

## Liderazgo educativo y su incidencia en el fortalecimiento en los procesos sustantivos en instituciones universitarias públicas

Educational leadership and its impact on strengthening substantive processes in public university institutions

Liderança educativa e sua incidência no fortalecimento dos processos substantivos em instituições universitárias públicas

Jefferson Alberto Cagua López, <https://orcid.org/0009-0005-1857-9617>

Frank Ángel Lemoine Quintero, <https://orcid.org/0000-0001-8885-8498>

Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, Bahía de Caráquez, Ecuador

Autor para correspondencia: [lemoine@uleam.edu.ec](mailto:lemoine@uleam.edu.ec)

### RESUMEN

El papel del liderazgo educativo en las instituciones universitarias públicas implica una gran influencia en el fortalecimiento de los procesos sustantivos. Como objetivo de la investigación se propuso identificar el liderazgo educativo y su incidencia en el fortalecimiento en los procesos sustantivos en las instituciones universitarias públicas. La indagación se manejó a través de un enfoque cuantitativo, el cual se evidenció en el instrumento dirigido a docentes y estudiantes de instituciones universitarias públicas ubicado en Manabí. Se aplicó un muestreo aleatorio no probabilístico por conveniencia para determinar la muestra, asegurando la precisión del estudio. Entre los resultados se evidenció que el alfa de Cronbach fue de 0.95 en ambos instrumentos aplicados observando una consistencia de muy buena. Tanto docentes, como estudiantes expresan percepciones positivas sobre la contribución del liderazgo al fortalecimiento académico, resaltando la importancia del liderazgo efectivo en la comunidad académica. La fiabilidad de los instrumentos utilizados, tanto para docentes como para estudiantes, refuerzan la consistencia y confiabilidad de las respuestas. La matriz de correlaciones revela asociaciones positivas entre diferentes aspectos del liderazgo y prácticas académicas, destacando la influencia positiva de una visión clara de liderazgo en áreas como el desarrollo académico y la innovación pedagógica. A raíz de los resultados obtenidos se destaca un entorno académico sólido y respaldo general a las prácticas de liderazgo en las instituciones universitarias estudiadas.

**Palabras clave:** Liderazgo educativo, procesos sustantivos, innovación pedagógica, comunidad educativa, desarrollo académico.

### ABSTRACT

The role of educational leadership in public universities has a significant influence on strengthening core processes. The objective of this research was to identify educational leadership and its impact on strengthening these core processes in public universities. The research employed a quantitative approach, as evidenced by the instrument administered to faculty and students of public universities located in Manabí. A non-probabilistic convenience sampling method was used to determine the sample size, ensuring the study's accuracy. The results showed that Cronbach's alpha was 0.95 for both instruments, indicating very good consistency. Both faculty and students expressed positive perceptions of leadership's contribution to academic strengthening, highlighting the importance of effective leadership in the academic community. The reliability of the instruments used, for both faculty and students, reinforces the consistency and reliability of the responses. The correlation matrix reveals positive associations between different aspects of leadership and academic practices, highlighting the positive influence of a clear leadership vision in areas such as academic development and pedagogical innovation.

**Keywords:** Educational Leadership, Substantive processes, Pedagogical innovation, educational community, Academic Development.

## RESUMO

O papel da liderança educativa nas instituições universitárias públicas implica uma grande influência no fortalecimento dos processos substantivos. Como objetivo da pesquisa, propôs-se identificar a liderança educativa e sua incidência no fortalecimento dos processos substantivos nas instituições universitárias públicas. A investigação foi conduzida por meio de uma abordagem quantitativa, evidenciada no instrumento aplicado a docentes e estudantes de instituições universitárias públicas localizadas em Manabí. Foi utilizada uma amostragem aleatória não probabilística por conveniência para determinar a amostra, assegurando a precisão do estudo. Entre os resultados, evidenciou-se que o alfa de Cronbach foi de 0,95 em ambos os instrumentos aplicados, observando-se uma consistência muito boa. Tanto docentes quanto estudantes expressam percepções positivas sobre a contribuição da liderança para o fortalecimento acadêmico, ressaltando a importância da liderança efetiva na comunidade acadêmica. A confiabilidade dos instrumentos utilizados, tanto para docentes como para estudantes, reforça a consistência e a credibilidade das respostas. A matriz de correlações revela associações positivas entre diferentes aspectos da liderança e práticas acadêmicas, destacando a influência positiva de uma visão clara de liderança em áreas como o desenvolvimento acadêmico e a inovação pedagógica. A partir dos resultados obtidos, destaca-se um ambiente acadêmico sólido e apoio geral às práticas de liderança nas instituições universitárias estudadas.

**Palavras-chave:** Liderança educativa, processos substantivos, inovação pedagógica, comunidade educativa, desenvolvimento acadêmico.

Recibido: 25/5/2025 Aprobado: 2/6/2026

## Introducción

El liderazgo genera a nivel institucional valores éticos que incentiva a la seguridad institucional, a la creación y formación de generaciones de estudiantes que contribuyan a la construcción de una sociedad plena. El liderazgo en su contexto representa la capacidad de los líderes educativos para guiar, inspirar y motivar a los miembros de la comunidad educativa, incluyendo estudiantes, maestros, personal administrativo y padres de familia (Zaldívar *et al.*, 2025).

En la publicación de Mendoza, *et al.* (2023), se refiere al liderazgo educativo de manera positiva, considerando que el liderazgo educativo ejerce una influencia significativa en la calidad de la educación cuando los docentes se capacitan y muestran un compromiso firme en la implementación de innovaciones en sus aulas, al igual que los administradores de las instituciones educativas, aportando desde el conocimiento un aprendizaje que hará del estudiante la asimilación de un aprendizaje formativo de índole académico y de formación social.

En Ecuador, las leyes y políticas vigentes aportan a un liderazgo en las instituciones educativas universitarias en función del desarrollo integral de los estudiantes. A través del diseño curricular, los líderes garantizan la relevancia y actualización constante de los programas académicos fomentando la innovación pedagógica y resguardando el desarrollo profesional de los profesores, donde se promueve un ambiente de aprendizaje dinámico y efectivo. Tiene la particularidad de promover la internacionalización y la participación estudiantil en la toma de decisiones, enriqueciendo la experiencia educativa y fomentando un sentido de responsabilidad y pertenencia. En este contexto, el liderazgo efectivo no solo se centra en la adquisición de conocimientos disciplinares, sino que también destaca el desarrollo de habilidades transversales esenciales para el éxito en la vida y la carrera profesional (Hernández, 2014).

La integración de los procesos sustantivos en una universidad puede ser abordada a través de la extensión universitaria. Esta perspectiva destaca que el conocimiento transmitido por la gestión docente y la investigación alcanza su pleno desarrollo al conectarse con la sociedad a través de la extensión. Este enfoque permite articular los conocimientos adquiridos en la educación superior con las demandas y necesidades de la comunidad, creando un espacio donde la universidad contribuye activamente a la sociedad (García, 2021).

La extensión universitaria es fundamental para integrar los procesos sustantivos de la universidad con la sociedad, ya que permite que el conocimiento académico trascienda las aulas y contribuya activamente al desarrollo comunitario y social. En este contexto, en los últimos años se ha trabajado en la construcción de un liderazgo efectivo y en la integralidad de los procesos sustantivos mediante proyectos de vinculación con la sociedad.

El liderazgo educativo se concibe como la capacidad de establecer una visión clara en la institución, fomentando un ambiente positivo de aprendizaje, colaboración y toma de decisiones estratégicas. Mendoza *et al.* (2023) destacan que los líderes inspiran a los docentes a mejorar constantemente sus métodos, mientras que De Toro (2022) lo define como un conjunto de habilidades directivas para influir en equipos y alcanzar objetivos.

En este sentido, Riascos & Becerril (2021) subrayan que el liderazgo educativo es crucial en la gestión escolar, impactando tanto en el rendimiento académico como en la motivación y compromiso de docentes y estudiantes. Asimismo, Manríquez & Reyes (2021) señalan que la UNESCO impulsa políticas en América Latina para fortalecer el liderazgo directivo escolar.

El liderazgo universitario requiere un perfil actualizado, con habilidades estratégicas, comunicativas y éticas. Cortés (2021) enfatiza que la formación de líderes universitarios busca convertir a los estudiantes en agentes de cambio, potenciando sus competencias y desempeño académico, con un enfoque crítico y reflexivo.

Los procesos sustantivos abarcan docencia, investigación y extensión, integrados en sistemas de gestión de calidad para la mejora continua (Álvarez *et al.*, 2021). Según Cancillería (2012), estos procesos son esenciales para cumplir la misión y visión institucional, aplicando políticas y estrategias que aseguren productos y servicios de calidad para clientes internos (estudiantes, docentes, personal) y externos (comunidad, empresas, gobierno). En este marco, se busca fortalecer currículo, innovación pedagógica, gestión de recursos y colaboración comunitaria, con el propósito de formar capital humano y generar conocimiento que contribuya a la transformación social.

En Manabí, la educación superior juega un papel crucial en el desarrollo profesional, con instituciones reconocidas en ubicaciones estratégicas. La participación en este nivel educativo es notable, aunque existen desafíos en la equidad de acceso entre áreas urbanas y rurales. La baja presencia en estudios de postgrado indica oportunidades para fortalecer la formación avanzada. Destaca la dedicación de los docentes a la enseñanza superior, resaltando la importancia de promover programas educativos que contribuyan al desarrollo integral de la zona.

Los datos revelan que, en la provincia existen 1 230 299 estudiantes integrados al sistema educativo, de estos el 11.04% de la población total de estudiantes asiste a instituciones de educación superior. Se ha observado que esta participación es mayor en el área urbana, donde el 16.69% de la población está matriculada, en comparación con el 3.64% en el área rural. En cuanto a los estudios de postgrado, es notorio que la participación es baja, representando solo el 0.65% de la población total de estudiantes. Nuevamente, el área urbana lidera con el 1.08%, mientras que el área rural muestra una participación aún menor, con el 0.10% (INEC, 2025).

Por otro lado, las estadísticas demuestran la distribución de docentes que desempeñan funciones en instituciones universitarias en la provincia de Manabí. De los 27.304 docentes que se desempeñan en el sistema educativo, el 74% del total de docentes está dedicado a la enseñanza superior en instituciones universitarias. Este grupo de docentes contribuye significativamente al desarrollo y la ejecución de programas de pregrado en las universidades y el 11% del total de docentes está involucrado en la enseñanza de programas de postgrado. Estos docentes desempeñan un papel crucial en la formación avanzada y especializada de los estudiantes a nivel de maestría o doctorado (REDATAM, 2022).

En la provincia de Manabí, se destacan cuatro instituciones universitarias públicas reconocidas como Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM), Universidad Técnica de Manabí (UTM), La Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí "Manuel Félix López" (ESPAM MLF) y Universidad Estatal del Sur de Manabí (UNESUM). Estas instituciones han sido identificadas como las más destacadas y con una mayor presencia en ubicaciones estratégicas de la provincia, evidenciando contribuciones significativas al desarrollo de los cantones.

Con el propósito de obtener una comprensión precisa del panorama educativo y la situación actual en estas instituciones universitarias objeto estudio, se llevó a cabo una indagación a través de la observación donde expertos en la temática definen que unas de las causas que afectan el liderazgo educativo es una deficiente integración de los procesos sustantivos en las instituciones universitarias que trasciende no solo el área educativa sino en el reflejo del comportamiento psicosocial de los estudiantes hacia las comunidades como proceso de integración.

Se plantea como objetivo de la presente investigación, identificar el liderazgo educativo en las instituciones universitarias públicas para medir su incidencia en el fortalecimiento de los procesos sustantivos. Para ello, es necesario evaluar el impacto del liderazgo educativo en la eficacia de los procesos sustantivos para fomentar un entorno colaborativo y motivador, establecer metas claras y a proporcionar una dirección estratégica a nivel institucional que conduzca a un rendimiento escolar eficiente.

## Metodología

La investigación se llevó a cabo mediante un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, empleando tanto métodos teóricos como empíricos. Luego, se aplicó un instrumento de recolección de datos, como es un cuestionario, que facilita la medición de variables relevantes, como el estilo de liderazgo, la percepción del

personal docente sobre el liderazgo educativo y la efectividad de los procesos sustantivos en la institución educativa (Rivera, 2022).

Ya recopilados los datos o cifras estadísticas, se procedió a su análisis mediante técnicas estadísticas descriptivas para identificar patrones, tendencias y relaciones entre las variables estudiadas. Este enfoque cuantitativo proporcionaría una comprensión objetiva y detallada del impacto del liderazgo educativo en los procesos sustantivos dentro de las instituciones educativas.

A través del método analítico descriptivo se pretende obtener una comprensión objetiva de la relación entre el liderazgo educativo y la eficacia de los procesos sustantivos en unas instituciones universitarias públicas, que desde resultados estadísticos facilitará la correlación de resultados para alegar una comprensión detallada y cuantificable del fenómeno estudiado.

Cabe destacar que, dentro del sistema educativo universitario en Manabí, conformado por un total de 27 304 docentes y 1 230 299 estudiantes, no se cuenta con información precisa sobre la población total involucrada en el sector público. Ante esta falta de datos, se optó por utilizar un muestreo aleatorio no probabilístico por conveniencia para determinar la muestra, considerando la amplitud de la población y facilitando la viabilidad del estudio. Para este caso se tomaron a 31 docentes en servicio activo, de los cuales 20 pertenecen a la ULEAM, otros cinco son la ESPAM y por último seis de la UTM. De la misma forma se tomó como muestra a 149 estudiantes que cursan sus estudios tanto de pregrado y postgrado, de los cuales 39 estudiantes pertenecían a la ULEAM, otros 53 de la ESPAM MFL y los siguientes 57 pertenecientes a la UTM.

Se aplicó la encuesta a los docentes considerando la escala de Likert para dar respuestas a las preguntas, se plantearon nueve ítems relacionados directamente con las variables de estudio, para luego aplicar una tabla de correlación de elementos entre sí, que luego permitió respaldar la relación de las preguntas con las respuestas de los encuestados.

El análisis de los datos se realizó a través de software SPSS v.26, lo cual permitió determinar la fiabilidad con el alfa de Cronbach en ambas encuestas, tanto en la de los docentes y de los estudiantes, reflejando datos favorables que respaldan los instrumentos aplicados.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la investigación se aplicaron encuestas a docentes y estudiantes, con nueve preguntas estratégicas adaptadas a los objetivos de la investigación, cuyas respuestas se adaptaban a la escala de Likert, permitiendo el recabo de información relevante y precisa. Además de un formulario para obtener datos generales de los encuestados.

### Resultados de la encuesta aplicada a los docentes

Para la encuesta a docente se toman en cuenta a 31 docentes en servicio activo de las diferentes instituciones universitarias públicas de la provincia de Manabí. Dentro del estudio se considera relevante identificar la experiencia del docente. Razón por la cual, se recaban los datos expuestos en la siguiente tabla:

**Tabla 1. Experiencia de los docentes objeto de estudio**

Experiencia	Frecuencia	Porcentaje
Entre 5 a 10 años	14	45.2
Mas de 10 años	11	35.5
Menos de 5 años	6	19.4
Total	31	100

Los datos obtenidos indican que los docentes de las instituciones universitarias públicas, en un 45,2% tienen experiencia de entre 5 a 10 años, por otro lado, el 35,5% cuentan con una experiencia de más de 10 años, no dejando de lado que el 19,4% de docentes tiene menos de 5 años de experiencia en el campo.

Para el cuestionario, se consideró la pregunta nueve como la más relevante al identificar la contribución del liderazgo educativo ante las funciones sustantivas de las instituciones universitarias públicas. Aquí se expone la tabla 2, detallando las respuestas ante el enunciado expuesto:

**Tabla 2. Contribución del liderazgo educativo identificado por los docentes**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo	1	3.2
2. En desacuerdo	1	3.2

3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	3.2
4. De acuerdo	4	12.9
5. Totalmente de acuerdo	24	77.4
Total	31	100

Los datos reflejan los resultados del impacto del liderazgo en los procesos sustantivos de instituciones universitarias. El 77.4% de las respuestas asignaron la puntuación máxima (5), indicando una percepción mayoritaria de un fuerte impacto positivo del liderazgo. Las respuestas con puntuaciones más bajas acumulan un 22.6%, sugiriendo que una minoría percibe un impacto menos positivo.

Por lo anteriormente alegamos que, los datos indican que la mayoría de los encuestados son profesionales académicos con experiencia y rango consolidados, y perciben de manera positiva la contribución del liderazgo al fortalecimiento de los procesos sustantivos en las instituciones universitarias. Estos resultados respaldan la idea de que una fuerza laboral académica con experiencia y liderazgo efectivo puede tener un impacto positivo en la calidad y el desarrollo integral de las instituciones educativas.

Se mide la fiabilidad del cuestionario a través del Alfa de Cronbach con la finalidad de asegurar la fiabilidad de los datos e información obtenida, evitando sesgos y poca concordancia de los resultados, considerando la aplicación de la escala de Likert.

**Tabla 3. Estadísticas de fiabilidad**

Estadísticas de fiabilidad/Alfa de Cronbach		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	Número de elementos
0.949	0.95	9

Los datos de fiabilidad indican que la escala, compuesta por 9 elementos, tiene una consistencia interna muy alta. El Alfa de Cronbach basado en elementos estandarizados muestra valores cercanos a 1, con 0,949 y 0,950 respectivamente. Estos resultados sugieren que los elementos de la escala están fuertemente relacionados entre sí y que la escala es confiable para medir los constructos evaluados.

Matriz de correlaciones entre elementos

En la presente investigación, se consideraron las nueve preguntas planteadas en el cuestionario, con el fin de realizar la matriz de correlación de elementos a través del SPSS Statistics 26, logrando un análisis que identifica las brechas existentes al relacionar aspectos de cada pregunta. A continuación, se presenta la tabla general de los datos:

**Tabla 4. Matriz de correlaciones entre elementos**

Elementos	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1,000	0,644	0,867	0,771	0,599	0,502	0,684	0,729	0,791
2	0,644	1,000	0,675	0,763	0,574	0,474	0,585	0,705	0,745
3	0,867	0,675	1,000	0,730	0,637	0,588	0,741	0,808	0,815
4	0,771	0,763	0,730	1,000	0,612	0,654	0,747	0,779	0,810
5	0,599	0,574	0,637	0,612	1,000	0,490	0,497	0,607	0,630
6	0,502	0,474	0,588	0,654	0,490	1,000	0,678	0,728	0,632
7	0,684	0,585	0,741	0,747	0,497	0,678	1,000	0,728	0,577
8	0,729	0,705	0,808	0,779	0,607	0,728	0,728	1,000	0,838
9	0,791	0,745	0,815	0,810	0,630	0,632	0,577	0,838	1,000

Se identifica que la visión clara y compartida para el desarrollo académico está positivamente correlacionada con la promoción de la innovación pedagógica (0,644), la contribución al desarrollo profesional continuo de los docentes (0,867), y el fortalecimiento de los procesos sustantivos (0,791). Estas correlaciones sugieren que un liderazgo con una visión clara tiende a estar asociado positivamente con otras áreas académicas clave. La promoción de la innovación pedagógica tiene correlaciones positivas significativas con el desarrollo profesional continuo de los docentes (0,675), la investigación y participación estudiantil (0,763), y la priorización de habilidades transversales (0,705).

El desarrollo profesional continuo de los docentes muestra correlaciones positivas con la visión clara de liderazgo (0,867), la promoción de la innovación pedagógica (0,675), la investigación y participación estudiantil (0,730), y el fortalecimiento de los procesos sustantivos (0,815). La investigación y participación estudiantil

tiene correlaciones positivas con la visión clara de liderazgo (0,771), la promoción de la innovación pedagógica (0,763), y el desarrollo profesional continuo de los docentes (0,730). Los servicios de apoyo estudiantil tienen correlaciones más bajas con otros elementos, pero, aun así, hay cierta correlación positiva con la internacionalización (0,490). La internacionalización está positivamente correlacionada con la promoción de la innovación pedagógica (0,678) y el fortalecimiento de los procesos sustantivos (0,632).

La participación estudiantil en la toma de decisiones muestra correlaciones positivas con la promoción de la innovación pedagógica (0,585), el desarrollo profesional continuo de los docentes (0,741), y la priorización de habilidades transversales (0,728). El énfasis en el desarrollo de habilidades transversales tiene correlaciones positivas con la visión clara de liderazgo (0,729), la promoción de la innovación pedagógica (0,705), y el desarrollo profesional continuo de los docentes (0,808). El fortalecimiento de los procesos sustantivos tiene correlaciones positivas con la visión clara de liderazgo (0,791), la promoción de la innovación pedagógica (0,745), y el desarrollo profesional continuo de los docentes (0,815).

Concluimos que, la matriz de correlaciones sugiere que hay relaciones positivas entre diferentes aspectos del liderazgo y las prácticas académicas dentro de la institución universitaria. La fuerza y dirección de estas correlaciones ofrecen información valiosa sobre cómo ciertos elementos están interrelacionados y pueden afectar el entorno académico en su conjunto.

### Resultados de la encuesta aplicada a los estudiantes

Para la siguiente encuesta se ha considerado a 149 estudiantes de las diferentes instituciones universitarias públicas de la provincia de Manabí teniendo en cuenta el nivel que están cursando. Para ello se ha planteado la tabla 5 que se detalla a continuación:

**Tabla 5. Nivel educativo que cursan los estudiantes encuestados**

Nivel	Frecuencia	Porcentaje
Postgrado	31	20.8
Tercer Nivel	118	79.2
Total	149	100

Los datos presentados muestran la distribución de los participantes según el nivel académico que cursan. Del total de 149 encuestados, el 20.8% se encuentra en posgrado, mientras que el 79.2% está cursando el tercer nivel académico.

De igual forma se han planteado nueve preguntas en el cuestionario, las cuales mediante una escala de Likert permitió recabar información relevante en base a la temática de estudio. No obstante, se consideró la pregunta número nueve como estratégica y con mayor relevancia para darle respuesta a la investigación. A continuación, se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 6. Contribución del liderazgo educativo en los procesos sustantivos**

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
1. Totalmente en desacuerdo	6	4
2. En desacuerdo	2	1.3
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	12.1
4. De acuerdo	57	38.3
5. Totalmente de acuerdo	66	44.3
Total	149	100

Los datos revelan que la mayoría de los estudiantes (44.3%) tienen una percepción muy positiva sobre la contribución del liderazgo al fortalecimiento de los procesos universitarios, dándoles un puntaje de 5. Un 38.3% también ve positivamente el liderazgo, aunque con un puntaje ligeramente menor de 4. Estos resultados sugieren un respaldo general al liderazgo, aunque un 12.1% muestra una percepción neutral y un 4.0% tiene una evaluación negativa, señalando áreas potenciales para la mejora según la perspectiva estudiantil.

Por tanto, se planteó la estadística de fiabilidad mediante el Alfa de Cronbach, con la finalidad de obtener datos fidedignos con relación al cuestionario y los posibles sesgos en las respuestas que podría existir. En la siguiente tabla se detallan los datos:

**Tabla 7. Estadísticas de fiabilidad**

Estadísticas de fiabilidad/Alfa de Cronbach		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	Número de elementos
0.952	0.952	9

Los datos revelan una alta fiabilidad en la medición de las variables del estudio. Tanto el Alfa de Cronbach estándar como el basado en elementos estandarizados alcanzan un sólido 0.952, indicando una consistencia interna excepcional en la escala de 9 elementos utilizada en el cuestionario. Estos resultados respaldan la confianza en la fiabilidad de las mediciones y la solidez de la escala.

### Matriz de correlaciones entre elementos

Para esta investigación, se consideraron las nueve preguntas planteadas en el cuestionario a los estudiantes de las instituciones universitarias públicas de la provincia de Manabí, con el fin de realizar la matriz de correlación de elementos a través del SPSS Statistics 26, para lo cual se logró un análisis que identifica las brechas existentes al relacionar aspectos de cada pregunta y sus respuestas. A continuación, en la tabla 8 se presenta los datos respectivos:

**Tabla 8. Matriz de correlaciones entre elementos**

Elementos	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	1,000	0,678	0,695	0,628	0,644	0,537	0,588	0,671	0,672
2	0,678	1,000	0,757	0,756	0,762	0,622	0,716	0,785	0,746
3	0,695	0,757	1,000	0,792	0,732	0,624	0,659	0,735	0,731
4	0,628	0,756	0,792	1,000	0,691	0,595	0,633	0,736	0,791
5	0,644	0,762	0,732	0,691	1,000	0,646	0,737	0,711	0,638
6	0,537	0,622	0,624	0,595	0,646	1,000	0,645	0,662	0,614
7	0,588	0,716	0,659	0,633	0,737	0,645	1,000	0,786	0,661
8	0,671	0,785	0,735	0,736	0,711	0,662	0,786	1,000	0,77
9	0,672	0,746	0,731	0,791	0,638	0,614	0,661	0,77	1,000

Las correlaciones son principalmente positivas, lo que sugiere que hay una tendencia general de que las respuestas a las preguntas se mueven en la misma dirección. Las correlaciones más altas tienden a estar en el rango de 0.7 a 0.8, indicando asociaciones relativamente fuertes.

La pregunta 2 ("Los líderes universitarios promueven la innovación pedagógica...") tiene correlaciones relativamente altas con muchas otras preguntas, especialmente con las preguntas 4 ("Fomento de la investigación y participación estudiantil") y 8 ("Énfasis en el desarrollo de habilidades transversales"). Las preguntas 7 ("Fomento de la participación estudiantil en la toma de decisiones") y 8 ("Énfasis en el desarrollo de habilidades transversales") tienen una correlación relativamente alta (0.786).

La asociación positiva entre la pregunta 2 y otras preguntas sugiere que la promoción de la innovación pedagógica se relaciona positivamente con otros aspectos del liderazgo universitario, como la investigación y el desarrollo de habilidades transversales. La correlación alta entre las preguntas 7 y 8 indica que el fomento de la participación estudiantil en la toma de decisiones se asocia positivamente con el énfasis en el desarrollo de habilidades transversales. Las correlaciones más bajas pueden señalar áreas donde la relación es menos evidente o donde las variables pueden estar influenciadas por otros factores.

### Correlación de resultados

Ambas matrices muestran correlaciones positivas entre los elementos, lo que sugiere que hay cierta relación entre ellos, aunque la fuerza de la correlación puede variar. Las correlaciones en la matriz del docente y del estudiante no son idénticas, lo que sugiere que la percepción del docente sobre las relaciones entre los elementos puede diferir de la percepción del estudiante.

Las correlaciones más altas en enfoque docente se encuentran entre las preguntas 3 y 8 (0,808) y entre las 8 y 9 (0,838). La correlación más baja se observa entre las preguntas 5 y 6 (0,490). Por otro lado, en el enfoque del estudiante, las correlaciones más altas son entre las preguntas 2 y 8 (0,785) y entre 4 y 9 (0,791). La correlación más baja se encuentra entre las preguntas 6 y 1 (0,537).

La discrepancia entre las percepciones del docente y del estudiante puede indicar áreas en las que la comunicación puede mejorarse o en las que las expectativas no están alineadas. La identificación de las correlaciones más fuertes y débiles puede ser útil para diseñar estrategias de enseñanza que aborden las áreas de mayor y menor comprensión.

Los resultados nos permiten afirmar que el liderazgo educativo contribuye fuertemente en el fortalecimiento de los procesos sustantivos, lo cual se ve respaldado por la comunidad educativa quienes, con sus respuestas en los instrumentos de investigación, defienden la idea de que una fuerza laboral académica con experiencia y liderazgo efectivo puede tener un impacto positivo en la calidad y el desarrollo integral de las instituciones universitarias.

A través de investigación realizada se establecen recomendaciones estratégicas en base a los resultados obtenidos que permiten establecer un plan estratégico para integrar la innovación pedagógica basada en los procesos sustantivos, como parte fundamental del liderazgo educativo.

El liderazgo educativo debe considerar la efectividad de los servicios de apoyo estudiantil como un factor clave para fortalecer los procesos sustantivos. Para lograrlo, se recomienda desarrollar estrategias continuas de evaluación y mejora de la calidad de estos servicios, garantizando un entorno de apoyo integral. Esto implica identificar y abordar deficiencias, así como implementar iniciativas proactivas para optimizar constantemente los servicios y respaldar de manera efectiva a los estudiantes en su experiencia académica y personal (León *et al.*, 2021).

Se considera preciso establecer estructuras formales para la participación estudiantil en la toma de decisiones institucionales, guiadas por el liderazgo educativo, mientras se sensibiliza a los líderes sobre la importancia de incorporar la voz estudiantil en políticas, planes estratégicos y la investigación (Lemoine et al., 2020; 2023).

Además de incorporar habilidades transversales en la visión y estrategia del liderazgo educativo, colaborando con las instituciones para alinearlas con las expectativas laborales. Esto fortalecerá la preparación de los estudiantes, asegurando una formación integral y relevante para sus futuras trayectorias profesionales.

Por último, se cree necesario realizar evaluaciones periódicas del impacto de las acciones del liderazgo educativo en el fortalecimiento de los procesos sustantivos. Con base en los resultados obtenidos, ajustar de manera proactiva las estrategias y políticas institucionales para garantizar una mejora continua en la calidad académica (Guillen *et al.*, 2020). Esta práctica sistemática de evaluación y ajuste constante permitirá una adaptación eficiente a las necesidades cambiantes, asegurando una gestión efectiva y un fortalecimiento sostenible de los procesos académicos en la institución.

En investigaciones anteriores, varios autores como Rodríguez, *et al.*, (2022) en su revista resaltan que el liderazgo educativo desempeña un papel fundamental al proporcionar una visión clara del entorno de aprendizaje. Además, enfatizan la importancia de adoptar un enfoque colaborativo que atienda a las necesidades conjuntas, promoviendo mejoras educativas con resultados positivos.

En continuidad con este tema, autores como Capa, *et al.*, (2020) sostienen que el liderazgo educativo busca impulsar la mejora continua en la enseñanza, ejerciendo una influencia directa en el comportamiento de la comunidad educativa y su capacidad de adaptación a nuevas exigencias y objetivos. Cuando el liderazgo está presente, se integra a toda la comunidad educativa sin excepciones, estableciendo directrices y lineamientos que facilitan una colaboración exitosa y una comunicación efectiva. Para ello, se implementan procesos como la planificación, organización, ejecución y control.

Por último, otros autores como Hernández (2014) señalan que los procesos sustantivos son la vía hacia un aprendizaje y enseñanza de calidad, fundamentados en la mejora continua en áreas formativas, de investigación y extensión. Esto se realiza con el propósito de cumplir con la misión, visión y objetivos institucionales, en sintonía con las demandas y necesidades del entorno y el campo laboral. En este contexto, se establecen políticas y estrategias institucionales como medio para alcanzar estos objetivos.

Una de las principales limitaciones denotadas en la investigación es el no contar con un total específico del foco de estudio, para lo cual se ejecutó un muestreo aleatorio por conveniencia para determinar la muestra. Sin embargo, se denotaron resultados positivos, que al final tuvieron un grado de fiabilidad de 0,949 en docentes y 0,952 en estudiantes.

Aquí se destaca que la mayoría de los docentes encuestados tienen una experiencia considerable dentro de las instituciones universitarias objeto de estudio, además de mantener una permanencia docente consolidada y con un alto nivel académico.

La investigación señala que la mayoría de los docentes y estudiantes tienen percepciones positivas sobre la contribución del liderazgo al fortalecimiento de las instituciones universitarias, evidenciando su impacto en la calidad académica. Esto destaca la importancia del liderazgo efectivo en el respaldo general de la comunidad académica (Gento *et al.*, 2020).

Los datos de fiabilidad muestran que el instrumento utilizado para recopilar información de los docentes es altamente confiable, con valores de Alfa de Cronbach cercanos a 1. Esto indica que las preguntas del cuestionario están fuertemente relacionadas entre sí y que el instrumento es consistente en medir los constructos evaluados.

Los datos de fiabilidad de la encuesta a estudiantes también indican una alta consistencia en las respuestas, lo que fortalece la confianza en los resultados obtenidos.

La matriz de correlaciones entre elementos revela asociaciones positivas significativas entre diferentes aspectos del liderazgo y las prácticas académicas dentro de la institución universitaria. Además de, mostrar que la visión clara de liderazgo está positivamente correlacionada con el desarrollo académico, la innovación pedagógica, el desarrollo profesional continuo de los docentes, y el fortalecimiento de los procesos sustantivos. Esto sugiere que un liderazgo claro tiene un impacto positivo en varios aspectos académicos (Santiago Rejón & Barrera Cámara, 2025).

Respecto a la consistencia en las mediciones estudiantiles cabe indicar que el coeficiente de correlación intraclase (ICC) indica una alta consistencia entre las medidas promedio de los estudiantes, lo que refuerza la fiabilidad de las observaciones, donde los aspectos positivos destacados incluyen la experiencia y rango de los docentes, la percepción positiva del liderazgo docente, la fiabilidad de los instrumentos de investigación, las correlaciones positivas entre diferentes aspectos del liderazgo y las prácticas académicas, y la percepción mayoritariamente positiva de los estudiantes (Melo & Hernández, 2023). Estos resultados sugieren un entorno académico sólido y un respaldo general a las prácticas de liderazgo en las instituciones universitarias estudiadas.

## CONCLUSIONES

La investigación detalla que el liderazgo educativo tiene un impacto sobre los procesos sustantivos en las instituciones universitarias. Los hallazgos respaldan la idea de que estas capacidades desempeñan un papel crucial en la formación, desarrollo educativo y nuevas tendencias de enseñanza y aprendizaje inclusivo y participativo.

La investigación revela correlaciones significativas entre diversas variables, lo que sugiere interacciones complejas entre diferentes aspectos del liderazgo y las prácticas educativas en el ámbito universitario. Además, se destaca la alta fiabilidad de la escala utilizada en el cuestionario, demostrada por valores sólidos de Alfa de Cronbach, lo cual, refuerza la confianza en la validez de las mediciones realizadas. Esto sugiere que los resultados obtenidos son consistentes y confiables, lo que fortalece la credibilidad de las conclusiones del estudio.

Al evaluar los resultados en relación con los objetivos establecidos al inicio de la investigación, queda claro que hemos logrado responder a nuestras preguntas de investigación. Se destaca la efectividad del liderazgo educativo y su importancia indudable en relación con la mejora de los procesos sustantivos, como una vía hacia una mejor calidad educativa. Sin embargo, es crucial reconocer las limitaciones de nuestro estudio, como la amplia población y el desconocimiento de la cantidad neta de esta para determinar una muestra exacta, y abordar estas cuestiones en futuras investigaciones para obtener una comprensión más completa de estos vínculos.

## Referencias bibliográficas

Álvarez Gómez, G. A., Viteri Moya, J. R., Viteri Intriago, D. A., & Estupiñan, J. (2021). Integración de los procesos sustantivos para la mejora de la calidad del aprendizaje. *Scielo*, 17(80). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442021000300021](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442021000300021)

Cancillería. (2012). Metodología de administración de procesos completa. <https://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/06/Metodologa-de-Administracion-de-Procesos-Completa.pdf>

Capa Águeda, B., Fernández de la Cruz, A., Hernández Castillo de Tejada, A., Moreno Melgarejo, A., Segura Guitierrez, L., & Vargas Llontop, H. (2020). Introducción al liderazgo positivo. Oportunidades de mejora en el aprendizaje en la educación superior. *Revista Internacional de Aprendizaje en Educación Superior*, 7(1), 9. <https://doi.org/10.37467/gka-revedusup.v7.2020>

Cortés Najera, M. (2021). Liderazgo como herramienta de motivación, para preparar a los estudiantes universitarios a enfrentar los desafíos del mundo globalizado. *Repository UAEH*, 8(16), 26–28. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa3/article/view/7333/7929>

De Toro, Á. (2022). Liderazgo: factor clave de éxito empresarial. *Escuela de Negocios y Dirección*. <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/liderazgo-factor-clave-exito-empresarial/>

García Abad, R. E. (2021). La integración de procesos sustantivos en la Universidad Católica de Cuenca: estado actual y prospectiva. *Scielo*, 13(2), 1. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202021000200184](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000200184)

Gento Palacios, S., Gonzáles Fenández, R., & Silfa Sención, H. O. (2020). Dimensión afectiva del liderazgo pedagógico

del docente. *Revista Complutense de Educación*, 31(4). <https://doi.org/10.5209/rced.65635>

Guillen Pereira, L., Brito Vallina, M., Contreras Velázquez, L. M., & Llumiyinga Quispe, S. D. (2020). *Revista Electrónica Formación y Calidad Educativa (REFCalE)*. <https://observatorioturisticobahia.ulead.edu.ec/index.php/refcale/article/view/3215/1996>

Hernández Hernández, M. (2014). *El liderazgo y su incidencia en el proceso de administración escolar de los institutos nacionales de educación básica de telesecundaria del departamento de Suchitepéquez [Tesis de licenciatura, Universidad de San Carlos de Guatemala]*. CORE. <https://core.ac.uk/download/pdf/35292068.pdf>

INEC. (2025). *Base de datos – Censo de población y vivienda*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/base-de-datos-censo-de-poblacion-y-vivienda/>

Lemoine Quintero, F. Á., Carvajal Zambrano, G. V., Hernández Rodríguez, N. R., & Delgado Caicedo, Y. L. (2020). Rol y pertinencia en universidades del Ecuador en la actividad de vinculación con la sociedad. *Maestro y Sociedad*, 17(3), 5. <https://maestrosociedad.uo.edu.ec/index.php/MyS/article/view/5212/4716>

Lemoine Quintero, F. Á., Carvajal Zambrano, G. V., & Villacis Zambrano, L. M. (2023). Responsabilidad social comunitaria en función de los procesos sustantivos: Universidad del siglo XXI. *Maestro y Sociedad*, 20(1), 1.

León Pupo, N. I., Lorenzo Martín, R., & Torres Fernández, P. (2021). La gestión del proceso sustantivo de investigación en las universidades (Revisión). *ROCA. Revista Científico-Educacional de la provincia Granma*, 18(2), 2. <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/440/4402900004/4402900004.pdf>

Manríquez Gutiérrez, K., & Reyes Roa, M. (2021). Liderazgo educativo: una mirada desde el rol del director y la directora en tres niveles del sistema educacional chileno. *Revista Educación*, 46(1). <https://doi.org/10.15517/revedu.v46i1.44514>

Melo, G. M., & Hernández, C. A. (2023). Los universitarios y sus percepciones con respecto al liderazgo ejercido por parte del personal directivo. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(27). <https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1571>

Mendoza Vega, A. J., González Araúz, R. I., Vera Arias, M. J., Guadamud Muñoz, J. D., & Saavedra Mera, K. A. (2023). Tendencias y perspectivas actuales del liderazgo educativo: Revisión bibliográfica. *Ciencia Latina Internacional*, 7(5), 10. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i5.8543](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i5.8543)

REDATAM. (2022). *Sistema integrado de consultas*. <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?>

Riascos Hinestroza, L. E., & Becerril Arostegui, I. (2021). Liderazgo educativo docente. Un modelo para su estudio, discusión y análisis. *Educación y Educadores*, 24(2). <https://doi.org/10.5294/edu.2021.24.2.4>

Rivera Bustamante, R. (2022). La investigación científica universitaria y la aplicación de la metodología ABP. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 2.

Rodríguez, A. V., Pérez Pertuz, J., & Montero Ojeda, E. (2022). Dirección escolar y liderazgo: análisis del desempeño del rol directivo en instituciones de educación públicas y privadas de Colombia. *UNIMINUTO*. <https://doi.org/10.26620/uniminuto/978-958-763-601-7>

Santiago Rejón, I. S., & Barrera Cámara, R. A. (2025). Comunicación y liderazgo como estrategias para mejorar el ambiente organizacional en centros educativos. *European Public & Social Innovation Review*, 1–19. <https://doi.org/10.31637/epsir-2026-2040>

Zaldívar Hernández, M. E., Álvarez Olivares, D., Roget Albertí, S., & Arias Barthelemi, Y. (2025). Promoción de salud, liderazgo comunitario y enfermedades crónicas no transmisibles: una trilogía importante. *Salud, Arte y Cuidados. Revista Venezolana de Enfermería & Ciencias de la Salud*, 18(1), 13–20. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14738771>

**Declaración de conflicto de intereses:** Los autores declaran que no existe ningún conflicto de intereses derivado de relaciones personales o con entidades públicas o privadas que pudiera influenciar negativamente la publicación de este trabajo.

**Declaración de contribución de los autores/as utilizando la Taxonomía CRediT:**

Los autores trabajaron en la metodología, redacción y comprobación de los resultados de esta investigación.

**Declaración de aprobación por el Comité de Ética:** Los autores declaran que la investigación fue aprobada por el Comité de Ética de la institución responsable, en tanto la misma implicó a seres humanos.

**Declaración de originalidad del manuscrito:** Los autores confirman que este texto no ha sido publicado con anterioridad, ni ha sido enviado a otra revista para su publicación.