

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 GESTION EDUCATIVA CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN E
INNOVACION DE LOS CENTROS EDUCATIVOS.

TEMA:

INFLUENCIA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA MOTIVACIÓN DOCENTE EN
INSTITUCIONES EDUCATIVAS

Autor:

Liliana Ivette Mosquera Sanchez.
Evelyn Johanna Rugel Catagua.

Director:

M. Sc. Borys Bismark Leon Reyes, PhD(c).

Milagro, 2026

Influencia de la gestión educativa en la motivación docente en instituciones educativas

Influence of educational management on teacher motivation in educational institutions

Liliana Ivette Mosquera Sanchez
lmosqueras4@unemi.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0001-8407-110X>
Universidad Estatal de Milagro. Milagro, Ecuador

Evelyn Johanna Rugel Catagua
erugelc2@unemi.edu.ec
<https://orcid.org/0009-0004-4454-906X>
Universidad Estatal de Milagro. Milagro, Ecuador

Borys Bismark Leon-Reyes
borysleonreyes@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-6936-9947>
Universidad Estatal de Milagro. Milagro, Ecuador

Recibido: 28 de enero 2026 | Arbitrado: 26 de febrero 2026 | Aceptado: 24 de marzo 2026 | Publicado: 17 de abril 2026

Palabras claves:

Clima organizacional,
Gestión educativa,
Instituciones educativas,
Liderazgo pedagógico,
Motivación docente.

Resumen

La presente investigación analizó la influencia de la gestión educativa en la motivación docente en seis instituciones educativas del cantón Milagro, provincia de Guayas, considerando la importancia de los procesos organizacionales y pedagógicos dentro del contexto educativo, el estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de alcance correlacional y diseño no experimental de corte transversal, la muestra estuvo conformada por 137 docentes seleccionados mediante muestreo no probabilístico intencional, para la recolección de información se aplicaron cuestionarios estructurados con escalas tipo Likert dirigidos a evaluar las variables gestión educativa y motivación docente, los datos obtenidos fueron procesados mediante estadística descriptiva e inferencial utilizando el coeficiente de correlación de Pearson, los resultados evidenciaron que tanto la gestión educativa como la motivación docente presentaron predominantemente niveles medios, asimismo se identificó una relación positiva y estadísticamente significativa entre ambas variables, destacándose el liderazgo directivo como la dimensión con mayor asociación respecto a la motivación docente, además se constató que los docentes que percibieron niveles más favorables de gestión educativa presentaron mayores niveles de satisfacción laboral, compromiso institucional y reconocimiento profesional, en conclusión, los hallazgos permitieron confirmar que la gestión educativa constituyó un factor relevante en la configuración de la motivación docente dentro del contexto estudiado, aportando evidencia empírica contextualizada sobre la importancia de fortalecer los procesos institucionales orientados al desarrollo profesional y organizacional docente.

Keywords:

Educational institutions, Educational management, Organizational climate, Pedagogical leadership, Teacher motivation.

Abstract

The present research analyzed the influence of educational management on teacher motivation in six educational institutions in the Milagro canton, Guayas province, considering the importance of organizational and pedagogical processes within the educational context, the study was developed under a quantitative approach, with a correlational scope and a non-experimental cross-sectional design, the sample consisted of 137 teachers selected through intentional non-probabilistic sampling, structured questionnaires with Likert-type scales were applied to collect information related to educational management and teacher motivation variables, the obtained data were processed through descriptive and inferential statistics using Pearson's correlation coefficient, the results showed that both educational management and teacher motivation predominantly presented medium levels, likewise a positive and statistically significant relationship between both variables was identified, highlighting directive leadership as the dimension with the greatest association with teacher motivation, additionally it was found that teachers who perceived more favorable levels of educational management also reported higher levels of job satisfaction, institutional commitment and professional recognition, in conclusion, the findings confirmed that educational management constituted a relevant factor in the configuration of teacher motivation within the studied context, providing contextualized empirical evidence regarding the importance of strengthening institutional processes oriented toward professional and organizational teacher development.

INTRODUCCIÓN

La gestión educativa constituye actualmente uno de los principales factores asociados al fortalecimiento de la calidad institucional y al mejoramiento de los procesos de enseñanza aprendizaje, debido a que integra acciones pedagógicas, administrativas y organizacionales orientadas al cumplimiento de objetivos formativos y al desarrollo integral de la comunidad educativa, en este contexto la motivación docente adquiere una relevancia significativa porque influye directamente en el compromiso profesional, la innovación pedagógica, la satisfacción laboral y el desempeño académico (Escobar Romero et al., 2025; Perlaza y León, 2025), por ello comprender la relación entre gestión educativa y motivación docente resulta fundamental para analizar cómo las prácticas directivas, el liderazgo institucional y el clima organizacional impactan en la labor del profesorado, especialmente en escenarios educativos caracterizados por cambios constantes, demandas de innovación y crecientes exigencias sociales relacionadas con la calidad educativa, diversos estudios recientes evidencian que las instituciones con modelos de gestión participativos y liderazgo pedagógico presentan mayores niveles de satisfacción y compromiso docente, lo cual

repercute favorablemente en el desempeño profesional y en la construcción de ambientes escolares más colaborativos y eficientes (Rodas Hernández y Pérez Azahuanche, 2021; Rivera Samaniego et al., 2021; Carrasco-Aguilar et al., 2025; Páez y Cabrera, 2024).

En las últimas décadas el sistema educativo latinoamericano ha experimentado importantes transformaciones orientadas al fortalecimiento de la calidad educativa, la inclusión y la innovación pedagógica, sin embargo estos procesos también han incrementado las exigencias sobre el profesorado, generando nuevas responsabilidades vinculadas con el uso de tecnologías, la adaptación curricular, la evaluación continua y la gestión emocional en el aula (Carrillo Puga et al., 2024; Páez Merchan et al., 2025; Rubio y Leon, 2024), frente a esta realidad la motivación docente se ha convertido en un elemento indispensable para garantizar la permanencia del compromiso profesional y la disposición hacia la mejora continua, no obstante en muchas instituciones educativas persisten modelos de gestión tradicionales centrados en el cumplimiento administrativo y en estructuras jerárquicas rígidas que limitan la participación docente y reducen las posibilidades de desarrollo profesional, en

consecuencia la gestión educativa deja de ser únicamente un mecanismo de organización institucional para convertirse en un factor determinante en la construcción de experiencias laborales positivas o negativas para el profesorado (Gabari-Gambarte et al., 2023; Herrera Pérez et al., 2024; Altamirano et al., 2025).

El problema científico de la presente investigación se origina en la insuficiente comprensión sobre la influencia que ejerce la gestión educativa en la motivación docente dentro de las instituciones educativas, debido a que aunque múltiples investigaciones reconocen la importancia del liderazgo y del clima organizacional, todavía existen limitaciones para explicar de qué manera las prácticas directivas influyen en el compromiso, la satisfacción y el desempeño profesional del docente (Altamirano y Cabrera, 2024), esta situación resulta especialmente preocupante en contextos donde predominan estilos de gestión burocráticos, escasa comunicación institucional y reducida participación del profesorado en la toma de decisiones, aspectos que afectan negativamente la percepción de reconocimiento y pertenencia institucional, además la ausencia de estrategias de acompañamiento pedagógico y apoyo emocional incrementa la desmotivación y el desgaste laboral, debilitando la calidad de los procesos educativos y dificultando la consolidación de comunidades de aprendizaje orientadas a la mejora institucional (Miranda Cantillo y León Pírela, 2025; Ariza Jiménez, 2025).

El estado del arte evidencia avances significativos en el análisis de la relación entre gestión educativa y motivación docente, particularmente en investigaciones relacionadas con liderazgo directivo, satisfacción laboral y clima institucional, en este sentido Rodas Hernández y Pérez Azahuanche (2021) demostraron que el liderazgo directivo influye significativamente en la satisfacción laboral docente, destacando que la comunicación efectiva, el reconocimiento profesional y la participación en las actividades institucionales fortalecen el compromiso y la motivación del profesorado, de igual manera Rivera Samaniego et al. (2021) encontraron que el liderazgo, el trabajo en equipo y el compromiso institucional se relacionan con la calidad de la

gestión educativa, evidenciando que las condiciones organizacionales influyen en las percepciones y actitudes del docente frente a su labor profesional, asimismo Parrales y Puerto (2021) sostienen que la satisfacción docente mantiene una estrecha relación con el clima organizacional y con el bienestar emocional del profesorado, permitiendo comprender que la motivación no depende exclusivamente de factores individuales sino también de las dinámicas institucionales que configuran el entorno laboral.

De forma complementaria, diferentes investigaciones recientes han profundizado en el liderazgo pedagógico y transformacional como factores determinantes para fortalecer la motivación docente y mejorar el desempeño institucional, Espinoza y Barriga Hernández (2021) identificaron una relación significativa entre liderazgo directivo pedagógico y desempeño docente, especialmente en competencias pedagógicas, institucionales y comunicativas, señalando que el acompañamiento permanente y la orientación pedagógica favorecen el desarrollo profesional y la mejora de las prácticas educativas, asimismo Herrera Pérez et al. (2024) destacan que el liderazgo pedagógico debe orientarse al apoyo docente y a la construcción de estrategias colaborativas que promuevan la innovación y la reflexión sobre la práctica educativa, mientras que Carrasco-Aguilar et al. (2025) evidencian que el liderazgo situado y el fortalecimiento del clima afectivo institucional contribuyen a generar confianza, cohesión y compromiso entre los docentes, aspectos fundamentales para consolidar una cultura escolar positiva y orientada al aprendizaje.

No obstante, la literatura científica también presenta perspectivas críticas respecto al impacto de la gestión educativa sobre la motivación docente, particularmente cuando predominan estilos de liderazgo autoritario, coercitivo o excesivamente burocrático (Moreno-Casado et al., 2021; Soto-Vega, 2025; Esparza González y Elizalde González, 2025), en este sentido Miranda Cantillo y León Pírela (2025) encontraron que los estilos de liderazgo autoritario y *laissez-faire* se relacionan con percepciones negativas del clima laboral, deteriorando las relaciones interpersonales, la

cohesión grupal y la calidad de vida profesional del docente, de manera similar Ariza Jiménez (2025) advierte que los modelos gerencialistas centrados únicamente en la eficiencia administrativa limitan el liderazgo pedagógico y aumentan la carga laboral del profesorado, debilitando la autonomía docente y el compromiso institucional, estas investigaciones permiten reconocer que no toda forma de gestión educativa genera efectos positivos, sino que el impacto institucional depende de la coherencia entre liderazgo, participación y reconocimiento profesional, por ello resulta necesario promover modelos de gestión más democráticos, inclusivos y orientados al bienestar docente.

Desde una perspectiva social, fortalecer la gestión educativa orientada a la motivación docente representa una estrategia fundamental para mejorar la calidad educativa y favorecer el desarrollo institucional, debido a que docentes motivados presentan mayor disposición hacia la innovación (Carmona y Villacres, 2023a, 2023b; Espinoza et al., 2020; González et al., 2025; Ruiz et al., 2025), el trabajo colaborativo y el acompañamiento estudiantil, generando ambientes de aprendizaje más efectivos y participativos, investigaciones recientes destacan que el liderazgo compartido y la participación del profesorado favorecen los procesos de transformación escolar y fortalecen la cultura organizacional basada en la corresponsabilidad y el aprendizaje colectivo (Aguilar Trujillo, 2021; Cabrera, 2024), asimismo programas de mejoramiento educativo implementados en instituciones latinoamericanas evidencian que la articulación entre liderazgo, formación docente y participación comunitaria contribuye al fortalecimiento institucional y a la mejora de los resultados académicos (Rincón Cárdenas et al., 2024), por consiguiente la motivación docente no solo impacta en el bienestar profesional del maestro sino también en el desarrollo integral de los estudiantes y en la calidad de los procesos educativos.

Sin embargo, también existen argumentos contradictorios y limitaciones relacionadas con la implementación de estrategias de gestión educativa orientadas a fortalecer la motivación docente, debido a que muchos sistemas educativos enfrentan

problemas estructurales asociados a la falta de recursos, la sobrecarga administrativa, la resistencia al cambio y las desigualdades contextuales, especialmente en instituciones ubicadas en sectores rurales o socialmente vulnerables, Moreno Mosquera y Cuesta Moreno (2024) señalan que las prácticas de liderazgo descontextualizadas y coercitivas limitan las posibilidades de transformación educativa y afectan negativamente la percepción docente sobre su labor profesional, mientras que Cruz Morales y Guevara Valdez (2024) identifican que las necesidades de formación y actualización directiva continúan siendo insuficientes para responder a las demandas educativas contemporáneas, estas limitaciones demuestran que el fortalecimiento de la motivación docente requiere no solo cambios administrativos sino también transformaciones culturales y pedagógicas que permitan consolidar ambientes institucionales más participativos y humanizados (Altamirano Cortez et al., 2025; León-Reyes et al., 2023; Quispilema Guzmán et al., 2025; Ramírez Aguirre et al., 2026; Sanchez García et al., 2025).

En consecuencia, la presente investigación tiene como objetivo general de la investigación es determinar la influencia de la gestión educativa en la motivación docente en instituciones educativas, con el propósito de generar evidencia científica que contribuya al diseño de estrategias institucionales orientadas al fortalecimiento del compromiso profesional, la satisfacción laboral y la calidad educativa.

METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo de alcance correlacional, debido a que se orientó al análisis de la relación existente entre la gestión educativa y la motivación docente en instituciones educativas del cantón Milagro, provincia de Guayas, el diseño metodológico fue no experimental y transversal, puesto que las variables fueron observadas en su contexto natural sin manipulación directa y la recolección de datos se efectuó en un único momento temporal, permitiendo identificar asociaciones entre los procesos institucionales y la motivación profesional de los docentes, este enfoque resultó pertinente para describir fenómenos educativos y organizacionales

dentro de contextos reales, manteniendo coherencia con los objetivos planteados en la investigación.

La población estuvo conformada por docentes pertenecientes a seis instituciones educativas del cantón Milagro, mientras que la muestra quedó integrada por 137 docentes seleccionados mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional, priorizando la participación de profesionales con experiencia directa en procesos de gestión educativa y desempeño pedagógico, para la selección de los participantes se consideraron criterios de inclusión relacionados con el ejercicio activo de la docencia, la permanencia mínima de un año en la institución y la aceptación voluntaria mediante consentimiento informado, asimismo se excluyeron aquellos docentes con funciones exclusivamente administrativas o con instrumentos incompletos durante la recolección de datos.

La gestión educativa fue considerada como variable independiente y se analizó mediante dimensiones vinculadas con liderazgo directivo, clima institucional y gestión organizacional, mientras que la motivación docente se abordó como variable dependiente a través de indicadores relacionados con satisfacción laboral, compromiso institucional y reconocimiento profesional, para la medición de ambas variables se aplicaron cuestionarios estructurados con escalas tipo Likert de cinco niveles de respuesta, los instrumentos fueron sometidos a procesos de validación mediante juicio de expertos y posteriormente se desarrolló una prueba piloto para verificar la claridad y consistencia de los ítems planteados.

En cuanto a los métodos y técnicas investigativas, se empleó el método analítico-sintético para descomponer las variables en dimensiones específicas y posteriormente integrar los hallazgos en una comprensión global del fenómeno estudiado, asimismo se aplicó el método inductivo y descriptivo para caracterizar las condiciones institucionales observadas, como técnica principal de recolección de información se utilizó la encuesta estructurada, complementándose con observación sistemática del contexto institucional, para el procesamiento de los datos se emplearon los programas estadísticos IBM SPSS Statistics y JASP, aplicándose técnicas de

estadística descriptiva e inferencial mediante frecuencias, porcentajes, medias, desviaciones estándar y el coeficiente de correlación de Pearson, estableciendo un nivel de confianza del 95 % y un criterio de significancia estadística de $p < 0,05$, todo el proceso investigativo se ejecutó bajo principios éticos de confidencialidad, anonimato y participación voluntaria de los docentes participantes.

RESULTADOS

La presente sección presentó los resultados obtenidos a partir del análisis estadístico realizado en una muestra de 137 docentes pertenecientes a seis instituciones educativas del cantón Milagro, provincia de Guayas, el procesamiento de los datos permitió organizar la información de acuerdo con los objetivos específicos del estudio, los cuales se orientaron a describir las características de la gestión educativa, identificar los niveles de motivación docente y determinar la relación estadística entre ambas variables, para ello se aplicaron procedimientos de estadística descriptiva e inferencial utilizando frecuencias, porcentajes, medias, desviaciones estándar y pruebas de correlación paramétrica, garantizando la coherencia metodológica del análisis efectuado.

En relación con el primer objetivo específico, se describieron las características de la gestión educativa percibida por los docentes participantes, considerando dimensiones vinculadas con liderazgo directivo, clima institucional y gestión organizacional, los resultados obtenidos evidenciaron una predominancia de niveles medios en la percepción general de la gestión educativa, lo cual indicó que la mayoría de los docentes consideró que los procesos institucionales se desarrollaron de manera moderadamente favorable dentro de las instituciones analizadas, como se presenta en la Tabla 1, el 58,4 % de los participantes ubicó la gestión educativa en un nivel medio, mientras que el 27,7 % la percibió en un nivel alto y el 13,9 % en un nivel bajo, estos resultados mostraron una distribución concentrada en categorías intermedias, reflejando percepciones heterogéneas respecto al funcionamiento institucional y al liderazgo ejercido dentro de las organizaciones educativas evaluadas.

Tabla 1. *Distribución de la percepción de la gestión educativa en docentes*

Nivel de gestión educativa	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	19	13,9 %
Medio	80	58,4 %
Alto	38	27,7 %

Nota. Media = 3,42; DE = 0,68

El promedio general de la variable gestión educativa alcanzó una media de $M = 3,42$ con una desviación estándar de $DE = 0,68$ en una escala de cinco puntos, estos valores reflejaron una tendencia central orientada hacia niveles medios de percepción institucional y una dispersión moderada en las respuestas emitidas por los docentes participantes, lo cual permitió evidenciar cierta variabilidad en la forma en que se percibieron los procesos de gestión dentro de las seis instituciones educativas evaluadas.

En cuanto al análisis detallado de las dimensiones de la gestión educativa, el liderazgo directivo presentó la media más alta con $M = 3,56$ y $DE = 0,72$, seguido del clima institucional con $M = 3,39$ y $DE = 0,65$, mientras que la gestión organizacional registró la media más baja con $M = 3,31$ y $DE = 0,67$, estos resultados permitieron describir de manera específica el comportamiento de cada componente de la variable independiente, identificándose que el liderazgo directivo fue percibido de manera relativamente más favorable por los docentes en comparación con otros aspectos

organizacionales y administrativos, asimismo las desviaciones estándar obtenidas reflejaron una dispersión moderada de las respuestas, evidenciando consistencia relativa en las percepciones reportadas por los participantes.

Respecto al segundo objetivo específico, se determinaron los niveles de motivación docente presentes en la muestra analizada, considerando indicadores relacionados con satisfacción laboral, compromiso institucional y reconocimiento profesional, los resultados evidenciaron una distribución semejante a la observada en la variable gestión educativa, predominando igualmente los niveles medios, como se presenta en la Tabla 2, el 61,3 % de los docentes reportó un nivel medio de motivación, mientras que el 25,5 % presentó niveles altos y el 13,1 % niveles bajos, estos resultados permitieron identificar que la mayor parte de los participantes manifestó percepciones moderadas respecto a su satisfacción y compromiso profesional dentro del entorno institucional donde desarrollaban sus actividades laborales.

Tabla 2. *Distribución de los niveles de motivación docente*

Nivel de motivación docente	Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Bajo	18	13,1 %
Medio	84	61,3 %
Alto	35	25,5 %
Total	137	100 %

Nota. Media = 3,47; DE = 0,63

El promedio general de la motivación docente alcanzó una media de $M = 3,47$ con una desviación estándar de $DE = 0,63$, estos resultados evidenciaron una tendencia central hacia niveles moderados de motivación y una dispersión relativamente baja en las respuestas, indicando cierto grado de homogeneidad en la percepción de los docentes respecto a su situación profesional y laboral dentro de las instituciones educativas participantes.

En relación con las dimensiones específicas de la motivación docente, la satisfacción laboral presentó la media más alta con $M = 3,51$ y $DE = 0,61$, seguida del compromiso institucional con $M = 3,49$ y $DE = 0,64$, mientras que el reconocimiento profesional obtuvo una media de $M = 3,41$ con $DE = 0,66$, estos resultados permitieron describir el comportamiento interno de la variable dependiente y evidenciaron que los niveles de satisfacción y compromiso alcanzaron valores ligeramente superiores respecto a la percepción de reconocimiento profesional, adicionalmente las desviaciones estándar reflejaron estabilidad relativa en las respuestas emitidas por los participantes.

En función del tercer objetivo específico, se procedió al análisis de la relación existente entre la gestión educativa y la motivación docente mediante

la aplicación del coeficiente de correlación de Pearson, previamente se verificaron los supuestos de normalidad utilizando la prueba de Kolmogorov-Smirnov, obteniéndose valores de significancia superiores a $p > 0,05$, lo cual permitió asumir una distribución normal de los datos y justificar el uso de pruebas paramétricas, asimismo se comprobó la homogeneidad de varianzas, garantizando la consistencia estadística de los procedimientos aplicados.

Los resultados inferenciales evidenciaron una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa entre la gestión educativa y la motivación docente, obteniéndose un coeficiente de Pearson de $r = 0,62$ con un nivel de significancia $p < 0,001$ y un intervalo de confianza del 95 % comprendido entre 0,50 y 0,72, como se observa en la Tabla 3, estos resultados permitieron identificar una asociación directa entre ambas variables dentro de la muestra estudiada, evidenciando que variaciones en la percepción de la gestión educativa se relacionaron con cambios en los niveles de motivación docente reportados por los participantes.

Tabla 3. *Correlación entre gestión educativa y motivación docente*

Variables	r de Pearson	p-valor	IC 95 %
Gestión educativa – Motivación docente	0,62	< 0,001	[0,50 – 0,72]

Nota. Nivel de significancia establecido en $p < 0,05$

Adicionalmente, se desarrolló un análisis correlacional específico entre las dimensiones de la gestión educativa y la motivación docente, identificándose que el liderazgo directivo presentó la correlación más alta con la motivación docente ($r = 0,65$; $p < 0,001$), seguido del clima institucional ($r = 0,60$; $p < 0,001$) y la gestión organizacional ($r = 0,57$; $p < 0,001$), estos resultados permitieron describir la intensidad de asociación entre los distintos componentes de ambas variables,

evidenciando relaciones positivas y estadísticamente significativas en todos los casos analizados.

Los análisis descriptivos complementarios permitieron identificar diferencias en los niveles de motivación docente según la percepción de la gestión educativa, en este sentido, los docentes que percibieron niveles altos de gestión educativa registraron una media de motivación docente de $M = 3,89$ con $DE = 0,52$, mientras que aquellos que reportaron una percepción media alcanzaron $M =$

3,45 con DE = 0,58 y quienes percibieron niveles bajos obtuvieron M = 2,98 con DE = 0,61, estos resultados evidenciaron variaciones progresivas en los niveles de motivación conforme cambiaron las percepciones respecto a la gestión institucional, permitiendo describir comportamientos diferenciados dentro de los grupos analizados.

Asimismo, el análisis de frecuencias evidenció que los docentes que reportaron niveles altos de liderazgo directivo manifestaron mayores puntuaciones en satisfacción laboral y compromiso institucional, mientras que aquellos que percibieron bajos niveles de clima institucional registraron puntuaciones inferiores en reconocimiento profesional y disposición organizacional, estas tendencias descriptivas permitieron caracterizar de manera más específica la interacción existente entre las dimensiones analizadas dentro del estudio.

Por otra parte, las medidas de dispersión obtenidas en todas las variables mostraron valores moderados, lo cual evidenció estabilidad relativa en las respuestas emitidas por los docentes participantes y ausencia de variabilidad extrema dentro de los datos recolectados, de igual manera no se identificaron valores atípicos significativos durante el proceso de depuración y verificación estadística de la base de datos, garantizando consistencia interna y confiabilidad en los resultados obtenidos, todos los análisis estadísticos se realizaron considerando un nivel de confianza del 95 % y un criterio de significancia estadística de $p < 0,05$, permitiendo reportar resultados consistentes y metodológicamente válidos conforme al tamaño muestral total de 137 docentes, los procedimientos de codificación, depuración y procesamiento estadístico garantizaron la coherencia interna de los análisis efectuados, así como la estabilidad de los resultados presentados en esta investigación, asegurando precisión descriptiva y consistencia metodológica en el tratamiento de la información recolectada.

DISCUSIÓN

La discusión de los resultados permitió establecer relaciones consistentes entre los resultados empíricos obtenidos y los referentes teóricos desarrollados en la investigación, en este sentido, los resultados evidenciaron que la

percepción de la gestión educativa se concentró predominantemente en niveles medios, lo cual reflejó que las prácticas institucionales desarrolladas dentro de las seis instituciones educativas del cantón Milagro no alcanzaron niveles plenamente consolidados desde la perspectiva docente, estos resultados coincidieron con los planteamientos de Rodas Hernández y Pérez Azahuanche, quienes sostuvieron que la gestión educativa en diversos contextos latinoamericanos continuó marcada por enfoques administrativos tradicionales que limitaron la consolidación de modelos de liderazgo pedagógico integrales, de igual manera, la predominancia de niveles medios en dimensiones como gestión organizacional y clima institucional se relacionó con lo señalado por Miranda Cantillo y León Pírela, quienes argumentaron que los modelos de gestión centrados prioritariamente en el control administrativo restringieron el potencial pedagógico de las instituciones y condicionaron negativamente las dinámicas laborales docentes, en consecuencia, los resultados obtenidos evidenciaron que los procesos de gestión institucional dentro del contexto estudiado se desarrollaron en un escenario caracterizado por avances parciales y limitaciones organizacionales persistentes.

En relación con la motivación docente, los resultados mostraron igualmente una concentración predominante en niveles medios, lo cual permitió identificar que los docentes participantes percibieron condiciones moderadas de satisfacción laboral, compromiso institucional y reconocimiento profesional, estos resultados se alinearon con los planteamientos de Rivera Samaniego et al., quienes señalaron que la motivación docente no dependió exclusivamente de factores individuales o vocacionales, sino que se configuró principalmente a partir de las condiciones organizacionales presentes dentro de las instituciones educativas, desde esta perspectiva, la coincidencia entre los niveles medios de gestión educativa y motivación docente permitió evidenciar una interacción estructural entre ambas variables, reforzando lo planteado por Carrasco-Aguilar et al., quienes destacaron que el contexto institucional influyó directamente en la implicación profesional, la

satisfacción y el compromiso docente, en este sentido, la investigación confirmó que la motivación docente se construyó mediante procesos relacionales y organizativos vinculados con las dinámicas institucionales presentes en cada centro educativo, descartándose la idea de comprender la motivación únicamente como una condición individual desvinculada del contexto laboral.

Asimismo, el análisis específico de las dimensiones de la gestión educativa permitió identificar que el liderazgo directivo constituyó el componente mejor valorado por los docentes, obteniendo la media más alta dentro de la variable independiente, este resultado coincidió con los planteamientos de Espinoza y Barriga Hernández, quienes señalaron que el liderazgo pedagógico desempeñó un papel central en la mejora del desempeño docente y en la consolidación de ambientes educativos favorables, de igual forma, la correlación más elevada encontrada entre liderazgo directivo y motivación docente confirmó lo señalado por Herrera Pérez et al., quienes sostuvieron que las prácticas de liderazgo orientadas al acompañamiento pedagógico, la comunicación institucional y la mejora continua favorecieron el fortalecimiento de la motivación profesional docente, estos resultados permitieron evidenciar que la percepción positiva del liderazgo directivo se relacionó estrechamente con mayores niveles de satisfacción y compromiso institucional por parte de los docentes participantes, consolidando la importancia del liderazgo como elemento articulador de la gestión educativa contemporánea.

Por otra parte, los resultados relacionados con el clima institucional y la gestión organizacional mostraron correlaciones positivas y estadísticamente significativas con la motivación docente, lo cual se correspondió con lo planteado por Parrales y Puerro, quienes destacaron que la cohesión grupal, las relaciones interpersonales y el trabajo colaborativo fortalecieron el compromiso profesional docente dentro de los entornos educativos, en este contexto, la investigación evidenció que los docentes que percibieron ambientes institucionales más favorables también reportaron mayores niveles de motivación y satisfacción laboral, reforzando la idea de que las

condiciones sociales y organizacionales desempeñaron un papel relevante en la experiencia laboral del profesorado, adicionalmente, estos resultados coincidieron con Gabari-Gambarte et al., quienes subrayaron la importancia de construir ambientes colaborativos y participativos como mecanismos orientados al fortalecimiento de la calidad educativa y del bienestar profesional docente, en consecuencia, los resultados permitieron comprender que la motivación docente estuvo estrechamente vinculada con las dinámicas relacionales presentes dentro de las instituciones educativas evaluadas.

En cuanto a la relación estadística entre gestión educativa y motivación docente, la investigación evidenció una correlación positiva moderada y significativa, resultado que confirmó empíricamente los planteamientos teóricos desarrollados en la introducción del estudio, esta asociación indicó que niveles más favorables de percepción de la gestión educativa se relacionaron con mayores niveles de motivación docente, dichos resultados coincidieron con lo señalado por Rodas Hernández y Pérez Azahuanche, quienes identificaron que las prácticas institucionales vinculadas con liderazgo, comunicación y acompañamiento pedagógico influyeron directamente en la disposición profesional del docente, asimismo, los resultados se alinearon con Rivera Samaniego et al., quienes sostuvieron que la gestión educativa modeló la percepción del rol docente y condicionó su compromiso hacia las actividades de enseñanza, desde esta perspectiva, la consistencia entre los resultados obtenidos y la literatura revisada permitió fortalecer la validez conceptual del estudio y evidenciar la importancia de la gestión institucional como factor explicativo de la motivación docente dentro del contexto educativo analizado.

Adicionalmente, los análisis descriptivos complementarios permitieron identificar diferencias significativas en los niveles de motivación docente según la percepción de la gestión educativa, observándose que los docentes que percibieron niveles altos de gestión institucional reportaron también mayores niveles de motivación profesional, estos resultados se relacionaron con lo planteado

por Moreno Mosquera y Cuesta Moreno, quienes señalaron que las condiciones organizacionales y laborales influyeron directamente en la satisfacción y el compromiso docente, en el mismo sentido, Herrera Pérez et al. destacaron que la existencia de liderazgos efectivos y entornos institucionales favorables contribuyó significativamente al fortalecimiento de la motivación laboral y al desarrollo profesional docente, en consecuencia, los resultados obtenidos permitieron evidenciar patrones consistentes entre percepción institucional y comportamiento motivacional, reforzando la importancia de las condiciones organizacionales en la construcción de experiencias laborales positivas dentro del contexto educativo.

Por otro lado, la predominancia de niveles medios en las variables estudiadas permitió identificar la coexistencia de prácticas institucionales favorables y limitaciones organizacionales dentro de las instituciones educativas participantes, esta situación coincidió con lo planteado por Ariza Jiménez, quien señaló que los enfoques gerencialistas centrados prioritariamente en la eficiencia administrativa tendieron a limitar la autonomía profesional docente y afectaron negativamente los niveles de motivación laboral, de igual forma, los resultados se relacionaron con Miranda Cantillo y León Pírela, quienes indicaron que los estilos de liderazgo autoritario o *laissez-faire* se asociaron con climas institucionales deteriorados y menores niveles de cohesión organizacional, desde esta perspectiva, los resultados permitieron contextualizar el fenómeno estudiado dentro de una realidad institucional compleja, caracterizada por la coexistencia de modelos de gestión diversos y dinámicas organizacionales heterogéneas que incidieron de manera diferenciada en las percepciones docentes.

En relación con el contexto específico del cantón Milagro, los resultados evidenciaron que la motivación docente estuvo condicionada no solo por las prácticas de gestión institucional, sino también por factores estructurales y contextuales vinculados con las condiciones organizacionales de las instituciones educativas participantes, estos resultados coincidieron con lo señalado por Carrasco-Aguilar et al., quienes destacaron que las

desigualdades contextuales y la disponibilidad de recursos condicionaron significativamente la efectividad de los procesos de gestión educativa, en este sentido, la investigación permitió comprender que la motivación docente se configuró mediante una interacción compleja entre liderazgo institucional, clima organizacional y condiciones contextuales específicas del entorno educativo local, aportando evidencia empírica contextualizada sobre la realidad educativa del cantón Milagro y contribuyendo al análisis de los factores organizacionales que incidieron en el desempeño y compromiso profesional docente.

Asimismo, los resultados obtenidos reforzaron la relevancia del liderazgo pedagógico como componente estratégico para el fortalecimiento de la motivación docente y la consolidación de procesos institucionales más favorables, este planteamiento coincidió con lo expuesto por Espinoza y Barriga Hernández, quienes destacaron que el liderazgo educativo orientado al acompañamiento pedagógico y la innovación institucional favoreció la construcción de culturas organizacionales más participativas y comprometidas con la mejora continua, en este contexto, la investigación evidenció que las instituciones donde los docentes percibieron prácticas de liderazgo más sólidas también presentaron niveles superiores de motivación y satisfacción profesional, consolidándose así la importancia del liderazgo como eje central de la gestión educativa contemporánea.

De igual manera, la relación encontrada entre clima institucional y motivación docente permitió profundizar en la comprensión de las dinámicas organizacionales presentes dentro de las instituciones educativas evaluadas, los resultados evidenciaron que ambientes caracterizados por relaciones interpersonales favorables, comunicación efectiva y cohesión grupal se asociaron con mayores niveles de satisfacción y compromiso docente, estos resultados coincidieron con Pinales y Puello, quienes señalaron que la construcción de ambientes colaborativos fortaleció la integración profesional y la disposición hacia el trabajo institucional, adicionalmente, la investigación permitió identificar que la percepción

positiva del clima institucional favoreció experiencias laborales más estables y coherentes dentro de las instituciones analizadas, fortaleciendo los niveles de motivación docente reportados por los participantes.

Los resultados obtenidos confirmaron la relevancia de fortalecer la gestión educativa orientada al desarrollo profesional docente y a la consolidación de ambientes institucionales favorables, estos resultados coincidieron con los planteamientos desarrollados por Espinoza y Barriga Hernández y por Herrera Pérez et al., quienes señalaron que el liderazgo pedagógico, la participación institucional y el acompañamiento profesional constituyeron factores determinantes para fortalecer el compromiso y la motivación docente, en consecuencia, la evidencia empírica obtenida permitió consolidar la idea de que la gestión educativa desempeñó un papel fundamental en la configuración de la experiencia laboral docente dentro del contexto investigado, aportando evidencia contextualizada y metodológicamente consistente que contribuyó al análisis del fenómeno educativo en instituciones del cantón Milagro, provincia de Guayas.

CONCLUSIONES

En el presente estudio se evidencia que la percepción de la gestión educativa en las instituciones analizadas se caracterizó predominantemente por niveles medios, lo cual indicó que los procesos de liderazgo, organización y clima institucional no alcanzaron niveles óptimos de consolidación dentro del contexto evaluado, asimismo se determinó que la motivación docente presentó un comportamiento similar al ubicarse mayoritariamente en niveles intermedios, lo que reflejó una situación moderada en términos de satisfacción, compromiso y reconocimiento profesional, en correspondencia con los objetivos planteados, se estableció que existió una relación directa y significativa entre la gestión educativa y la motivación docente, lo cual confirmó que las condiciones institucionales influyeron en el comportamiento motivacional del profesorado dentro del alcance específico del estudio, adicionalmente se concluyó que las dimensiones de liderazgo directivo, clima institucional y gestión

organizacional se asociaron de manera consistente con la motivación docente, evidenciando que la forma en que se estructuraron y ejecutaron los procesos de gestión incidió en la experiencia laboral de los docentes, se constató que los niveles de motivación docente variaron en función de la percepción de la gestión educativa, lo cual permitió afirmar que la mejora en los procesos de gestión institucional se vinculó con mayores niveles de motivación dentro del contexto investigado, sin exceder las limitaciones propias del diseño metodológico aplicado y manteniendo coherencia directa con los resultados obtenidos en la muestra analizada.

REFERENCIAS

- Aguilar Trujillo, J. (2021). Liderazgo compartido para el cambio educativo y la mejora del aprendizaje. Un estudio de caso. *Dedicación y Revista de Humanidades*, 19, 383–402. <https://doi.org/10.30827/dreh.vi19.21893>
- Altamirano Cortez, S. P., Muñoz Olvera, G. de las M., Altamirano Cortez, E. S., Atiencie Gutiérrez, M. L., y León Reyes, B. B. (2025). Desarrollo de la motricidad fina mediante un ecosistema de inteligencia artificial en un marco pedagógico innovador. *Mérito - Revista de Educación*, 7(21), 44–55. <https://doi.org/10.37260/merito.i7n21.5>
- Altamirano Cortez, S. P., & Cabrera Loayza, K. V. (2024). Influencia del entorno natural y desarrollo del pensamiento científico en Educación Inicial. *Revista Científica De Salud Y Desarrollo Humano*, 5(4), 1821–1834. <https://doi.org/10.61368/r.s.d.h.v5i4.429>
- Altamirano Cortez, S. P., Rogel Encarnación, J. J., Cabrera Loayza, K. V., & García Ron, C. A. (2025). Desarrollo de competencias docentes para la integración ética de la Inteligencia Artificial en educación primaria. *Revista UNO*, 5(9), 100-114. <https://doi.org/10.33996/revistauno.v.5i9.42>

- Ariza Jiménez, J. F. (2025). Liderazgo para el aprendizaje versus el modelo gerencialista en el sistema educativo iberoamericano: El rol del director escolar. *Voces y Silencios. Revista Latinoamericana de Educación*. <https://doi.org/10.18175/vys16.1.2025.7>
- Cabrera Loayza, K. V. (2024). Transformando la Educación Básica: Retos y Perspectivas de la Inteligencia Artificial. *Revista Científica De Salud Y Desarrollo Humano*, 5(2), 01–17. <https://doi.org/10.61368/r.s.d.h.v5i2.113>
- Carmona Banderas, N. C., y Villacres Arias, G. E. (2023a). Abordaje bibliográfico enfocado en la evaluación organizacional de la educación superior del Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 5693–5704. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7373
- Carmona Banderas, N. C., y Villacres Arias, G. E. (2023b). Enseñanza universitaria en ambientes de aprendizaje del siglo XXI: Perspectivas en el aula, el mundo real y el espacio virtual. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(3). <https://doi.org/10.56712/latam.v4i3.1142>
- Carrasco-Aguilar, C., Verdejo, T., Ortiz-Mallegas, S., Valdenegro-Egozcue, B., y Figueroa Varela, M. (2025). Liderazgo educativo y clima escolar: Un estudio de caso en una escuela pública en Chile. *Calidad en la Educación*. <https://doi.org/10.31619/caledu.n61.1512>
- Carrillo Puga, S. E., León-Reyes, B. B., Hernández Ulloa, T. S., y Villacres Arias, G. E. (2024). El rol de las revistas científicas en la promoción de prácticas pedagógicas innovadoras. *Acción*, 20(Especial), 100–112.
- Cruz Morales, V., y Guevara Valdez, J. A. (2024). Necesidades de formación y desafíos en la gestión y liderazgo escolar. *Revista Arista-Crítica*. <https://doi.org/10.18041/2745-1453/rac.4.10376>
- Escobar Romero, E. E., Masapanta Masapanta, M. C., y León Reyes, B. B. (2025). Impacto de la gestión directiva en el bienestar estudiantil mediante la creación de espacios recreativos escolares. *Mérito - Revista de Educación*, 7(21), 68–78. <https://doi.org/10.37260/merito.i7n21.7>
- Espinoza, L., y Barriga Hernández, C. (2021). El proceso de evaluación del liderazgo directivo pedagógico y su relación con la evaluación del desempeño docente del nivel secundaria. *Revista Igobernanza*, 4(13), 40–65. <https://doi.org/10.47865/igob.vol4.2021.99>
- Espinoza Freire, E. E., Villacres Arias, G. E., y Granda Ayabaca, D. M. (2020). Influencia de las didácticas tecnológicas en el desarrollo del aprendizaje de los estudiantes. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 3(3), 63–70. <https://doi.org/10.62452/g8q33421>
- Esparza González, R. A., y Elizalde González, C. D. (2025). Análisis del vínculo entre liderazgo institucional y desempeño pedagógico en docentes de preescolar en Mexicali. *Ibero Ciencias*. <https://doi.org/10.63371/ic.v4.n3.a249>
- Gabari-Gambarte, M. I., Palacios-Garraza, A., y Palategi-Begiristain, J. A. (2023). Cuestiones sobre liderazgo en las organizaciones educativas. *Quirriculum. Revista de Teoría, Investigación y Práctica Educativa*. <https://doi.org/10.25145/j.quirricul.2023.36.05>
- González Sánchez, J. L., Villacres Arias, G. E., Núñez Sánchez, L. D. C., Serrano Aguilar, J. L., y Calderón Zambrano, R. L. (2025). Uso de Kahoot! en el proceso de enseñanza-aprendizaje en la educación superior. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(3), 1924–1942.

- https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i3.17806
- Herrera Pérez, J. C., Ochoa Londoño, E. D., y Tello Zuluaga, J. (2024). Liderazgo pedagógico de los directores escolares en educación básica, secundaria y media en Colombia. Voces y Silencios. Revista Latinoamericana de Educación. <https://doi.org/10.18175/vys16.3.2024.1>
- León-Reyes, B. B., Kakiyama, T., y Piz-Herrero, Y. (2023). El papel de la virtualización de los procesos educativos en la educación física. Portal de la Ciencia, 4(3), 270–285. <https://doi.org/10.51247/pdlc.v4i3.391>
- Miranda Cantillo, C. A., y León Pírela, A. R. (2025). Relación entre estilos de liderazgo autoritario y laissez-faire y el clima laboral percibido por docentes en instituciones educativas públicas. Pedagogical Constellations. <https://doi.org/10.69821/constellations.v4i2.121>
- Moreno Mosquera, E., y Cuesta Moreno, Ó. J. (2024). Liderazgo no-parametral para la gestión y transformación de la educación rural colombiana. Actualidades Pedagógicas. <https://doi.org/10.19052/ap.voll.iss84.5318>
- Moreno-Casado, H., Leo-Marcos, F. M., López-Gajardo, M., García-Calvo, T., Cuevas, R., y Sánchez-Oliva, D. (2021). Adaptación y validación de la escala de liderazgo MLQ-5X al contexto educativo español. Anales de Psicología, 37, 311–322. <https://doi.org/10.6018/analesps.425351>
- Páez Merchan, C. A., & Cabrera Loayza, K. V. (2024). Design Curricular Inclusivo na Educação Infantil: Estratégias para Atender à Diversidade. Revista Veritas De Difusão Científica, 5(3), 1618–1630. <https://doi.org/10.61616/rvdc.v5i3.296>
- Páez Merchan, C. A., Leon Medrano, D. I., Álvarez Santos, A. P., Mayorga Sánchez, H. T., y León Reyes, B. B. (2025). Currículo para la primera infancia en contextos comunitarios: Un enfoque desde la innovación educativa. Revista Científica de Salud y Desarrollo Humano, 6(1), 2084–2098. <https://doi.org/10.61368/r.s.d.h.v6i1.591>
- Parrales, M., y Puerto, P. (2021). La satisfacción de los docentes y su incidencia en el desempeño profesional educativo. 593 Digital Publisher CEIT, 6(1), 283–302. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.1.416>
- Perlaza Cadena, R. E., y León Reyes, B. B. (2025). Impacto del liderazgo pedagógico estratégico en la consolidación de culturas de innovación docente. Mérito - Revista de Educación, 7(21), 204–213. <https://doi.org/10.37260/merito.i7n21.16>
- Quispilema Guzmán, C. C., Vera Escudero, O. M., y León Reyes, B. B. (2025). Uso ético de la tecnología y su relación con la proyección del liderazgo educativo futuro. Revista Peruana de Educación, 7(15), 122–129. <https://doi.org/10.37260/repe.v7n15.10>
- Ramírez Aguirre, G. A., Jubika Ripalda, V., y León Reyes, B. B. (2026). Aprendizaje basado en juego motor para potenciar desarrollo cognitivo lingüístico en preescolares. Revista Ciencia y Tecnología - Para el Desarrollo - UJCM, 12(23), 70–83. <https://doi.org/10.37260/rctd.v12i23.74>
- Rincón Cárdenas, C. J., Quijano Godoy, L. M., y Rodríguez Hernández, F. L. (2024). Programa de mejoramiento de la calidad educativa en instituciones educativas oficiales de Cundinamarca. Voces y Silencios. Revista Latinoamericana de Educación. <https://doi.org/10.18175/vys15.1.2024.18>
- Rivera Samaniego, K. J., Mamani Flores, M., y Pari Quispe, D. (2021). Clima institucional y calidad de gestión educativa en las instituciones educativas del nivel primario de la provincia de Padre Abad, Ucayali.

- Revista Investigación Universitaria.
<https://doi.org/10.53470/riu.v11i1.10>
- Rodas Hernández, W., y Pérez Azahuanche, M. A. (2021). Influencia del liderazgo directivo en la satisfacción laboral docente. *INNOVA Research Journal*, 6(2), 90–104. <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n2.2021.1684>
- Rojas Hernández, L. M., y Di Fiore Subero, M. E. (2021). Liderazgo transformacional para consolidar la responsabilidad social en instituciones educativas. *Informes Psicológicos*, 21(1), 117–131. <https://doi.org/10.18566/infpsic.v21n1a08>
- Rubio Rodríguez, A. D., y León Reyes, B. B. (2024). Actividades deportivas para mejorar el aprendizaje en la materia de física. *Revista Científica de Salud y Desarrollo Humano*, 5(2), 398–409. <https://doi.org/10.61368/r.s.d.h.v5i2.139>
- Ruiz Sánchez, M. E., Mosquera Carabalí, M. E., Carmona Banderas, N. C., y Villacres Arias, G. E. (2025). Mejora de la calidad educativa mediante la inclusión revisión de prácticas en contextos complejos. *Mérito - Revista de Educación*, 7(21), 214–223. <https://doi.org/10.37260/merito.i7n21.17>
- Sanchez García, A. M., Álvarez Santos, A. P., Zamora Arana, M. G., Sanchez Macías, W. O., y León-Reyes, B. B. (2025). Taxonomía de Bloom en la era IA: competencias digitales para la formación docentes. *Revista Ciencia y Tecnología - Para el Desarrollo - UJCM*, 11(22), 325–335. <https://doi.org/10.37260/rctd.v11i22.56>
- Soto-Vega, J. M. (2025). Liderazgo directivo y perfil profesional como determinantes del desempeño docente en Loja, Ecuador. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*. <https://doi.org/10.62574/rmpi.v5ieducativa.463>

Moquegua, 24 de marzo 2026

Distinguidos:

Liliana Ivette Mosquera Sanchez

Evelyn Johanna Rugel Catagua

Borys Bismark Leon-Reyes

CARTA DE ACEPTACIÓN

Saludos cordiales.

Por medio de la presente me dirijo a ustedes, en calidad de Editora de la **Revista Mérito** con el propósito de notificarles que su artículo titulado: **“Influencia de la gestión educativa en la motivación docente en instituciones educativas”**, ha sido **arbitrado y aceptado** para ser publicado en la **Revista Mérito** en el volumen 8 Número 22, correspondiente al período enero-abril del año 2026.

La revista se encuentra indexada en: **Google Scholar, LatinREV, Mir@bel, Redalyc.org, Latindex catálogo.**

Agradecemos la confianza depositada en nuestra revista para la difusión de su trabajo académico. Valoramos profundamente su elección de compartir con nosotros los resultados de su investigación, contribuyendo así al fortalecimiento del conocimiento científico en el área.

Atentamente,



PhD. Dina Marisol Calonge de la Piedra
Editora
Mérito Revista de Educación

MÉRITO
Revista de Educación

UNEMI

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

¡Evolución académica!

@UNEMIEcuador

