

## ESTRATEGIAS PÚBLICAS Y LIDERAZGO EDUCATIVO COMO ENFOQUE HACIA EL DESARROLLO PROFESIONAL DIRECTIVO



### PUBLIC STRATEGIES AND EDUCATIONAL LEADERSHIP AS AN APPROACH TOWARDS MANAGERIAL PROFESSIONAL DEVELOPMENT

Cindy Alexandra Cruz Fajardo <sup>1\*</sup>

E-mail: [p7001256583@ucvvirtual.edu.pe](mailto:p7001256583@ucvvirtual.edu.pe)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2347-0649>

Daniel Efraín Maldonado de Janon <sup>2</sup>

E-mail: [daniel.maldonado@educacion.gob.ec](mailto:daniel.maldonado@educacion.gob.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9816-522X>

<sup>1</sup>Universidad César Vallejo, Piura, Perú.

<sup>2</sup>Unidad Educativa “Réplica Nicolás Infante Díaz”, Ecuador.

\*Autor para correspondencia

#### Cita sugerida (APA, séptima edición)

Cruz Fajardo, C. A. y Maldonado de Janon, D. E. (2025). Estrategias públicas y liderazgo educativo como enfoque hacia el desarrollo profesional directivo. *Revista Conrado*, 21(103), e4423.

#### RESUMEN

El estudio tiene como objetivo investigar el impacto de las estrategias públicas en el desarrollo profesional de los directivos educativos, con especial énfasis en el liderazgo como un factor clave para la mejora de la gestión escolar. La investigación se llevó a cabo con 15 directivos de unidades educativas en la zona 5 del Ecuador a quienes se les aplicó una encuesta estructurada con escala Likert bajo un enfoque cuantitativo y un diseño descriptivo; los datos obtenidos permitieron identificar las percepciones de los directivos sobre las políticas públicas y las oportunidades de desarrollo profesional disponibles. Es así que los resultados revelaron que, aunque existen políticas públicas educativas estas no están suficientemente alineadas con las necesidades y realidades de los directivos por escasa participación en la formulación de políticas y la insuficiencia de programas de formación continua; llegando a la conclusión que es fundamental diseñar estrategias públicas más adaptadas a las realidades locales, promoviendo una mayor participación de los directivos en el proceso de toma de decisiones. Además de implementar programas de formación continua y sistemas de acompañamiento para garantizar un desarrollo profesional sostenible y orientado a la mejora de la calidad educativa de la zona 5 del Ecuador.

#### Palabras clave:

Estrategias, Formación profesional, Liderazgo, política educativa.

#### ABSTRACT

The study aimed to investigate the impact of public strategies on the professional development of educational managers, with special emphasis on leadership as a key factor for improving school management. The research was carried out with 15 managers of educational units in zone 5 of Ecuador to whom a structured survey with a Likert scale was applied under a quantitative approach and a descriptive design; The data obtained allowed us to identify the perceptions of managers about public policies and the professional development opportunities available. Thus, the results revealed that, although there are public educational policies, they are not sufficiently aligned with the needs and realities of managers due to limited participation in policy formulation and insufficient continuous training programs; reaching the conclusion that it is essential to design public strategies more adapted to local realities, promoting greater participation of managers in the decision-making process. In addition to implementing continuous training programs and support systems to guarantee sustainable professional development aimed at improving the educational quality of zone 5 of Ecuador.

#### Keywords:

Strategies, Vocational training, Leadership, Educational policy.



## INTRODUCCIÓN

En el ámbito educativo, el liderazgo de los directivos se reconoce como un factor crucial para la implementación de políticas públicas eficaces y la mejora de la calidad educativa. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (2023) las estrategias públicas desempeñan un papel fundamental al orientar el desarrollo profesional de los directivos, quienes son los encargados de gestionar y liderar las instituciones educativas hacia el éxito académico y administrativo. A medida que los sistemas educativos enfrentan transformaciones significativas, se hace cada vez más necesario que las políticas públicas se diseñen para fortalecer las competencias de liderazgo de los directivos, adaptándolas a las necesidades del contexto local (Carvalho et al., 2021).

El liderazgo educativo, como concepto ha evolucionado considerablemente en los últimos años y varios estudios han subrayado su relación directa con la eficacia de las políticas educativas (Bolívar, 2019). Sin embargo, la implementación de políticas sigue siendo un desafío debido a las barreras estructurales, como la falta de recursos y la escasa participación de los directivos en la formulación de las estrategias. Además, la ausencia de programas de formación continua limita las oportunidades de desarrollo profesional, lo que genera una desconexión entre las necesidades de los directivos y las políticas públicas diseñadas a nivel nacional (Papa y Davidson, 2022).

Es así que la aplicación de estrategias efectivas en las instituciones educativas se convierte como uno de los factores más relevantes para la mejora de los resultados educativos. Las investigaciones recientes destacan la necesidad de tener líderes escolares capacitados no solo en la gestión administrativa, sino en habilidades estratégicas que les permitan adaptarse a los cambios rápidos en el sistema educativo global. Según Arjona et al. (2023) los directivos deben estar preparados para liderar procesos de cambio educativo y crear una visión compartida que inspire a todo el equipo. El fortalecimiento del liderazgo, por tanto, es clave para una gestión educativa responda a los desafíos del siglo XXI.

Es necesario enfatizar que se ha identificado que las políticas públicas a menudo carecen de un enfoque integrado que promueva un desarrollo profesional continuo para los directivos; las políticas deben incluir estrategias específicas que apoyen el crecimiento de los directivos y los doten de las herramientas necesarias para enfrentar los retos de sus contextos particulares. Según los estudios de Arceo et al. (2022) el liderazgo en educación no solo debe ser transformacional, debe ser estratégico,

adaptándose a las realidades locales y fomentando la participación activa de los directivos en el diseño y la implementación de las políticas. Esto es particularmente relevante en contextos como el ecuatoriano donde la diversidad de realidades educativas exige soluciones personalizadas.

Este estudio tiene como objetivo explorar cómo las estrategias públicas pueden ser mejoradas para fomentar el desarrollo profesional de los directivos educativos considerando el liderazgo como un factor clave para la implementación efectiva de estas políticas. En este sentido, se busca ofrecer recomendaciones que contribuyan a la optimización de las políticas públicas en el contexto educativo ecuatoriano, destacando la importancia de la participación activa de los directivos y el fortalecimiento de su liderazgo para lograr un impacto positivo en la calidad educativa.

## MATERIALES Y MÉTODOS

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, descriptivo utilizando una técnica de recolección de datos a través de una encuesta estructurada que fue seleccionada debido a su capacidad para obtener información detallada sobre las percepciones de los directivos educativos sobre las políticas públicas y su impacto en el desarrollo profesional. La investigación se basó en la aplicación de un cuestionario diseñado específicamente para evaluar las estrategias públicas y el liderazgo educativo en el contexto ecuatoriano.

La población total de este estudio estuvo compuesta por 63 directivos de unidades educativas ubicadas en la zona 5 del Ecuador. Tabla 1. De esta población, se seleccionó una muestra representativa de 15 directivos, quienes participaron en la investigación. La muestra fue elegida utilizando un muestreo no probabilístico, específicamente por conveniencia, dado que los directivos seleccionados cumplieron con los criterios establecidos para el estudio.

Tabla 1. Población y muestra

Población Total	Muestra Seleccionada
63 directivos	15 directivos

Fuente: elaboración propia.

Para la recolección de datos se diseñó un cuestionario con 24 preguntas, divididas en dos secciones principales: la evaluación de las estrategias públicas y el liderazgo educativo basados en el desarrollo profesional. El cuestionario fue estructurado utilizando una escala de Likert de cinco puntos, que permitió medir las percepciones de

los directivos sobre distintos aspectos relacionados con el desarrollo profesional y las políticas públicas como: 1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo. El instrumento fue validado previamente por un grupo de expertos en el campo educativo, lo que aseguró su pertinencia y claridad.

El análisis de los datos se realizó mediante técnicas estadísticas descriptivas que incluyeron el cálculo de frecuencias, porcentajes y medias aritméticas. Los datos fueron procesados utilizando el software SPSS versión 25, lo que facilitó la organización y análisis de la información obtenida como herramienta estadística es adecuado para estudios descriptivos de esta naturaleza, ya que permite generar resultados claros sobre las percepciones de los participantes sin necesidad de realizar comparaciones complejas. Teniendo en cuenta que se utilizó un análisis de fiabilidad del instrumento mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, que arrojó un valor de 0.823, lo que indica que el cuestionario tiene una buena consistencia interna y es adecuado para medir las variables de interés de acuerdo a las consideraciones metodológicas de (Sánchez, 2019).

## RESULTADOS-DISCUSIÓN

### Resultados de la primera variable: Estrategias públicas educativas

La primera variable evaluada incluyó las dimensiones relacionadas con la formulación de políticas, la formulación de objetivos y la implementación de acciones. Tabla 2. Los datos reflejaron que el porcentaje más alto de respuestas correspondió en desacuerdo y ni de acuerdo ni en desacuerdo, evidenciando percepciones mayoritariamente negativas o neutras respecto a la efectividad de las estrategias públicas. Por tal razón la dimensión de formulación de políticas fue la menos valorada, con un 73% de los encuestados que consideraron que no existen lineamientos claros que guíen la gestión educativa. Este hallazgo indica una desconexión entre las políticas públicas y las necesidades percibidas por los directivos.

Tabla 2. Resultados de la variable Estrategias públicas educativas

Dimensión	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Formulación de políticas	20%	53%	27%	0%	0%
Formulación de objetivos	15%	45%	40%	0%	0%
Implementación	10%	50%	30%	10%	0%

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos coinciden con los estudios de Murphy (2020), quien señala que las políticas públicas en educación carecen, en muchas ocasiones, de un enfoque participativo que integre a los actores clave en su formulación. Asimismo en Doolan y Blackmore (2027) se destaca la importancia de involucrar a los directivos en los procesos de toma de decisiones para garantizar que las estrategias sean pertinentes y efectivas. La limitada implementación de acciones también podría explicarse por la ausencia de recursos suficientes, un aspecto ampliamente documentado en la literatura (Keddie et al., 2020).

### Resultados de la segunda variable: Desarrollo profesional directivo

La segunda variable analizó las dimensiones relacionadas con oportunidades de desarrollo, prácticas profesionales y apoyo institucional. En esta variable, las percepciones más destacadas correspondieron a “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y “En desacuerdo”. Particularmente, la dimensión de apoyo institucional reflejó los niveles más bajos de valoración, con un 80% de respuestas negativas, lo que sugiere una falta significativa de respaldo para el desarrollo profesional. Tabla 3.

Tabla 3. Resultados de la variable Desarrollo profesional directivo

Dimensión	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Oportunidades de desarrollo	25%	45%	30%	0%	0%
Prácticas profesionales	15%	35%	40%	10%	0%

Dimensión	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Apoyo institucional	40%	40%	20%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia

Estos hallazgos concuerdan con los planteamientos de Keddie y Holloway (2019) quien sostiene que el desarrollo profesional de los directivos depende, en gran medida, del nivel de apoyo recibido por las instituciones educativas y los entes gubernamentales. La falta de programas de formación continua y de recursos específicos limita el impacto positivo de las estrategias públicas en el fortalecimiento del liderazgo educativo.

## DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos resaltan la importancia de adaptar las estrategias públicas a las necesidades específicas de los directivos educativos, un punto que también subrayan Catalán et al. (2020) y Wenner & Campbell (2017) la falta de coherencia entre las políticas formuladas y las realidades locales limita la efectividad de las acciones implementadas. Esto indica que se requieren enfoques más integradores y participativos, que no solo incluyan a los directivos en el diseño de las políticas, sino que también garanticen los recursos y el acompañamiento necesarios para su ejecución.

Los resultados del estudio mostraron que las estrategias públicas actuales no responden adecuadamente a las necesidades de los directivos educativos, particularmente en la dimensión de formulación de políticas. Este hallazgo concuerda con lo señalado por Slater et al. (2018), quienes enfatizan que las políticas públicas suelen carecer de un enfoque participativo que involucre activamente a los directivos en su formulación. Por otro lado, se destaca que la desconexión entre las políticas educativas y las necesidades prácticas de los directivos limita su impacto en el desarrollo profesional. En el contexto de la zona 5 del Ecuador, esta falta de alineación parece ser una barrera significativa para que los directivos implementen acciones efectivas dentro de sus instituciones.

Además, el análisis de la dimensión de apoyo institucional en la segunda variable resalta una carencia significativa de recursos y mecanismos de seguimiento para el desarrollo profesional de los directivos. Este hallazgo contrasta con los planteamientos de UNESCO (2021) quien argumenta que un apoyo institucional adecuado, combinado con programas de formación continua, puede fortalecer significativamente las competencias de liderazgo educativo. Sin embargo, los resultados obtenidos en este estudio sugieren que las políticas públicas actuales no garantizan dichos recursos, lo que refuerza la necesidad de diseñar estrategias más integrales y contextualmente adaptadas, como lo propone (Briceño y Guerra, 2023).

En el contexto más amplio, estos hallazgos subrayan la necesidad de realizar investigaciones futuras que analicen cómo los sistemas educativos pueden fortalecer la vinculación entre las políticas públicas y las prácticas de desarrollo profesional. Además, sería relevante explorar el impacto de estas estrategias en indicadores de calidad educativa, como el rendimiento estudiantil o la retención escolar, para evaluar su efectividad en un sentido más holístico.

## CONCLUSIONES

El análisis realizado evidencia que las estrategias públicas desempeñan un papel fundamental en el fortalecimiento del desarrollo profesional de los directivos educativos y en la mejora de la gestión escolar. Los datos muestran que, aunque existen políticas diseñadas para este propósito, su efectividad se ve limitada debido a la desconexión con las necesidades específicas de los directivos y las condiciones particulares del entorno educativo.

El estudio destaca que las limitaciones en la formulación e implementación de políticas afectan de manera significativa las oportunidades de desarrollo profesional y el liderazgo de los directivos. Estas carencias limitan el potencial de transformación en las instituciones educativas y generan una desconexión entre las metas planteadas y los resultados alcanzados. Las dimensiones relacionadas con el apoyo institucional y la formación continua emergen como áreas prioritarias que necesitan fortalecerse, lo que abre la posibilidad de estructurar estrategias que garanticen recursos adecuados y acompañamiento efectivo.

Por lo tanto, contribuye al conocimiento general sobre el impacto de las estrategias públicas en la gestión educativa, ofreciendo una perspectiva aplicable a otras regiones con características similares. Además, representa un avance en la identificación de áreas clave para el desarrollo de políticas educativas más inclusivas y efectivas. Las futuras líneas de trabajo podrían enfocarse en el análisis comparativo de contextos rurales y urbanos, así como en la evaluación

longitudinal de los programas implementados, con el objetivo de profundizar en las dinámicas del liderazgo educativo y su impacto en los sistemas escolares.

En síntesis, los resultados obtenidos destacan que las percepciones de los directivos sobre las estrategias públicas son predominantemente negativas, especialmente en las dimensiones relacionadas con la formulación de políticas y el apoyo institucional. Esto refleja una desconexión entre las políticas diseñadas y las necesidades prácticas del contexto educativo que indican una falta de claridad en las directrices y la implementación de acciones, lo que subraya la necesidad de un enfoque más inclusivo y adaptado a la realidad local.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arceo, C. y Herrera, P. (2022). Concepto y términos relacionados con el desarrollo profesional docente: Revisión sistemática. *Revista de Educación*, 27(1), 231-250. *Teaching and Teacher Education*, 27(1), 10-20 <https://doi.org/10.1016/j.tate.2010.08.007>
- Arjona, M., Lira, A., y Maldonado, E. (2023). Los sistemas de gestión de la calidad y la calidad educativa en instituciones públicas de educación superior en México. *Retos Revista de Ciencias de Administración y Economía*, 12(24), 268-283. <https://doi.org/10.17163/ret.n24.2022.05>
- Bolívar, A. (2019). Marco español para la buena dirección escolar e identidad profesional: Contexto, desarrollo e implicaciones. *Archivos de Políticas Educativas*, 27(114). <https://doi.org/10.14507/epaa.27.4544>
- Briceño, Y. y Guerra, P. (2023). Articulación entre el Desarrollo Profesional Docente y el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar implementado en un contexto de políticas de mercado y accountability: El caso de Chile. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 22(49), 321-346. <http://dx.doi.org/10.21703/rexe.v22i49.1515>
- Carvalho, M., Cabral, I., Verdasca, L., & Alves, M. (2021). Strategy and strategic leadership in education: A scoping review. *Frontiers in Education*, 6, Article 706608. <https://doi.org/10.3389/educ.2021.706608>
- Catalán, J., Lara, R., y Urtubia, C. (2020). Comunidades Profesionales de Aprendizaje (CPA): Una Revisión Teórica para la Gestión Directiva y el Logro del Liderazgo Pedagógico en las Escuelas del Siglo XXI. *Fronteira: Journal of Social, Technological and Environmental Science*, [S. l.], 9(3), 462-477. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/190624>
- Doolan, J. y Blackmore, J. (2018). Principals - Hablando de Regresar a las Políticas de Educación Mediatizada con respecto al Rendimiento Escolar. *Revista de Política Educativa* 33(6): 818-839. <https://doi.org/10.1080/02680939.2017.1386803>
- Keddie, A. y Holloway, J. (2019). Autonomía escolar, responsabilidad escolar y justicia social: historias de dos directores de escuelas australianas. *Revista de Administración Educativa e Historia* <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1643309>
- Keddie, A., MacDonal, K., Eacott, B., Gobby, B., Mahoney, C., Wilkinson, R. (2020). School autonomy, marketisation and social justice: the plight of principals and schools. *Journal of Educational Administration and History*. 52(Issue 4). <https://doi.org/10.1080/00220620.2020.1818699>
- Murphy, G. (2020). Leadership preparation, career pathways and the policy context: Irish novice principals' perceptions of their experiences. *Educational Management Administration & Leadership*, 51(Issue 1)1-22. <https://doi.org/10.1177/1741143220968169>
- Papa, R. y Davidson, F. (2022). Moving Toward International Perspectives on the Preparation of Education Leaders In, F. W. English (ed.), *The Palgrave Handbook of Educational Leadership and Management Discourse* (Cham.: Palgrave Macmillan). pp. 1907-1924
- Sánchez, F. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122. <https://dx.doi.org/10.19083/ridu.2019.644>
- Slater, C., Garduno, M., & Mentz, K. (2018). Frameworks for principal preparation and leadership development: Contributions of the International Study of School Preparation (ISPP). *Management in Education* 32(47), 1-9.
- UNESCO (2021). *Global Education Monitoring Report 2021/2: Non-state actors in education: Who chooses? Who loses?* Paris, UNESCO. <https://doi.org/10.54676/XJFS2343>
- Wenner, J. & Campbell, T. (2017). The theoretical and empirical basis of teacher leadership: A review of the literature. *Review of Educational Research* 87(1) 134-171.