

<https://doi.org/10.69639/arandu.v12i1.702>

## Gestión educativa: Un camino incierto en Ecuador

*Educational management: An uncertain path in Ecuador*

**Mariuxi Carolina Granda Vidal**

[mariuxigrandav@gmail.com](mailto:mariuxigrandav@gmail.com)

<https://orcid.org/0009-0003-8656-2249>

Investigadora Independiente

Quito– Ecuador

*Artículo recibido: 20 diciembre 2024 - Aceptado para publicación: 26 enero 2025*

*Conflictos de intereses: Ninguno que declarar*

### RESUMEN

El presente artículo manifiesta las situaciones que se perciben del sistema educativo ecuatoriano, las cuales ocasionan sobrecarga laboral al docente por el exceso de burocracia, demostrando no tener claridad en los procesos administrativos, pedagógicos, jurídicos. Debido que no se aplican controles de manera adecuada, lo cual afecta directamente la calidad educativa e influye negativamente en el rendimiento académico por eso, el objetivo de la investigación es analizar el impacto de la gestión educativa ecuatoriana en el rendimiento académico. Respecto a la metodología fue con enfoque cuantitativo, paradigma positiva, método inductivo, nivel de investigación correlacional, diseño no experimental, técnica la encuesta con la aplicación de tres cuestionarios dirigidos a autoridades, docentes y padres de familia con preguntas cerradas con escala de Likert con una muestra de 363 personas, el análisis de datos se efectuó con estadística descriptiva. De ahí, que los resultados demuestran que existe una correlación directa entre la gestión educativa y el rendimiento académico debido que al tener una gestión educativa deficiente provoca que el rendimiento académico sea bajo. Concluyendo que el rendimiento académico ecuatoriano en los tres últimos años es bajo debido a las políticas educativas, cómo se implementan las políticas educativas y la prelación de derechos hacia los estudiantes, en conjunto con la falta de control adecuado, el exceso de burocracia y la pérdida de autoridad del docente.

*Palabras clave:* políticas educativas, burocracia, rendimiento académico

### ABSTRACT

This article expresses the situations that are perceived in the Ecuadorian educational system, which cause work overload for teachers due to excessive bureaucracy, demonstrating a lack of clarity in administrative, pedagogical, and legal processes. Because controls are not applied appropriately, which directly affects educational quality and negatively influences academic

performance, therefore, the objective of the research is to analyze the impact of Ecuadorian educational management on academic performance. Regarding the methodology, it was with a quantitative approach, positive paradigm, inductive method, correlational research level, non-experimental design, survey technique with the application of three questionnaires directed to authorities, teachers, and parents with closed questions with a Likert scale with a sample of 363 people, data analysis was carried out with descriptive statistics. From there, the results show that there is a direct correlation between educational management and academic performance because having a poor educational management causes academic performance to be low. Concluding that Ecuadorian academic performance in the last three years is low due to educational policies, how educational policies are implemented and the priority of rights towards students, together with the lack of adequate control, excessive bureaucracy and the loss of authority of the teacher.

*Keywords:* educational policies, bureaucracy, academic performance

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International. 

## INTRODUCCIÓN

En un mundo globalizado, en el que aparecen retos para el progreso del conocimiento (Salas et al., 2023) hace que las personas estén predispuestas a prepararse para los cambios, abrir su mente, dejar de lado los pensamientos errados que no benefician a la sociedad. Sobre todo, en el ámbito educativo que es un sector de mucha delicadeza que requiere trabajo, recursos y personal comprometido con el propósito definido. Por lo tanto, la gestión que se aplica en las instituciones educativas es fundamental porque la gestión educativa es el acto de dirigir las instituciones hacia una meta definida en un plazo determinado.

Similarmente, menciona (Rico, 2016) que la gestión educativa busca descentralizar la gestión de los sistemas educativos para que el docente tenga protagonismo, las autoridades tomen decisiones en bienestar de los integrantes de las instituciones. Además, una buena gestión busca que los actores del proceso educativo obtengan resultados exitosos e innovadores, cambiando el pensamiento que solo se necesitan gestores educativos cuando en realidad hace falta un conjunto de factores como la planeación, distribución y manejo de recursos, toma de decisiones, participación escolar, rendición de cuentas, equidad, el buen trato, entre otras.

Así mismo, (Portocarrero et al., 2021) resalta las exigencias que tiene que pasar la gestión educativa con las reformas que implementan las políticas educativas con la escasez de recursos que tienen las instituciones. Pero también con la falta de control por parte de las autoridades que provoca implementar un nuevo modelo de gestión que mida la productividad con indicadores factibles que evidencia la realidad del sistema educativo y con ello, poder facilitar la toma de decisiones institucionales para conseguir los objetivos planteados adecuadamente.

No obstante, cuando se presentan cambios inesperados y errados sobre todo en la evaluación que mencionan los acuerdos ministeriales de educación, el proceder de las autoridades es a su favor, con el supuesto cumplimiento de la normativa que muchas de las veces es provocado por los vacíos y ambigüedades legales, los cuales crea un favoritismo hacia el estudiante y la pérdida de autoridad del docente ocasionando vulneración de derechos, de la que no hay una reparación integral, como expresa (Galiano, 2019) la mala interpretación del derecho abre el camino a la iniquidad.

Con base a los antecedentes planteados, la gestión educativa que se está llevando a cabo en Ecuador requiere de cambios positivos urgentes, que se enfoquen en reformar las políticas educativas y la evaluación de la calidad educativa de los diferentes niveles de formación del complejo sistema educativo. Ante lo cual, se genera la pregunta de investigación, ¿De qué manera impacta la gestión educativa ecuatoriana en el rendimiento académico? con el objetivo, analizar el impacto de la gestión educativa ecuatoriana en el rendimiento académico.

## **Relación entre la gestión educativa y el rendimiento académico**

Mencionan (Sánchez & Delgado, 2020), que los sistemas educativos tienen cambios debido al mundo globalizado existente, lo cual provoca que se realicen reformas que reestructuran el currículo educativo acorde a la situación social. A pesar, que en los últimos años la gestión educativa que se ha implementado, ha provocado la desarticulación de las dimensiones: 1) administrativa que solo la ejercen las autoridades de las instituciones, rectorado, 2) la pedagógica que la practica el vicerrectorado y 3) la labor docente en el proceso de enseñanza aprendizaje con los estudiantes. Sin embargo, es importante integrar todas las funciones y dimensiones de las instituciones para brindar educación con calidad (Sánchez & Delgado, 2020), lo que induce a las autoridades educativas a tener la misión de educar con responsabilidad.

Del mismo modo, (Cárdenas Tapia et al., 2022) mencionan que la gestión educativa influye en la función pedagógica para lograr aprendizajes significativos en las instituciones públicas y privadas, resaltando que la función pedagógica la ejerce el vicerrectorado, los docentes, quienes deben tener una formación profesional adecuada, similar a lo que expresa (Rico, 2016) en que es fundamental la formación docente. Por lo tanto, es esencial que las políticas públicas educativas estén enfocadas en direccionar el actuar de las autoridades institucionales respetando los procesos, el funcionamiento administrativo, pedagógico, sin olvidar, que se trabaja con seres humanos que necesitan desarrollar sus capacidades, habilidades, potencialidades de manera inclusiva con aprendizajes enriquecedores acorde al nivel educativo en el que se encuentren.

De manera similar, (Portocarrero et al., 2021) mencionan que existe una relación entre la gestión educativa y la sostenibilidad de la universidades públicas con los factores económicos, eficiencia, calidad, influyendo en la calidad en la investigación, lo cual se asemeja a lo establecido por (Rico, 2016) que una buena gestión se refleja en los resultados académicos y estos en el éxito de las instituciones educativas, considerando la calidad como un elemento esencial.

De ahí, que (Gómez et al., 2024) expresa que los resultados académicos reflejan la adquisición de conocimientos durante el proceso de enseñanza aprendizaje mediante diferentes tipos de evaluación, también, permiten identificar las fortalezas y falencias que presentan los estudiantes para adquirir las competencias planificadas. Por ello, las evaluaciones son el medio para determinar el aprendizaje obtenido por parte de los estudiantes.

Entonces, al revisar y analizar investigaciones actuales de alto impacto acerca de la relación entre las variables gestión educativa y rendimiento académico, concluye (Coayla et al., 2022) en su investigación, la existencia de una relación directa entre las variables gestión de la calidad educativa y desempeño académico, de ahí que las acciones propositivas como los

programas de mentorías por parte de los agentes educativos mejoran el desempeño académico de los estudiantes en las instituciones.

Así mismo, (Suárez et al., 2023) en su investigación determinó una correlación entre las variables gestión educativa y rendimiento escolar en bases a las calificaciones obtenidas durante un año escolar, el resultado aplicando la correlación de Pearson es del 0.715 es decir, el 70.10%, demostrando que existe una relación directa entre las dos variables. Por lo tanto, se evidencia que la gestión educativa influye en el rendimiento escolar.

Similarmente, (Bravo et al., 2020) en su estudio realizado a estudiantes de cuarto año de básica determinó una relación directa entre la gestión pedagógica y el rendimiento escolar con un resultado del 0.862, es decir, el 86.20% entre las variables con nivel fuerte de correlación. Demostrando una vez más que las variables tienen una relación, las mismas que afectan positiva o negativamente los resultados del desempeño escolar de los estudiantes.

### **Contexto y marco normativo de la gestión educativa en Ecuador**

El Ecuador es un país constitucional de derechos, en el que se promueve la educación como un derecho primordial para todos porque se encuentra plasmado en la Constitución de la República del Ecuador artículo 26 (CRE, 2021), detallado en la Ley Orgánica de Educación Intercultural y su reglamento (LOEI, 2021). Además, otras leyes, acuerdos ministeriales y resoluciones en materia de educación que en teoría buscan la aplicación del derecho.

No obstante, cuando hay un mal direccionamiento de las autoridades educativas que no se enfocan en mejorar la educación, crean una diversidad de problemas que entorpecen el proceso de enseñanza aprendizaje y la calidad de la educación, como es el actuar por parte de las autoridades en el caso de la presunción del consumo de sustancias ilícitas por parte de los estudiantes en las instituciones educativa (MINEDUC, 2015), en la cual pasan a ser considerados vulnerables sin pensar en las posibles consecuencias. Esto se debe a que históricamente la educación en Ecuador ha tenido un impacto político que ha provocado desorganización, programas educativos desactualizados, desgaste de los docentes, tardía en la entrega de los recursos y problemas en el rendimiento escolar (Suárez et al., 2023).

Contexto, que ha afectado el proceso de enseñanza aprendizaje, sobre todo, en el periodo escolar 2021 cuando la ministra de educación de turno informó públicamente que nadie podía perder el año (El Comercio, 2021) por la pandemia COVID-19 que estaba atravesando el país y el mundo, medida que marcó un antes y después en la educación ecuatoriana, con la creación de acuerdos ministeriales que otorgan muchas facilidades para la aprobación del año escolar, por ejemplo el acuerdo MINEDUC-MINEDUC-2023-00012-A (MINEDUC, 2023) menciona la presentación de diversos informes en la evaluación estudiantil con sus múltiples parámetros que no demuestran la verdadera adquisición de aprendizajes, solo crean carga burocrática, pero los resultados de esas decisiones se empiezan a observar en el rendimiento académico.

Por lo tanto, educarse no es solamente asistir a una institución educativa, es evidenciar la adquisición de conocimientos en las personas para que al final de su formación académica contribuyan positivamente al desarrollo del país, promoviendo una convivencia armónica entre todos y dejando en alto el nombre de la institución educativa que los formó. De ahí, que no basta únicamente con que los estudiantes asistan a las instituciones para evitar la deserción escolar sino que realmente aprendan o por lo menos obtengan los conocimientos básicos para desenvolverse, ya que, el ocio, el facilismo exagerado provoca que las personas se acostumbren a obtener las cosas sin esfuerzo y cuando tienen necesidades se sienten tentados a realizar prácticas insanas o delincuenciales que perjudican a todos.

En este contexto, menciona (Romero et al., 2024) que la educación en Ecuador actualmente presenta muchos problemas en las instituciones educativas por diversas situaciones entre las cuales están: falta de proyectos educativos, acceso a la educación, infraestructura deficiente, falta de asignación de recursos económicos y humanos, programas educativos obsoletos.

Igualmente, la sobre carga administrativa al docente, el autoritarismo por parte de las autoridades, la prelación de derechos hacia el estudiante sobre todo cuando es menor de edad, lo que ha ocasionado que presenten falsos informes, amenazas y denuncias injustificadas hacia los docentes como fue el caso a de la docente agredida por un estudiante con un cuchillo en una institución educativa en Guayaquil (Diario Expreso, 2022), más aún cuando existen altos niveles de delincuencia y crimen organizado en el país (Human Rights Watch, 2023). También, la mala distribución de la carga horaria y las dificultades que presentan para realizar un trámite en las oficinas administrativas de los distritos educativos, subsecretaría de educación y organismo educativos que no atienden eficientemente las peticiones de la ciudadanía, a pesar que está legalmente amparado en la Constitución (CRE, 2021).

Así mismo, la inversión económica que realiza el Estado en la educación, asignada anualmente en el Presupuesto General del Estado (Asamblea Nacional del Ecuador, 2023) para la educación debe ser devengada de manera equitativa entre todas las instituciones de las zonas urbanas y rurales. Por lo tanto, enfocada en que se restituya a la sociedad con personal altamente capacitado, consciente y comprometido con el desarrollo del país, aportando e incentivando el progreso para todos con una inclusión efectiva. Debido, que no es suficiente con tener la formación académica, es necesario tener diversidad de recursos, políticas educativas factibles y coherentes, también, políticas laborales adecuadas al contexto social actual que permitan ejercer la docencia de manera adecuada. Pero sobre todo, se debe tener la apertura de trabajar para el bienestar de la sociedad dejando de lado ataduras, sesgos, complejos que minimizan las capacidades, habilidades del personal docente, estudiantil, administrativo.

Por eso, es fundamental que la educación sea de calidad en todos los niveles, sin exclusión, resaltando la inmensa responsabilidad social que tienen las autoridades educativas

para establecer buenos sistemas educativos con políticas educativas factibles y respetuosas de los derechos humanos, para que formen seres humanos íntegros en ambientes escolares apropiados que reflejen respeto, aprendizaje, empatía entre todos. Con ello, se forjan profesionales en todo el sentido de la palabra, quienes van a desempeñarse aplicando responsablemente sus conocimientos científicos y valores humanos.

### **Equidad en la gestión educativa: Desigualdades y rendimiento académico**

Menciona (Rico, 2016), que actualmente existe la necesidad de implantar gestión educacional de calidad con personal capacitado y comprometido en la realización de sus funciones. Más aún con los cambios sociales que incentivan la autoeducación, por las diferentes circunstancias que hacen que todos los actores educativos se adapten y busquen los medios para continuar con el proceso educativo porque no se puede detener a pesar de las adversidades.

Por tal motivo, las funciones que ejercen las autoridades son primordiales para que exista una transformación real de la entidad educativa con la integración de las actividades para generar servicio educativo de calidad a todos sus miembros. Entonces, la gestión es el proceso que trata de reducir brechas sociales, solventar las necesidades que son posibles desde la dirección para el cumplimiento de los estándares educativos que garantizar el derecho a la educación a nivel nacional e internacional (Lule et al., 2023).

En este contexto, las instituciones de renombre tienden a recibir mayores recursos económicos, tienen los profesionales más capacitados, gozan de conectividad a internet y uso de la tecnología, mejor infraestructura, elementos que definitivamente aportan a tener un buen nivel de educación. A diferencia de una institución pequeña con escasa o nula asignación de recursos económicos que tiene muchas necesidades, con población estudiantil de escasos recursos, situaciones que obliga al personal docente a ejecutar una gestión educativa casi sin recursos, para sacar adelante a los estudiantes y la comunidad (Pardo et al., 2022).

Por otra parte, se resalta lo expuesto por (Muñoz, 2016) citado en (Rengifo & Laham, 2022) la educación tiene falencias también, en la formación de valores que se refleja en el rendimiento académico, a veces se olvidan que es uno de los principales problemas que tienen las sociedades latinoamericanas actualmente. De hecho, la escasez de aplicación de valores ha influido en que las personas se han acostumbrado a vivir sin normas de convivencia pacífica, lo que provoca que se den situaciones desagradables como la generación de faltas de respeto a la propiedad ajena e incluso a la vida y la integridad de las personas, en definitiva falta concientización de las consecuencias de tienen sus actos hacia otros.

### **Evaluación de la gestión educativa a través de indicadores de rendimiento académico**

Actualmente, es necesaria la actualización de conocimientos de los docentes para diversificar su metodología de enseñanza. Así mismo, menciona (Pardo et al., 2022) que al momento de evaluar el nivel de eficiencia educativa se observa la jerarquía que tienen los procesos de enseñanza para el logro de las metas. También, otro indicador es las relaciones

técnicas entre los estudiantes y el cuerpo docente en el aula de clases con el establecimiento de un máximo de estudiantes con la infraestructura adecuada.

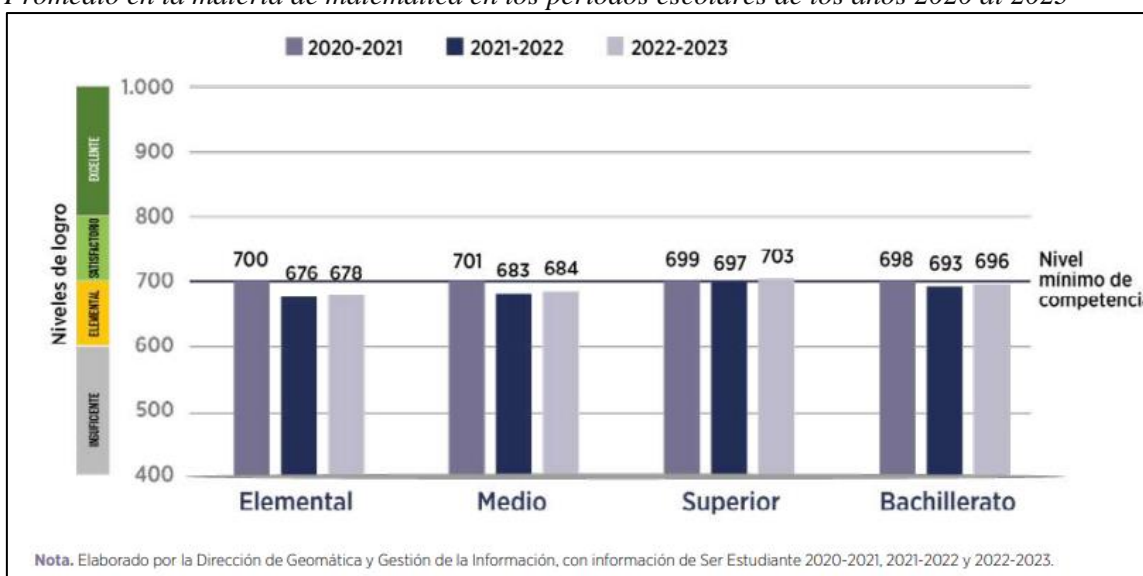
Por otra parte, a pesar, que la gestión educativa se acogió a los aportes de Frederick Taylor para maximizar su eficiencia administrativa, no logró una máxima eficiencia en los sistemas educativos debido a la restricción de gastos públicos y al concepto de calidad total que analiza las estadísticas para lograr la satisfacción de los clientes e implementar la mejora continua. Puesto que, requiere de liderazgo, articulación de recursos, participación por parte de la comunidad (Flores, 2023).

Destacando que una gestión mal enfocada o maliciosa por parte de las autoridades educativas perjudica a las instituciones, docentes, sus estudiantes y toda la sociedad porque las malas decisiones promueven la entrega de un título con escasez de conocimientos que van a aplicar en el ámbito económico, social y político a nivel nacional o mundial. Ocasionando así, un perjuicio social sobre todo, para quienes se esfuerzan y preparan para obtenerlos de manera ética.

En el caso de Ecuador se presentan múltiples facilidades para aprobar el año escolar y las trabas ocasionadas por una sobre carga burocrática hacia el docente para que un estudiante pueda perder el año con la evidencia de la evidencia, lo cual influyen en el rendimiento académico conforme a las disposiciones emitidas por el ACUERDO Nro. MINEDUC-MINEDUC-2024-00031-A (MINEDUC, 2024a). De ahí, que al analizar los resultados de los tres últimos años escolares de las pruebas ser estudiante que se aplica a los niveles de educación elemental, básica media, básica superior y bachillerato que se contempla en la figura N.1 de la materia de matemáticas, se observan un bajo rendimiento académico.

**Figura 1**

*Promedio en la materia de matemática en los periodos escolares de los años 2020 al 2023*



Nota: Tomado de(INEVAL, 2024), página 12.

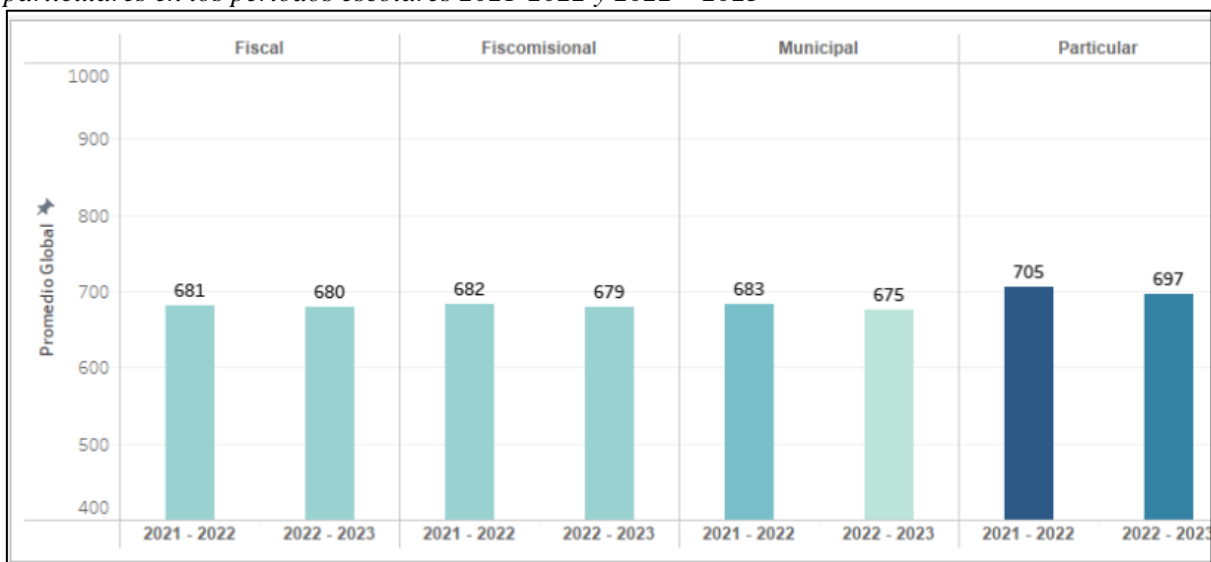


En la figura N.1, se detallan los resultados emitidos por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa que es el organismo oficial encargado de evaluar el nivel de educación del Ecuador desde el año 2013. Por lo tanto, en la figura antes mencionada se observa como en el año escolar 2020 -2021 cuando empezó la pandemia COVID-19 existía un nivel educativo que alcanzaba el puntaje mínimo de 700 puntos, pero en los dos siguientes periodos escolares 2021 – 2022 y 2022-2023 posteriores a la pandemia, el nivel de educación ha disminuido en los diferentes niveles educativos, en los cuales solo en el educación básica superior alcanza la nota mínima (INEVAL, 2024), datos que realmente preocupa sobre la gestión educativa que se está implementando en el Ecuador.

Similarmente, (Beltrán, 2024) en su investigación menciona que en la pruebas Ser Estudiante (SEST) que se aplican al final de todo el proceso de enseñanza aprendizaje desde educación básica hasta bachillerato para medir el nivel de aprendizaje por los estudiantes durante el año 2023, en las materias: lengua, matemáticas, sociales y ciencias naturales a estudiantes que finalizan el bachillerato en Ecuador, demostraron el bajo nivel académico que tienen los estudiantes. A continuación, en la figura N.1 se reflejan los resultados de los años escolares 2021-2022 y 2022–2023 en los diferentes tipos de instituciones educativas que existen en el país, las cuales son: fiscales, fiscomisionales, municipales y particulares.

**Figura 2**

*Promedios académicos estudiantiles en instituciones fiscales, fiscomisionales, municipales, particulares en los periodos escolares 2021-2022 y 2022 – 2023*



Nota: Tomado de (Beltrán, 2024), página 28.

Al observar los resultados la figura N.2, se evidencia como las instituciones públicas tienen el promedio más bajo, además, la mayoría están por debajo de la nota mínima que es de 700/1.000 punto. Pero lo más grave que es que al comparar los datos de dos años escolares existe una disminución del rendimiento académico e incluso en la educación privada es

considerada de mejor calidad, resultados que en realidad necesitan ser analizados a profundidad para tomar decisiones oportunas y correctivas.

Similarmente, expresa el (El Universo, 2024) que la educación ecuatoriana tiene un bajo rendimiento académico, no alcanza la nota mínima y la pandemia COVID-19 causó un retroceso, al comparar las estadísticas de los años anteriores a la pandemia, menciona la directora del INEVAL que antes se alcanzaba los 700 puntos en matemáticas. Además, al revisar los resultados de las pruebas PISA internacional del año 2022 efectuadas por la (OCDE, 2024), el Ecuador no consta en el listado de los países participantes.

Así mismo, un factor que afecta a los resultados de la evaluación ser estudiante es la política educativa que se aplica como expresa (Portes et al., 2024) la falta de participación de las autoridades, docentes, estudiantes y padres de familia hacen que las pruebas no reflejen las necesidades del contexto educativo, además, existe desconexión entre la formación profesional del docente con su desempeño profesional que muchas de las veces puede ser por la carga laboral, por tener materias que no forman parte de su perfil profesional y si se adiciona el quemeimportismo que demuestran los estudiantes con la falta de compromiso por sus estudios. Lo cual, ocasiona, un bajo rendimiento académico.

### **Gestión de recursos humanos, infraestructura y recursos educativos en instituciones educativas**

Para que las instituciones tengan el éxito anhelado es fundamental tener el personal idóneo que contribuya positivamente y se comprometa a cumplir los objetivos institucionales, de ahí que menciona (Salazar et al., 2023) que el talento humano son activos raros y valiosos que se deben cuidar porque no abundan en todos lados. Por eso, es fundamental dejar de lado el liderazgo autocrático donde el jefe controla todos los aspectos que realiza el personal porque lo ideal es que exista confianza, motivación por parte del personal para generar valor para la institución, credibilidad y confianza con orientación a una estructura organizacional más horizontal en la que todos tengan similares cargas y respondan eficientemente en las instituciones (García et al., 2021).

Del mismo modo, (Cruz, 2021) expone que existe una relación entre la gestión educativa y las competencias de directivos y docentes, concordando con (Rico, 2016) que la formación académica es necesaria, sobre todo en los docentes para fortalecer el aspecto pedagógico, con ello, lograr tener educación de calidad en las instituciones con trabajo eficiente y eficaz por parte de todos los integrantes de la institución. Pero no es suficiente con las buenas intenciones, se deben efectivizar.

Además, menciona (Rico, 2016) que la formación de los docentes de instituciones superiores en Colombia debe impulsar la investigación, la educación de calidad, facilitarles la formación de posgrados para obtener profesionales más preparados, reconocimiento institucional a nivel nacional, lo cual, ayuda a la acreditación de las universidades con

autonomía, democracia, formación integral y calidad educativa dejando de la lado la burocracia de procesos. Recomendación que debería aplicar el Ecuador, el promover la investigación en todos los niveles educativos y brindar las facilidades necesarias porque es un factor necesario que aporta conocimientos, no obstante, cuando se solicita autorización para la aplicación de instrumentos en el sistema educativo actual, responden con un montón de requisitos y el proceso que dificultan y desmotivan la investigación (MINEDUC, 2024b).

Del mismo modo, la formación académica del cuerpo docente y directivos es necesaria para completar la figura profesional de las personas encargadas de dirigir las instituciones que forman seres humanos. Por eso, es necesario que se perfeccionen las competencias profesionales con los requerimientos sociales con el fin de cumplir con los estándares de calidad porque tienen una relación positiva las variables gestión educativa y competencias profesionales de autoridades-docentes, a quienes se debería dar los permisos correspondientes fácilmente para su formación profesional y otorgar el reconocimiento público cuando amerita conforme a lo que establece la ley y su reglamento (RGLOEI, 2023).

En este sentido, una buena gestión de recursos humanos, distribución equitativa de recursos educativos, una buena infraestructura es clave para el correcto funcionamiento, administración y control de las instituciones. Ante lo cual, menciona Peter Drucker con su aporte “gestión” que debe existir una filosofía basada en el hombre y la sociedad, mientras mejor crezcan en los ámbitos personal y profesional las personas tienen más probabilidades de éxito, riqueza, en conjunto con las instituciones, organizaciones, empresas a las que pertenecen (Sánchez, 2006).

### **Participación de la comunidad y actores sociales**

Con los cambios tecnológicos es necesario mantenerse interconectado por diferentes medios. Más aún cuando se trata de un ámbito tan importante como es la educación. Puesto que, muchas de las veces, las necesidades son las que obligan a reinventarse, adaptarse y aprender, de ahí, que cuando se trata de gestionar instituciones educativas, las autoridades deben entender que tienen la noble misión de transformar seres humanos de bien.

Ante lo cual, el ambiente escolar y laboral es fundamental. El clima organizacional debe ser de respeto, empatía, entre todos los miembros de las instituciones educativas sin excepción (Rivera et al., 2016), entonces se debe evitar comentarios fuera de lugar o perjudiciales a la integralidad de otros, ni mucho menos crear disgustos por culpa de malos entendidos con estudiantes y padres de familia que en algún momento terminan sus proceso educativo y se van, pero los docentes continúan en la misma institución.

Por otra parte, es necesario que los padres de familia o representantes legales se involucren y comprometan activamente en la gestión de las instituciones educativas, para que se identifiquen con la identidad y objetivos institucionales, a la vez den el seguimiento académico a sus representados en el proceso de enseñanza – aprendizaje porque tienen una responsabilidad

directa con su educación. Como sugiere (Mendoza & Cárdenas, 2022) se debe crear un sistema de apoyo en las escuelas con una asociación de las familias para que colaboren positivamente para el éxito de las instituciones y sus integrantes.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

En el mundo actual es necesario estar atentos y preparados para salvaguardar la integridad de los seres humanos, más aún cuando se está inmerso en el mundo de la educación. Por ello, es necesario realizar investigación pero desde el punto de vista científico para que esos aportes queden plasmados en un documento, el cual sirva de referencia para la toma de decisiones. Ante lo cual, (Sabino, 1992) menciona que investigación es un proceso creativo en el que se presentan imprevistos y dificultades también, es un esfuerzo que se realiza para solucionar un problema de conocimiento y es la actividad que crea el conocimiento científico.

Por lo tanto, la investigación es primordial como expone (Arias, 2012) la investigación científica es un proceso metódico y sistemático que soluciona un problema o pregunta científica, de ahí, que el conocimiento crea la ciencia. Respecto al método científico, según (Arias, 2012) es el conjunto de pasos que se crean para definir y resolver un problema de investigación. Similarmente, (Sabino, 1992) menciona que el método científico es un conjunto de pasos para generar conocimientos científicos y guía la investigación científica, es decir, plantea una guía de pasos estructurada que va desde el inicio al fin de la pesquisa con el fin de presentar resultados.

En lo que respecta a la metodología utilizada en esta investigación se orientó en el paradigma positivista, como menciona (Landeros et al., 2009) es el conocimiento que se adquiere de la realidad, lo observable, comprobable y medible. Concerniente al nivel de investigación es correlacional, como expresa (Arias, 2012) su propósito es comprobar el grado de asociación (no causal) entre las variables y luego mide las hipótesis con técnicas estadísticas para su aceptación o rechazo.

En lo que respecta al enfoque, es cuantitativo que es el conjunto ordenado de datos numéricos en etapas secuenciales con el fin de probar una hipótesis planteada, enuncia (Sampieri et al., 2018). También, el diseño de investigación es el conjunto de pasos que realiza el investigador para conseguir los datos, en ese caso fue diseño no experimental, con fuentes mixtas, es decir fuentes vivas que fueron la población y fuentes documentales que son bibliografía estudiada (Hallinger & Murphy, 1985), el diseño fue con temporalidad contemporáneo, es decir la información se recolectó en el momento presente, siendo el investigador testigo del mismo (Hurtado de Barrera, 2012).

Respecto al método fue el inductivo de tipo correlacional que es un análisis estadístico que se basa en dos eventos o variables y al ser datos nominales se aplica la correlación de Pearson (Hurtado de Barrera, 2012). De ahí, que en la presente investigación la variable

dependiente es rendimiento académico y la variable independiente es gestión educativa. En cambio, las hipótesis que son deducciones de la investigación (Hurtado, 2010) son la hipótesis 0: La gestión educativa ecuatoriana impacta en el rendimiento académico, hipótesis 1: La gestión educativa ecuatoriana no impacta el rendimiento académico.

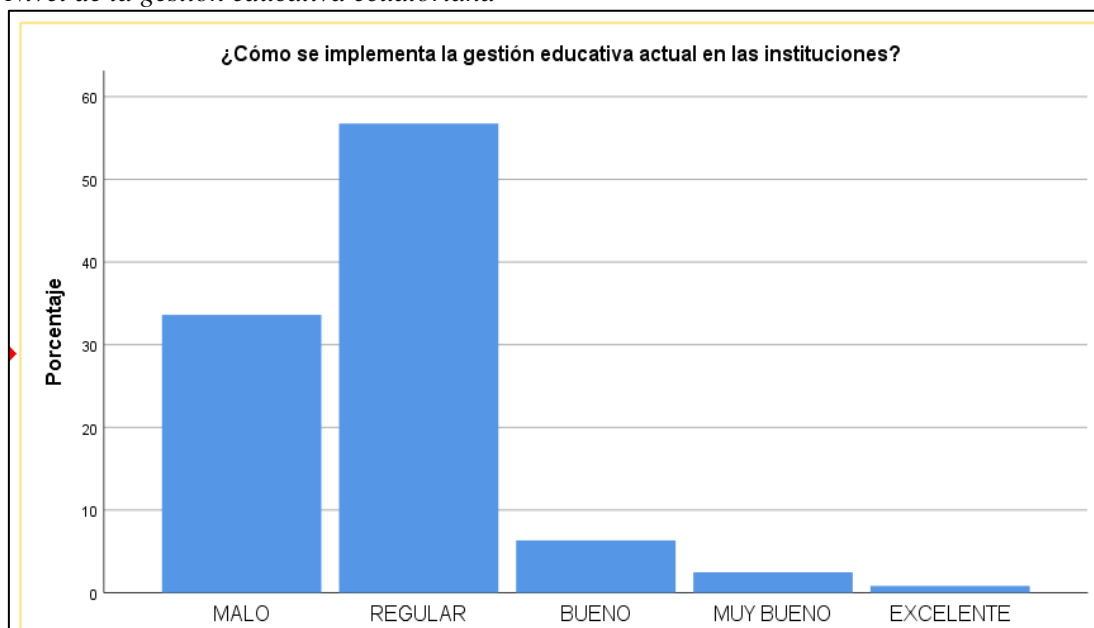
En cuanto, a la población y muestra menciona Alcaide citado en (Sampieri et al., 2018) es el conjunto de elementos que se va a investigar, mientras que la muestra es el subconjunto o representación de la muestra (Morales, 1994) citado en (Sampieri et al., 2018), por eso, en el presente caso se obtuvo una muestra aleatoria de 363 de una población de 6.500 personas con un nivel de confianza el 95% y un 5% de margen de error en cinco instituciones educativas en la ciudad de Quito entre los cuales participaron voluntariamente: autoridades 10%, docentes 30% y padres de familia 60% a quienes se aplicó la técnica de la encuesta con tres cuestionarios en línea con 13 ítems cada uno, avalados por tres doctores expertos en educación con un coeficiente de Alfa de Cronbach del 0.869 y los datos se analizaron con estadística descriptiva.

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Con relación a los resultados de la presente investigación, en direccionamiento al cumplimiento del objetivo de investigación, se ha recolectado los datos emitidos por la población en cada pregunta de los instrumentos con escala de Likert con la siguiente valoración: excelente= 5 puntos, muy bueno=4, bueno=3, regular= 2 y malo=1, las mismas que han sido examinadas mediante tablas en el programa SPSS para el análisis estadístico, con el cual se ha obtenido la información. Entre las preguntas más destacadas de la investigación, está el trabajo de las autoridades institucionales que se observa en la figura N.3.

**Figura 3**

*Nivel de la gestión educativa ecuatoriana*

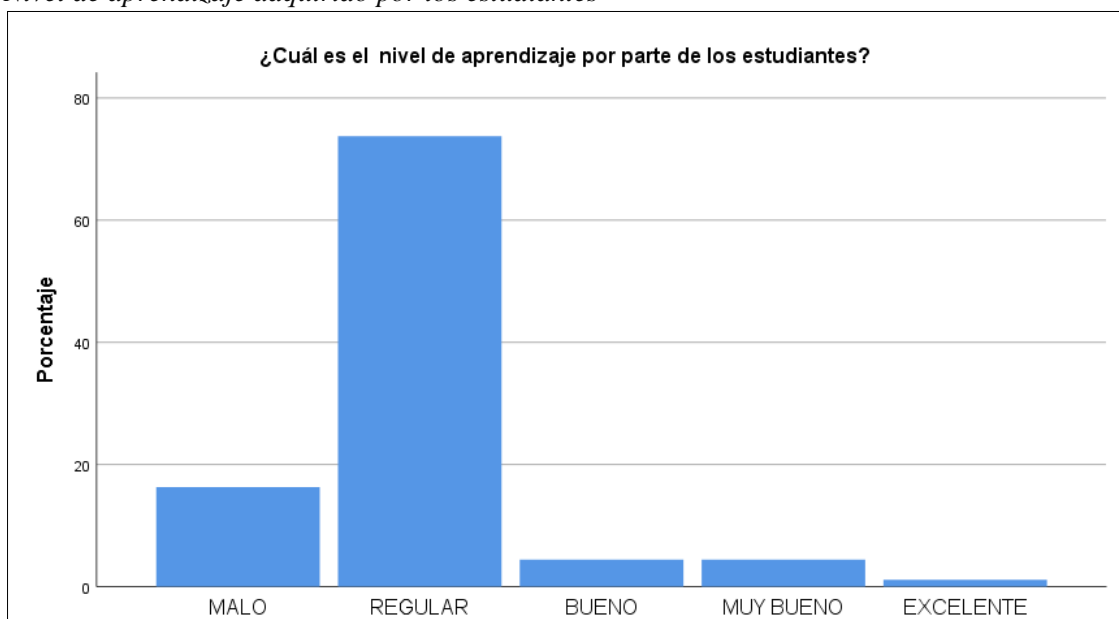


Fuente: Elaboración propia (2025).

Como se observa en la figura N.3, al consultarles a los participantes sobre su percepción del nivel de la gestión educativa el 56.75% la consideran regular y el 33.61% la consideran malo por las políticas educativas actuales. Así mismo, al preguntar por el ambiente estudiantil y laboral en las instituciones, el 47,11% lo consideran malo, mientras que el 43.53% regular, cifras que realmente advierten acerca de cómo se está dirigiendo las instituciones educativas a nivel nacional porque la percepción de los participantes es conforme a su experiencia. Así mismo, en la figura N. 4 se visualiza el aprendizaje adquirido por los estudiantes.

**Figura 4**

*Nivel de aprendizaje adquirido por los estudiantes*

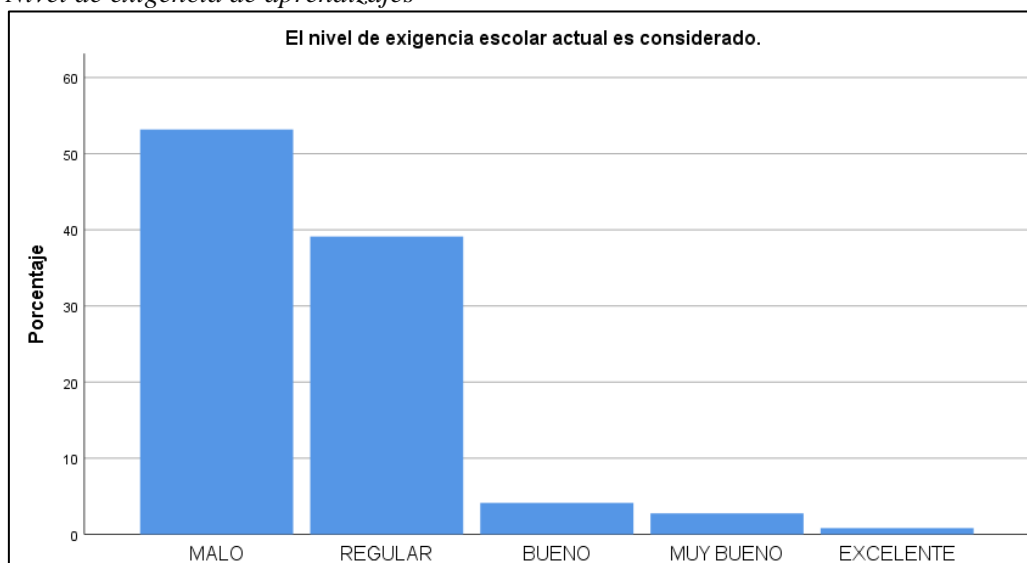


Fuente: Elaboración propia (2025)

En la figura N.4, se visualiza que el nivel de aprendizaje de los estudiantes el 73,55% lo valoran regular y el 16,25% malo. En lo que respecta a la pregunta de las múltiples facilidades que otorga el sistema educativo para aprobar el año escolar, el 60,06% consideran que es malo y un 30,58% regular. Pero lo más preocupante, es que al preguntar sobre el nivel de interés para aprender de los estudiantes el 56,20% consideran que es regular y el 33,88% malo, situaciones que hacen pensar en que va a pasar dentro de pocos años en la sociedad ecuatoriana, más aún cuando la tecnología avanza a pasos gigantescos. Similarmente, en la figura N.5 se expresa el nivel de exigencia escolar.

**Figura 5**

*Nivel de exigencia de aprendizajes*



Fuente: Elaboración propia (2025).

De ahí, que al preguntar sobre el nivel de exigencia en el aprendizaje para los estudiantes el 53,17% lo percibe como malo y el 38,58% regular. En lo que respecta al nivel de aprendizajes alcanzado por los estudiantes el 73,55% es regular y el 16,25% malo, el nivel de interés por aprender en los estudiantes es regular en un 56,20% y 16,25% malo, datos que son alarmantes y demuestran cómo ha disminuido la calidad e importancia a la educación en la sociedad.

Lamentablemente, las cifras obtenidas no son favorables para la gestión del sistema educativo. Además, en la pregunta del trabajo del departamento de consejería estudiantil (DECE), el 92,56% considera que no existe un acompañamiento socioemocional adecuado, mientras que el 93,38% menciona que existen denuncias injustificadas por parte de este departamento hacia los docentes. Pero lo más preocupante, es que al preguntar si en los estudiantes existen actitudes delincuenciales un 72,72% lo afirma y respecto a la pérdida de autoridad del docente un 51,51% menciona que es verdad y un 52,62% indica que el control de las auditorías educativas es malo, datos que hacen reflexionar sobre la necesidad de una reingeniería del sistema educativo. En este contexto, al analizar la correlación de las variables de investigación, se demuestran en el cuadro N.1 la correlación positiva.

**Tabla 1**  
*Correlación de las variables Gestión educativa y Rendimiento académico*

		Gestión educativa	Rendimiento académico
Gestión educativa	Correlación de Pearson	1	,899**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	363	363
Rendimiento académico	Correlación de Pearson	,899**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	363	363

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia (2025).

Del mismo modo, en cuadro N.1 se visualiza que existe una correlación positiva entre las variables, el  $r = 0.899$  significa que tienen una correlación de Pearson fuerte, es decir, a medida que aumenta la gestión educativa, aumenta el rendimiento académico. Por lo tanto, no se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), lo que significa que la gestión educativa ecuatoriana impacta en el rendimiento académico, pero depende de las acciones ejecutadas para que el impacto sea positivo o negativo.

En lo que respecta a la respuesta a la pregunta de investigación ¿De qué manera impacta la gestión educativa ecuatoriana en el rendimiento académico?, al observar los resultados del INEVAL en los años escolares del 2020 al 2023 existe un bajo rendimiento académico en la primaria y secundaria lo que demuestra que la gestión educativa ecuatoriana impacta de manera negativa al rendimiento académico. Ya que, las políticas educativas no están incentivando el aprendizaje significativo en los estudiantes.

### CONCLUSIONES

La gestión educativa ecuatoriana impacta en el rendimiento académico pero en los últimos tres años de manera negativa, conforme a los resultados del rendimiento académico de los estudiantes emitidos por el INEVAL. Esta situación es provocada por las políticas actuales y cómo se implementan, también, la falta de control por parte de las autoridades que hace que ciertas personas se adueñen de las instituciones sobre todo las públicas y forman redes para vulnerar derechos de los cuales no existe una verdadera reparación integral.

Lo cual, ha ocasionado que el sistema educativo presente problemas a nivel nacional, pero lo más delicado es la emisión de acuerdos ministeriales educativos que no consideran la realidad de las instituciones, el nivel socioeconómico de su comunidad educativa, la necesidad



de distribuir recursos educativos de manera equitativa y la seguridad jurídica e imparcial para todos los miembros de las instituciones educativas. Ya que, no se puede dejar de lado el respeto de los derechos humanos que están amparados en la Constitución de la República.

Es lamentable, que a pesar de ser Ecuador un país con una gran diversidad de talentos humanos, recursos naturales que tienen la capacidad de crear buenos proyectos factibles que promuevan un verdadero desarrollo económico y social, no lo logre. Debido que el sistema educativo que es el principal promovedor de desarrollo está enfocado en cumplir con una carga burocrática excesiva hacia el docente con la elaboración de formatos e informes que afectan el proceso de enseñanza aprendizaje y dificulta la formación académica de los estudiantes.

Por lo tanto, es necesario solidificar las normativas educativas para que fortalezcan la gestión educativa, evitando cambios bruscos y repentinos. También, es fundamental formar en valores humanos y con conocimiento científico con un currículo actualizado acorde al contexto socioeconómico y cultural del país, así mismo es fundamental despertar la pasión a la docencia devolviéndole la autoridad al docente, brindándole seguridad jurídica para que realicen sus funciones y exigir a los estudiantes que estudien para que exista un verdadero aprendizaje en el momento oportuno, lo que ayuda a incrementar el rendimiento académico a nivel nacional en todos los niveles educativos, pero sin vulnerar derechos humanos.

## REFERENCIAS

- Arias, J. G. (2012). *Proyecto de tesis: Guía para la elaboración*. [https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias\\_S2.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf)
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2023). *Presupuesto General del Estado—2023*. Asamblea Nacional del Ecuador. <https://www.asambleanacional.gob.ec/es/contenido/presupuesto-general-del-estado-2023>
- Beltrán, B. C. G. (2024). *Análisis del rendimiento académico de los estudiantes del ecuador en base a los resultados de la evaluación Ser Estudiante 2022-2023*. <https://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/15847>
- Bravo, J. C. A., Bocángel-Weydert, G. A., & Bocángel, -Weydert - Marín. (2020). Gestión pedagógica y el rendimiento escolar en el área de matemática. *Investigación Valdizana*, 14(1), 48-54. <https://www.redalyc.org/journal/5860/586062237007/html/>
- Cárdenas Tapia, M. J., Callinapa Lupaca, E. A., Canaza Turpo, C. F., Cateriano, A., Cayllahua, J., & Calsin, A. (2022). Gestión educativa: Dimensiones, factores y desafíos para la transformación de la escuela. *Revista revoluciones*, 4(9), 102-134. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8632897>
- Coayla, A. A. M., Cuellar, F. de M. V. S., & Soto, A. L. R. C. (2022). Gestión de la calidad educativa y rendimiento académico. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), Article 5. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i5.3440](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3440)
- CRE. (2021). *Constitución de la República del Ecuador | Descargar PDF Constitución de la República del Ecuador | Actualizado 2024*. Lexis S.A. <https://www.lexis.com.ec/biblioteca/constitucion-republica-ecuador>
- Cruz, C. A. F. (2021). Gestión educativa y competencias profesionales directivas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(4), Article 4. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i4.755](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.755)
- Diario Expreso. (2022). *La docente agredida por un estudiante se recupera satisfactoriamente*. Diario Expreso. <https://www.expreso.ec/guayaquil/docente-agredida-estudiante-recupera-satisfactoriamente-139487.html>
- El Comercio. (2021). *Estudiantes de la Sierra y Amazonía no perderán el año en ciclo lectivo 2020-2021—El Comercio*. <https://www.elcomercio.com/sociedad/estudiantes-sierra-amazonia-perdida-ano.html>
- El Universo. (2024, febrero 26). *‘La pandemia es un antes y un después’ para la educación en Ecuador, y el retroceso se evidencia en las evaluaciones a estudiantes*. El Universo. <https://www.eluniverso.com/noticias/ecuador/la-pandemia-es-un-antes-y-un-despues-para-la-educacion-en-ecuador-y-el-retroceso-se-evidencia-en-las-evaluaciones-a-estudiantes-nota/>

- Flores, H. F. (2023). *Gestión y factores críticos en la ruta de mejora para la excelencia educativa (caso de estudio de los CBTis y CETIS Tlaxcala)* [Working Paper]. Dra. Ana Bertha Luna Miranda. [http://repositorio.uatx.mx:8443/jspui/handle/DSyTI\\_UATx/936](http://repositorio.uatx.mx:8443/jspui/handle/DSyTI_UATx/936)
- Galiano, G. M. (2019). *La interpretación del Derecho en el ordenamiento jurídico ecuatoriano: Estudio doctrinal y legal*. 27(1), 39-57.  
<https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/7863408.pdf>
- García, J. G., Paz, A. M., & Pinto, E. A. (2021). Coaching y empowerment: Herramientas para el fortalecimiento del talento humano en empresas agroalimentarias. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(3), Article 3. <https://doi.org/10.31876/rev.v27i3.36766>
- Gómez, F. A., Zambrano, J. A. M., Guastay, N. N. O., Casquete, M. E. D., & Cano, E. J. B. (2024). Incidencia de la Gestión Escolar en el Rendimiento Académico. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(3), Article 3.  
[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i3.11546](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.11546)
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). *Assessing the Instructional Management Behavior of Principals* (Vol. 86). <https://www.journals.uchicago.edu/doi/10.1086/461445>
- Human Rights Watch. (2023, diciembre 20). *Ecuador: Eventos de 2023*. Informe Mundial 2024. <https://www.hrw.org/es/world-report/2024/country-chapters/ecuador>
- Hurtado de Barrera, J. (2012). *El proyecto de Investigación*. Ediciones Quirón.  
<https://www.studocu.com/latam/document/universidad-nacional-experimental-de-los-llanos-occidentales-ezequiel-zamora/metodologia-de-la-investigacion/elproyecto-de-investigacion-hurtado-2012-pdf/22858510>
- Hurtado, J. (2010). *Metodología de la investigación* (Quirón Ediciones).
- INEVAL. (2024). *Políticas Transformadoras: Hacia el nuevo Ecuador, desde la evaluación educativa*.  
[https://evaluaciones.evaluacion.gob.ec/archivosPD/uploads/dlm\\_uploads/2023/12/PoliticaDAEEV04PRINT.pdf](https://evaluaciones.evaluacion.gob.ec/archivosPD/uploads/dlm_uploads/2023/12/PoliticaDAEEV04PRINT.pdf)
- Landeros, E. O., Salazar, B. C. G., & Cruz, E. Q. (2009). *La influencia del positivismo en la investigación y práctica de enfermería*. 18(4).  
[https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1132-12962009000400011](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962009000400011)
- LOEI. (2021). *Ley Orgánica de Educación Intercultural*.  
[https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit\\_accion\\_files/ley\\_organica\\_de\\_educacion\\_intercultural.pdf](https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/ley_organica_de_educacion_intercultural.pdf)
- Lule, M. N. U., Serrano, M. M.-M., & Montenegro, N. Y.-C. (2023). La gestión educativa: Factor clave en la calidad educacional. *Revista Científica UISRAEL*, 10(3), Article 3.  
<https://doi.org/10.35290/rcui.v10n3.2023.893>

- Mendoza, M. I. S., & Cárdenas, J. H. S. (2022). Importancia de la participación familiar en la educación de los estudiantes del nivel inicial. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 10(2).  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2308-01322022000200024&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2308-01322022000200024&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- MINEDUC. (2015). *Rutas y protocolos de actuación frente a situaciones de uso, consumo y presunción de promoción/comercialización de alcohol, tabaco y otras drogas*.  
<https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/02/Ruta-y-protocolo-drogas.pdf>
- MINEDUC. (2023). *Acuerdo Nro. MINEDUC-MINEDUC-2023-00012-A*.  
<https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2023/04/MINEDUC-MINEDUC-2023-00012-A.pdf>
- MINEDUC. (2024a). *Acuerdo Nro. MINEDUC-MINEDUC-2024-00031-A*.  
<https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2024/05/MINEDUC-MINEDUC-2024-00031-A.pdf>
- MINEDUC. (2024b). *Investigación externa – Ministerio de Educación*.  
<https://educacion.gob.ec/investigacion-externa/>
- OCDE. (2024, junio 26). *Los resultados de PISA 2022 (El volumen IV) - fichas descriptivas: España*. OECD. [https://www.oecd.org/es/publications/2024/06/pisa-2022-results-volume-iv-country-notes\\_1ac5350e/spain\\_70754b28.html](https://www.oecd.org/es/publications/2024/06/pisa-2022-results-volume-iv-country-notes_1ac5350e/spain_70754b28.html)
- Pardo, Y. Y.-R., Cabrera, L.-G., & Pinzón, L. E.-H. (2022). Gestión educativa y eficiencia técnica en instituciones oficiales con educación media en Florencia, Caquetá, Colombia. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 12(2), Article 2.  
<https://doi.org/10.19053/20278306.v12.n2.2022.15261>
- Portes, M. E. L., Chila, Y. E. A., & Chila, H. V. O. (2024). Revelaciones del análisis ser estudiante 2023 y estrategias innovadoras para potenciar el éxito estudiantil: Revelations from the ser student 2023 analysis and innovative strategies to enhance student success. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(4), Article 4. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i4.2303>
- Portocarrero, L. S., Restrepo-Morales, J. A., Valencia-Cárdenas, M., Calderón-Vera, L. K., Portocarrero-Sierra, L., Restrepo-Morales, J. A., Valencia-Cárdenas, M., & Calderón-Vera, L. K. (2021). Gestión educativa para la sostenibilidad académica en Colombia. *Formación universitaria*, 14(5), 107-118. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062021000500107>
- Rengifo, M., & Laham, S. M. (2022). Big Five personality predictors of moral disengagement: A comprehensive aspect-level approach. *Personality and Individual Differences*, 184, 111176. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.111176>

- RGLOEI. (2023). *Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural*.  
[https://www.evaluacion.gob.ec/wp-content/uploads/lotaip/2023/Anexos\\_Marzo\\_2023/a/RGLOEI.pdf](https://www.evaluacion.gob.ec/wp-content/uploads/lotaip/2023/Anexos_Marzo_2023/a/RGLOEI.pdf)
- Rico, A. D. M. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 12(1), 55-70.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=413744648005>
- Rivera, C. E. M., Cegarra, O. J. C., Vergara, H. del C., & Margelis, Y. M. (2016). Clima Organizacional en el Contexto Educativo. *Revista Científica*, 1(2), 316-339.  
<https://www.redalyc.org/journal/5636/563660227019/html/>
- Romero, V. V. A., Solórzano, D. C. T., Moreno, L. G. V., Ugsha, E. B. T., & Parra, A. M. A. (2024). La Gestión Educativa y su Incidencia en el Rendimiento Académico de los Estudiantes de la Unidad Educativa Arturo Borja – Quito. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(3), Article 3. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i3.12361](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3.12361)
- Sabino, C. (1992). *El proceso de la investigación*. Ed. Panapo.  
[https://www.perio.unlp.edu.ar/tif/wp-content/uploads/2021/04/CarlosSabino-ElProcesoDeInvestigacion\\_0.pdf](https://www.perio.unlp.edu.ar/tif/wp-content/uploads/2021/04/CarlosSabino-ElProcesoDeInvestigacion_0.pdf)
- Salas, M. del R. S., Herrera Chico, M. F., Moreno Albuja, M. del C., & Parra Rodríguez, A. E. (2023). Globalización empresarial: Efectos en la calidad e innovación en organizaciones empresariales. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(5), 151-160.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2218-36202023000500151&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202023000500151&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Salazar, F. I. V., Pesantez Molina, W. G., Quinteros Cortázar, M. P., & Sánchez Salazar, P. M. (2023). El talento humano y la ventaja competitiva de las organizaciones. *Revista Enfoques*, 7(26), 170-181. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v7i26.163>
- Sampieri, A. H., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta / RUDICS*.  
<https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>
- Sánchez, A. J. M. (2006). Peter Drucker, innovador maestro de la administración de empresas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 2(2), Article 2.  
<https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v2i2.1492>
- Sánchez, M. A., & Delgado, J. M. B. (2020). Gestión Educativa en el desarrollo del aprendizaje en las Instituciones Educativas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), Article 2. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.196](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.196)
- Suárez, N. M., Torres Ruíz, R. A., Ramón Jaramillo, E. V., Sevilla Vallejo, S., Pérez Narváez, M. V., Álvarez, M., & Gómez, V. (2023). *La gestión educativa en la educación escolarizada. Reflexiones teóricas para la práctica*. Universidad Iberoamericana del Ecuador. <https://doi.org/10.55867/libroqual23.01>