta en las dimensiones de productividad, desarrollo profesional y construcción de conocimientos. De igual forma, en Colombia, Guzmán et al. (2025) señalan que los recursos digitales interactivos favorecen el aprendizaje significativo, la motivación estudiantil y el desarrollo del pensamiento crítico, lo que pone

de manifiesto que el entorno institucional y los recursos disponibles condicionan directamente el desempeño del profesorado. Por tal motivo, todo comienza desde una buena gestión directiva.

En el Ecuador no es ajeno ese conocimiento, ya que se mantiene claro el rol que desempeña cada docente y cada encargado administrativo dentro de las instituciones. En el contexto ecuatoriano, la gestión directiva es un tema relevante debido a la necesidad de mejorar la calidad de la educación y alcanzar los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo y, sobre todo, los estándares de calidad. De tal manera que, el interés investigativo se centra en analizar dimensiones específicas de la gestión directiva, tales como la orientación académica, entendida como el acompañamiento pedagógico y la supervisión formativa; la formación continua, orientada al fortalecimiento de las competencias profesionales; y la comunicación institucional, como mecanismo para favorecer la motivación y el sentido de pertenencia docente.

Diversos estudios han identificado deficiencias en la gestión educativa de instituciones fiscales ecuatorianas, ya que el desempeño de los docentes se ve estrictamente limitado por las nuevas normativas que se imponen incluso en el código de convivencia de la Unidad Educativa, generando problemas como falta de apoyo y poca capacitación en ámbitos de cuidados de entorno laboral y actos de disciplina en el aula,

sobrecarga de trabajo, escasa infraestructura y recursos, asignación de materias no especializadas y falta de motivación y reconocimiento. Los docentes, como parte de su formación profesional, adquieren saberes, habilidades y destrezas que enriquecen su actuación en el ejercicio pedagógico; en este supuesto, el desempeño docente sería la puesta en práctica de tales saberes (López y Soto, 2022). Para el fortalecimiento del desempeño docente en el Ecuador: la propuesta es implementar políticas y programas; proporcionar recursos materiales necesarios y crear condiciones favorables para el trabajo de los docentes. La disponibilidad de recursos pedagógicos y las competencias digitales influyen en el desempeño del docente, ya que, aunque los educadores pueden adaptar su metodología de enseñanza hacia los recursos disponibles, disponer con materiales de estudio, como libros, guías didácticas o materiales de referencia puede fundamentar y contextualizar las temáticas abordadas (Vargas, 2024). Esto requiere un enfoque integral que emplea una metodología donde involucra a todos los actores del sistema educativo, en especial a los gestores educativos.

Desde el punto de vista teórico, las dimensiones que fueron evaluadas en este estudio se fundamentan en dos corrientes que son reconocidas del liderazgo educativo. El transformacional, propuesto originalmente por

Burns (1978) y perfeccionado en el ámbito escolar por Leithwood y sus colaboradores, sostiene que quienes están a frente de una institución educativa deben inspirar, motivar y estimular intelectualmente a los docentes generando compromisos colectivos que sean orientados a la mejora continua de la práctica pedagógica (Leithwood et al., 2004). Esta perspectiva es coherente con las dimensiones de orientación académica y formación continua evaluadas en el presente estudio. Por otro lado, el liderazgo distribuido, conceptualizado por Soto Robles y Camacho Caycho (2025), plantea que las funciones directivas no recaen exclusivamente en una figura individual, sino que se comparten con distintos actores de la comunidad educativa; ello favorece la comunicación institucional y el sentido de corresponsabilidad docente, dimensión que resultó crítica en los hallazgos de esta investigación. La combinación de los dos marcos teóricos permite una mejor comprensión de la relación entre la gestión directiva y el desempeño docente.

La gestión directiva, por más importante que sea, carece de evidencia empírica en el contexto ecuatoriano, y este estudio resuelve esta duda. Los estudios anteriores en Ecuador han tratado el tema desde ópticas cualitativas o se han circunscrito a contextos urbanos de la costa, como es el caso de Guayaquil, dejando un vacío

en la relación de la gestión directiva y los procesos en las instituciones educativas fiscales de la Sierra, sobre todo en Quito. Por otro lado, las dimensiones de orientación académica, formación continua y comunicación institucional, que son parte de la gestión directiva, han sido consideradas de manera escasa en la gestión directiva aplicada al docente de la serranía ecuatoriana, lo que justifica el déficit de información y, por ende, el problema que dificulta el estudio de la influencia de la función directiva en la labor docente. Por lo tanto, el problema científico que esta investigación se propone abordar está relacionado con determinar el grado de influencia que la gestión directiva ejerce en el desempeño docente en una unidad educativa fiscal de la ciudad de Quito, Ecuador.

Pregunta de investigación: ¿Cuál es la influencia de la gestión directiva en el desempeño docente en una unidad educativa fiscal de la ciudad de Quito, Ecuador?

Por otra parte, este estudio se justifica desde un plano teórico porque aporta al fortalecimiento del campo de la gestión educativa al evidenciar de manera empírica contextualizada sobre la relación entre gestión directiva y desempeño docente. De tal manera que, la investigación toma un enfoque cuantitativo debido a que permite medir objetivamente la relación entre las variables analizadas y comprobar la hipótesis planteada. Desde una perspectiva

práctica, los resultados aportan información relevante para que facilite al personal directivo la toma de decisiones orientadas a mejorar las estrategias de acompañamiento pedagógico, formación continua y comunicación institucional en instituciones educativas fiscales. El estudio parte de la hipótesis de que la directiva incide en la organización del trabajo de los docentes.

Por ello, el estudio se propone, en primer lugar, analizar el impacto que tiene la gestión directiva en el desempeño docente de una unidad educativa fiscal de la ciudad de Quito. Con este fin, se plantean los siguientes objetivos específicos: Analizar cómo la gestión directiva incide en la práctica docente a través de la orientación académica que brinda; Determinar de qué manera la gestión directiva promueve la formación continua y, en consecuencia, fortalece las competencias pedagógicas del profesorado; y Analizar, en qué medida la gestión de la comunicación institucional de la dirección afecta la motivación profesional del docente. Estos objetivos orientan la investigación hacia una comprensión integral de las dimensiones directivas que intervienen en el ejercicio docente y su repercusión en el logro de estándares educativos de calidad.

2. Materiales y métodos

Diseño de la investigación

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, pues como lo afirman Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2018) esta ruta es un conjunto de procesos organizados de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. En este caso, permitió medir de manera objetiva la relación entre la gestión directiva y el desempeño docente mediante procedimientos estadísticos.

El diseño fue no experimental, puesto que las variables no fueron manipuladas deliberadamente, sino observadas en su contexto natural. Es decir, "no se hizo variar en forma intencional la variable independiente para su efecto sobre sus otras variables, sino que se observaron situaciones ya existentes" (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018, pág. 152).

El nivel de investigación fue correlacional, orientado a determinar el grado de asociación existente entre la variable independiente (gestión directiva) y la variable dependiente (desempeño docente). La modalidad fue de campo, debido a que la información se obtuvo directamente de los docentes en su entorno institucional.

Población y muestra

La población objetivo estuvo conformada por 120 docentes que laboran en la institución educativa durante el periodo lectivo 2025 – 2026 y que se encontraban en funciones

académicas activas al momento del estudio. Para la recolección de datos se empleó un muestreo de tipo no probabilístico por conveniencia. De acuerdo con González (2020, pág. 2), este tipo de muestreo implica que "la muestra se elige de acuerdo con la conveniencia del investigador, le permite elegir de manera arbitraria cuántos participantes puede haber en el estudio". De tal manera que, se consideró a los docentes que se encontraban disponibles y con actitud voluntaria de colaborar.

El tamaño muestral se determinó mediante la fórmula estadística para poblaciones finitas (Aguilar Barojas, 2005):

$$n = (N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q) / (e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q)$$

Donde: N = 120 (población total); Z = 1,96 (nivel de confianza del 95%); p = q = 0,5 (proporción esperada de máxima varianza); e = 0,10 (margen de error del 10%). Aplicando estos valores, se obtiene $n \approx 54$. Sin embargo, para optimizar la potencia estadística y compensar posibles no respuestas, se ajustó el tamaño a 60 participantes, quienes cumplieron los criterios de inclusión y manifestaron disposición voluntaria de colaborar. Este nivel de cobertura fortaleció la validez interna del estudio y permitió realizar análisis estadísticos con consistencia.

Criterios de inclusión y exclusión

Se incluyeron docentes con nombramiento o contrato vigente que se encontraban

desempeñando funciones académicas durante el periodo de aplicación del instrumento y que aceptaron participar voluntariamente mediante consentimiento informado digital. Se excluyeron docentes que se encontraban en licencia o comisión de servicios durante el proceso de recolección de datos.

Variables y operacionalización

La variable independiente fue la gestión directiva, entendida como el conjunto de acciones de liderazgo institucional orientadas a la organización, acompañamiento pedagógico y comunicación interna para el cumplimiento de objetivos educativos. Se estructuró en las dimensiones: orientación académica, formación continua y comunicación institucional.

La variable dependiente fue el desempeño docente, conceptualizado como la manifestación práctica de competencias pedagógicas en el ejercicio profesional. Se organizó en las dimensiones: planificación pedagógica, ejecución didáctica y compromiso profesional.

La operacionalización de las variables se realizó mediante la elaboración de ítems medibles en escala tipo Likert de cinco categorías (1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo), lo que permitió cuantificar la percepción docente respecto a cada dimensión.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica empleada fue la encuesta, pertinente para investigaciones cuantitativas de carácter correlacional. El instrumento consistió en un cuestionario estructurado de 8 ítems cerrados en escala Likert de cinco categorías (1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo), organizados según las dimensiones teóricas de cada variable. La gestión directiva se midió a través de 4 ítems distribuidos en: orientación académica (1 ítem), formación continua (1 ítem) y comunicación institucional (2 ítems). El desempeño docente se midió a través de 4 ítems distribuidos en: planificación pedagógica (1 ítem), ejecución didáctica (1 ítem) y compromiso profesional (2 ítems). El cuestionario completo se presenta en el Anexo 1. La aplicación de los instrumentos se realizó a partir de Google Forms con la opción de recoger las respuestas de forma anónima, no recolectando por lo tanto correos electrónicos ni datos que identificaran a los participantes.

Posteriormente, se efectuó una prueba piloto con características similares a la población objetivo para verificar la comprensión de los ítems y la estabilidad del instrumento. Para conocer la fiabilidad de la encuesta una vez aplicada la prueba piloto se utilizó el modelo Alfa de Cronbach que como afirma Jiménez Herrera (2025) "el coeficiente de Alfa de Cronbach es un modelo de consistencia interno,

basado en el promedio de las correlaciones entre los ítems. Sin embargo, se evalúa cuanto mejoraría o empeoraría la fiabilidad de la prueba si se excluyera un determinado ítem".

Tabla 1.

Prueba de fiabilidad — Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach	N de elementos	Interpretación
0,714	8	Consistencia interna aceptable

Nota. El resultado de 0,714 indica consistencia interna aceptable del cuestionario.

Procedimiento

La investigación se hizo en diversos momentos. Lo primero fue solicitar la autorización formal de la máxima autoridad institucional mediante oficio dirigido al rector. Obtenida la autorización, se informó a los docentes sobre la finalidad de la investigación resaltando su carácter académico, voluntario y confidencial. Luego se realizó una encuesta en Google Forms, la que estaría abierta en un periodo predeterminado que no afectara las actividades pedagógicas. En la investigación se les dejó a los participantes una nota de consentimiento informado proporcionada por la misma plataforma y es digital. Una vez terminado el período de aplicación de la encuesta, se procedió a descargar las respuestas y a realizarles un tratamiento de organización, depuración y análisis.

Consideraciones éticas

La investigación se desarrolló conforme a los principios éticos de respeto, confidencialidad y voluntariedad en estudios con participación humana. Se contó con la autorización formal de la autoridad para la aplicación del instrumento. El consentimiento informado fue obtenido de manera digital mediante aceptación obligatoria previa al acceso al cuestionario en la plataforma Google Forms. La encuesta fue anónima y no recopiló datos personales identificables. Los participantes fueron informados de que su participación era libre y voluntaria, sin implicaciones laborales. Se declara que la investigadora forma parte del personal docente de la institución, sin funciones directivas ni evaluativas, lo que minimiza potenciales conflictos de interés.

3. Resultados

El análisis de resultados permitió describir la relación entre la gestión directiva y el desempeño docente en la Unidad Educativa Fiscal objeto de estudio. Los hallazgos se presentan organizados de acuerdo con las dimensiones de las variables establecidas en la metodología.

3.1. Percepción de la gestión directiva

La gestión directiva fue evaluada a través de las dimensiones de orientación académica, formación continua, comunicación institucional y liderazgo. En la Tabla 3, se observa la

distribución de las percepciones docentes respecto a estos indicadores.

Tabla 2.

Percepción de los docentes sobre la gestión directiva

Indicadores de Gestión Directiva	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Orientaciones para planificación	3	4	7	30	16
Promoción de capacitación	1	4	9	19	22
Comunicación clara y fluida	3	8	11	22	16
Liderazgo y clima laboral	3	7	10	18	22
Promedio General Dimensiones	2,5	5,75	9,25	22,25	20,25

Nota. n = 60. Frecuencias absolutas por categoría de respuesta Likert.

De los resultados expuestos en la Tabla 3 se desprende que los docentes tienden a tener una opinión positiva con respecto a la gestión. La capacitación permanente fue el indicador con mayor índice de aprobación, ya que el 76,6% (46 docentes) estuvo “De acuerdo” o “Totalmente de acuerdo”. Sin embargo, en el aspecto de la gestión de la comunicación institucional se presentó una disconformidad crítica, siendo un 18,3% (11 docentes) los que se manifestaron en desacuerdo con la fluidez y oportunidad de la comunicación.

3.2. Valoración del desempeño docente

Respecto al desempeño docente, se analizaron la planificación, la aplicación de estrategias pedagógicas, las competencias y el compromiso profesional. Los resultados se detallan a continuación.

Tabla 4.

Autovaloración del desempeño docente

Indicadores de Desempeño Docente	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Planificación sistemática	1	0	0	19	30
Estrategias y recursos didácticos	1	0	0	22	16
Competencias pedagógicas	1	0	0	18	22
Compromiso y mejora continua	1	5	0	22,25	20,25

Nota. n = 60. Frecuencias absolutas por categoría de respuesta Likert.

En la Tabla 4, se observa que los docentes percibieron su desempeño técnico con niveles muy altos de eficiencia. Destacó que 58 de los 60 docentes encuestados (96,6%) afirmaron planificar sus actividades en alineación con el currículo nacional. No obstante, al evaluar el compromiso ligado al apoyo institucional, se evidenció una mayor dispersión: 11 docentes se mantuvieron neutrales y 6 manifestaron desacuerdo, lo que sugirió que el compromiso docente se vio afectado cuando el reconocimiento institucional fue percibido como insuficiente.

3.3. Relación entre gestión y desempeño

Para determinar la incidencia de la gestión directiva sobre el desempeño docente, se contrastaron los niveles de aceptación (sumatoria de las frecuencias "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo") obtenidos en cada dimensión. Como se muestra en la Tabla 5, se identificó una brecha entre la percepción de los procesos administrativos y la autoevaluación de la práctica pedagógica.

Tabla 5.

Comparativa de niveles de aceptación por dimensiones de las variables

Variable	Dimensión
Gestión directiva	Orientación académica
	Formación continua
	Comunicación institucional
Desempeño docente	Planificación pedagógica
	Ejecución didáctica
	Compromiso profesional

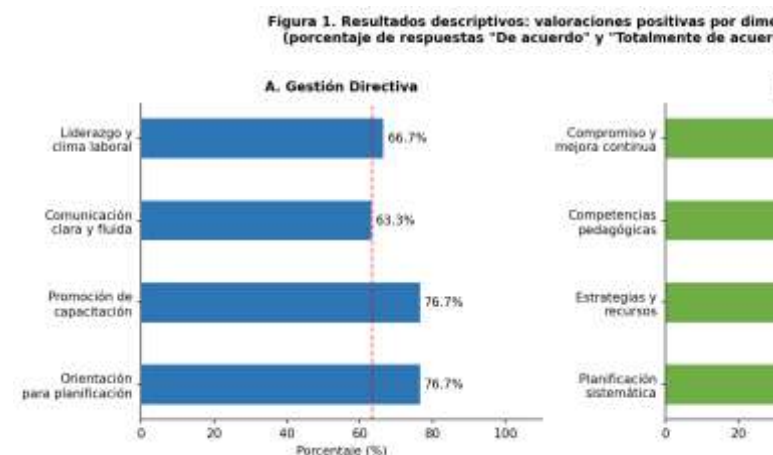
Nota. n = 60. f = frecuencia de respuestas "De acuerdo" + "Totalmente de acuerdo".

En la Tabla 5, se observa que las dimensiones de planificación pedagógica y ejecución didáctica alcanzaron el nivel más alto de cumplimiento, con un 96,6% de respuestas positivas en ambos casos. Por el contrario, la comunicación institucional, perteneciente a la gestión directiva, registró la valoración más baja del estudio con un 63,3%.

Los resultados permitieron establecer los siguientes hallazgos: A pesar de que la gestión académica de la dirección fue positiva para solo 76,6% de los docentes, la planificación pedagógica y la ejecución didáctica alcanzaron niveles óptimos (96,6%). La alta profundización didáctica, que fue evaluada positivamente por la mayoría de los docentes, superó notablemente la gestión que la fomenta (76,6%). La innovación profesional (71,6%) fue la dimensión que más impactó en la actividad directiva, mostrando cierta proximidad con los niveles de relaciones interinstitucionales (63,3%). La mayoría de los datos permitieron apreciar que a pesar que el profesorado presentó una alta autodisciplina técnica en la planificación y en la ejecución, la comunicación institucional fue el componente de la gestión administrativa que más facilitó la mejora del compromiso profesional.

Figura 1. 43 71,6%

Valoraciones positivas por dimensión: Gestión Directiva y Desempeño Docente



Nota. Porcentaje de docentes que respondieron "De acuerdo" o "Totalmente de acuerdo" por indicador. $n = 60$.

3.4. Análisis inferencial: correlación entre gestión directiva y desempeño docente

Para determinar la relación entre la gestión directiva y el desempeño docente, se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman (r_s), dada la naturaleza ordinal de los datos obtenidos mediante la escala Likert. Este estadístico es el más adecuado frente al coeficiente de Pearson, puesto que no asume distribuciones normales ni escalas de intervalo. El análisis inferencial de los resultados arrojó un $r_s = 0,52$ con un nivel de significancia $p < 0,05$ ($t = 4,64$; $gl = 58$; $p < 0,001$). La estimación del intervalo de confianza (IC) del coeficiente de Spearman se realizó mediante la transformación de Fisher (1921) que estabiliza la varianza de r_s mediante la función: $z' = \text{arctanh}(r_s) = 0,5 \cdot \ln[(1 + r_s) / (1 - r_s)]$. Al aplicar la fórmula al coeficiente obtenido: $z' = \text{arctanh}(0,52) = 0,5762$. El error estándar de z' se calcula como $SE(z') = 1/\sqrt{(n-3)} = 1/\sqrt{57} = 0,1325$. El IC al 95% en la escala z queda: $[z' - 1,96 \cdot SE(z'); z' + 1,96 \cdot SE(z')] = [0,5762 - 0,2596; 0,5762 + 0,2596] = [0,3166; 0,8358]$. Al aplicar la transformación inversa tanh a ambos límites, el IC queda en la escala original de r_s : $IC\ 95\% = [\text{tanh}(0,3166); \text{tanh}(0,8358)] = [0,31; 0,68]$. El mismo resultado se verificó mediante bootstrapping no paramétrico con 10

000 remuestreos con reposición, siendo el IC percentil 95% resultante coherente con el obtenido por la vía analítica.

El IC 95% [0.31; 0.68] indica que, aún en el límite inferior del intervalo, la correlación poblacional estimada sería de magnitud pequeña a moderada de acuerdo a Cohen (1988), lo que indica la solidez del hallazgo. Esto indica que hay correlación positiva moderada y estadísticamente significativa entre la gestión directiva y el desempeño docente en la unidad educativa en la que se realizó el estudio. Este resultado conlleva a concluir la hipótesis nula y afirmar que entre ambas variables, en este caso, mejores prácticas de gestión directiva, se presenta un mayor nivel de desempeño docente. La magnitud moderada del coeficiente indica que, la gestión directiva, aunque sea un factor relevante, el desempeño docente está también determinado por otras variables que no se han considerado en esta investigación, tales como formación inicial del profesorado, contexto socioeconómico del estudiantado y recursos institucionales.

4. Discusión

Los resultados de este estudio confirman la existencia de una relación positiva moderada entre la gestión directiva y el desempeño docente ($r_s = 0,52$; $p < 0,05$; $IC\ 95\% [0,31; 0,68]$), lo que es consistente con la evidencia acumulada en el contexto latinoamericano.

Buitron y Escudero (2025) determinaron que la gestión directiva impacta en el desempeño institucional en el Perú, sosteniendo que los directores que poseen habilidades de liderazgo transformacional crean climas organizacionales que estimulan la práctica docente. En el caso ecuatoriano y específicamente, en la ciudad de Guayaquil, Morales y Velásquez (2023) llevaron a cabo una investigación en unidades educativas fiscales que evidenció una relación positiva ($r_s = 0,48$; $p < 0,05$) entre el liderazgo directivo y la satisfacción laboral docente, de tal manera que los factores de apoyo pedagógico y la comunicación institucional son los que más impactan el compromiso profesional de los docentes. Al igual que estos autores, el presente estudio aborda la medida en que la orientación académica y la formación continua se valoraron positivamente en 76,6% que representa la percepción favorable del equipo directivo en cuanto a liderazgo pedagógico del equipo directivo en el contexto de las instituciones fiscales ecuatorianas.

Respecto a la comunicación institucional, el 63,3% de aceptación en este estudio es la dimensión más crítica del análisis. Este resultado es coherente con lo reportado por Campos, Narváez y Prado (2025), quienes encontraron que el clima laboral —del cual la comunicación organizacional es un componente esencial— impacta directamente en la

productividad, el desarrollo profesional y la construcción del conocimiento docente. La diferencia existente entre los elevados porcentajes de rendimiento docente técnico (96,6%) y los muy bajos niveles de comunicación institucional, indica que en la unidad educativa estudiada los niveles de rendimiento técnico docente son altos, producto de la formación inicial y vocación pedagógica propia de los docentes pero el liderazgo pedagógico es muy pobre comparado con el compromiso demostrado con la mejora continua de la práctica docente. Misad, Misad y Dávila (2022) afirman que una fuerte cultura escolar potenciará un liderazgo pedagógico sólido que a su vez potenciará la cohesión del cuerpo docente y el logro de objetivos institucionales. En el presente estudio, el compromiso profesional (71,6%) es un claro indicador de dicha intencionalidad, pues los docentes que percibieron mayores niveles de valoración y reconocimiento, así como apoyo institucional, también presentaron mayores niveles de compromiso con la mejora de su práctica. De acuerdo con Rodríguez (2024), al respecto argumenta que el rendimiento docente es uno de los factores más firmemente respaldados para explicar la mejora educativa pero su influencia se ve aumentada cuando la institución provee condiciones organizacionales favorables para su desarrollo. La correlación moderada obtenida ($r_s = 0.52$) es reflejo de la

multidimensionalidad del fenómeno rendimiento docente e indica que conducta gerencial puede ser una interesante pero no suficiente variable explicativa del desempeño profesional docente.

Entre las limitaciones a considerar se encuentra haber trabajado con muestreo por conveniencia, lo cual limita la posibilidad de generalizar los resultados a otras unidades educativas fiscales del Ecuador.

Los sesgos por deseabilidad social pueden influir sobre la autoevaluación como técnica para medir los rendimientos académicos. En próximos estudios se podría contemplar la inclusión de evaluaciones externas para medir rendimientos académicos o bien ampliar la muestra a unidades educativas fiscales en las tres regiones del país para obtener resultados más variados y representativos. En cuanto a las metodologías se recomienda para trabajos futuros disminuir el error muestral por ítem y reforzar la fiabilidad de consistencia interna mediante el Alfa de Cronbach a fin mejorar la validez del constructo utilizando entre tres y cinco ítems por dimensión para obtener estimaciones más estables.

En este sentido se recomienda proseguir con diseños longitudinales que permitan evaluar el trayecto recorrido por la gestión directiva junto

con su incidencia sobre el sostenimiento del rendimiento académico a lo largo de varios años escolares. También se sugieren estudios comparativos entre unidades educativas fiscales situadas en diversas zonas geográficas del Ecuador (Sierra, Costa y Amazonía) para averiguar si entre ellas varían significativamente las relaciones entre comunicación institucional y liderazgo pedagógico en función del contexto.

La investigación podría ser aprovechada por el Ministerio de Educación y por los equipos zonales pedagógicos asesores, en función de la realidad del sistema educativo ecuatoriano.

El 63,3% de encuestados indicaron que existe débil comunicación institucional, esto hace pensar que las capacitaciones con los gestores adquiridas por el Estado deberían incluir módulos sobre comunicación organizacional, retroalimentación y reconocimiento a la labor docente. La propuesta de fortalecimiento de competencias directivas planteada en el Plan Nacional de Desarrollo y en los marcos de calidad del MINEDUC, no sólo disminuiría el malestar manifestado por los docentes, sino que también ayudaría a mejorar los resultados obtenidos en el proceso educativo de los estudiantes de las instituciones educativas fiscales. La Subsecretaría de Educación del Distrito Quito podría considerar la sistematización de estas experiencias exitosas

en acción directiva para generar modelos replicables en el sistema fiscal.

5. Conclusiones

El presente estudio analizó la incidencia de la gestión directiva en el desempeño docente de una unidad educativa fiscal de Quito, Ecuador. A partir de los hallazgos obtenidos, se presentan las siguientes conclusiones. Se ha determinado que la gestión directiva y el desempeño docente tienen una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa ($r_s = 0,52$; $p < 0,05$; IC 95% [0,31; 0,68]), lo que responde de forma afirmativa al problema científico propuesto y valida la hipótesis de investigación. Según los resultados, la gestión directiva afecta de forma positiva a los resultados de la docencia, aunque el impacto sea leve, lo cual se relaciona con la multicausalidad propia de la problemática educativa.

Respecto al acompañamiento académico, el 76,6% de los docentes lo valoró positivamente, indicando que el acompañamiento pedagógico brindado por la dirección de la institución contribuye a la práctica docente especialmente en los temas planificación curricular y continuidad con los lineamientos establecidos por el Ministerio de Educación Nacional. Resultado consistente con el primer objetivo específico.

La formación continua promovida desde la gestión directiva fue calificada positivamente al 76,6% y presentó correspondencia con las altas autovaloraciones realizadas por los docentes en competencias pedagógicas (96,6%). Se concluye que las estrategias de formación impulsadas desde la dirección aportan a las competencias del profesorado. Resultado consistente con el segundo objetivo específico.

La comunicación institucional resultó ser la dimensión más vulnerable de la gestión directiva con un escaso valor de aceptación del 63,3% que también impactó significativamente en la variable compromiso profesional docente (71,6%), siendo esta última dimensión donde se encontró mayor dispersión. Se concluye que la mejora de los canales de comunicación institucional y los mecanismos de reconocimiento al docente son acciones prioritarias para el aumento de la motivación y el compromiso del profesorado. Resultado que se alinea con el tercer objetivo específico.

Desde la práctica se sugiere al equipo directivo de la institución implementar de forma más estructurada la comunicación organizacional, el aprovechamiento de la retroalimentación pedagógica y el fortalecimiento de la formación continua por contextos. Acciones que contribuirán a la creación de una cultura organizacional que fomente el desempeño

docente y, por tanto, la mejora de la calidad educativa de la unidad fiscal objeto de análisis.

Referencias bibliográficas

- Assis, B. S. de, & Marconi, N. (2021). Efeito das políticas de provimento ao cargo de diretor na gestão escolar. *Revista de Administração Pública*, 55, 881–922. <https://doi.org/10.1590/0034-761220190470>
- Buitron, C., & Escudero, W. (2025). Gestión directiva y desempeño institucional: evidencia en el contexto peruano. *Revista Invecom*, 6, 1–13. <https://revistainvecom.org/index.php/invecom/article/view/4213/4820>
- Campos-Tufiño, M., Nevárez-García, J. B., & Prado-Chinga, A. E. (2025). Clima laboral y su incidencia en el desempeño docente del ISTB, 2024. *Revista Científica Zambos*, 4(2), 27–239. <https://doi.org/10.69484/rcz/v4/n2/116>
- González, O. H. (2020). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. <http://scielo.sld.cu/pdf/mgi/v37n3/1561-3038-mgi-37-03-e1442.pdf>
- Guzmán Murillo, H. J., Torres Ortega, J. M., & Pacheco Barros, M. C. (2025). El impacto de los recursos digitales en la enseñanza de las Ciencias Sociales: Una revisión sistemática. *Revista Interdisciplinaria de Educación, Salud, Actividad Física y Deporte*, 2(1), 105–112. <https://doi.org/10.70262/riesafd.v2i1.2025.59>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill. <https://bellasartes.upn.edu.co/wp-content/uploads/2024/11/METODOLOGIA-DE-LA-INVESTIGACION-Sampieri-Mendoza-2018.pdf>
- Jiménez Herrera, M. (2025). *Guía práctica de validez y confiabilidad en instrumentos de evaluación para la investigación en salud* (1.ª ed.). Santiago de Chile.
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. Wallace Foundation.
- López, C., & Soto, T. (2022). *Manual de Docencia Universitaria con experiencias médicas* [Tesis de Máster, Universidad del Azuay]. <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/11869/1/17396.pdf>
- Misad, K., Misad, R., & Dávila, O. (2022). El clima escolar desde la gestión directiva en Latinoamérica: una revisión de la producción académica. *Revista Gestionar*, 2, 7–24.

<https://revistagestionar.com/index.php/r/article/view/31/72>

Rodríguez, Y. (2024). Desempeño docente en la educación básica. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 17, 317–326. <https://ojs.docentes20.com/index.php/revista-docentes20/article/view/579/1383>

Soto Robles, U., & Camacho Caycho, M. L. (2025). Impacto del liderazgo distribuido en el rendimiento de los estudiantes de secundaria en matemáticas: una revisión sistemática. *Revista INVECOM*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18051265>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional. Copyright © Nombres-Apellidos, Nombres-Apellidos, Nombres-Apellidos y Nombres-Apellidos.

**ANEXO
CARTA DE ACEPTACIÓN**



CONSEJO EDITORIAL REVISTA CIENCIA Y EDUCACIÓN

Asunto: Certificado de
aceptación para revisión y
publicación de artículo científico

Oficio N* Cienc-educ2026-200302-C
Ecuador, 20 de Marzo del 2026

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

CERTIFICAN:

Que el artículo científico denominado: "*Gestión directiva y desempeño docente en una unidad educativa fiscal de Quito*". Siendo:

*Autores: Lic. Amanda Aracely Guamán Taco,
Mgtr. Vicenta Jubika Ripalda Asencio.*

Fue:

Enviado: 13 de Marzo del 2026

Comienzo de revisión: 13 de Marzo del 2026

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

Es todo cuanto podemos certificar en honor a la verdad, facultando a los interesados hacer uso del presente documento.

Atentamente

Duanys Miguel Peña Lopez

Director General



UNEMI

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

¡Evolución académica!

@UNEMIEcuador

