

Ponce- Chalén, V.C., Palacios-Meléndez, J.G. & Torres-Paredes, M.A. (2026). Valor público en la gestión de instituciones educativas públicas: estrategias para el fortalecimiento de la calidad del servicio educativo. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 29(2), 305-318.

DOI: <https://doi.org/10.6018/reifop.694511>

Valor público en la gestión de instituciones educativas públicas: estrategias para el fortalecimiento de la calidad del servicio educativo

Verónica Cecilia Ponce Chalén⁽¹⁾, José Giovanni Palacios Meléndez⁽¹⁾,
María de los Ángeles Torres Paredes⁽²⁾

¹Universidad Estatal Península de Santa Elena, ²Universidad del Norte de Ecuador

Resumen

El estudio examinó cómo la gestión educativa influye en la generación de valor público en instituciones educativas públicas, con el propósito de identificar las prácticas de gestión que fortalecen la calidad del servicio, comparar percepciones según variables sociodemográficas y proponer lineamientos estratégicos orientados a la creación de valor público. Se aplicó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental, transversal y correlacional-explicativo. La población estuvo conformada por 240 profesionales y la muestra, seleccionada mediante muestreo probabilístico estratificado, incluyó a 150 directivos, coordinadores y docentes. Se utilizó un cuestionario validado mediante juicio de expertos, prueba piloto y análisis psicométricos. Los resultados mostraron una relación fuerte y significativa entre gestión educativa y valor público percibido. El análisis factorial identificó tres dimensiones centrales de la gestión: liderazgo y dirección estratégica, gestión de procesos y mejora continua, y participación-comunicación institucional. Estas dimensiones presentaron medias altas y constituyeron los principales factores asociados a la calidad del servicio educativo. Los análisis comparativos evidenciaron diferencias significativas según rol institucional y años de experiencia. El modelo de regresión explicó el 57 % del valor público percibido, destacándose el liderazgo institucional como el predictor más influyente. El estudio concluyó que la gestión educativa, cuando se sustenta en liderazgo efectivo, procesos institucionales sólidos y mecanismos participativos, contribuye de manera decisiva a la calidad del servicio y a la generación de valor público. Estos hallazgos orientan el diseño de estrategias de mejora institucional y abren líneas de investigación relacionadas con la gobernanza educativa y el impacto social del servicio público escolar.

Palabras clave

Gestión educativa; valor público; calidad del servicio; planificación estratégica.

Contacto:

Verónica Cecilia Ponce Chalén, vponce@upse.edu.ec, 240102, La Libertad (Ecuador)

Generating public value through educational management: strategies for strengthening service quality in public institutions

Abstract

The study examined how educational management influences the creation of public value in public educational institutions, with the aim of identifying management practices that strengthen service quality, comparing perceptions according to sociodemographic variables, and proposing strategic guidelines oriented toward public value generation. A quantitative approach was applied using a non-experimental, cross-sectional, and correlational-explanatory design. The population consisted of 240 professionals, and the sample, selected through stratified probabilistic sampling, included 150 principals, coordinators, and teachers. Data were collected through a validated questionnaire supported by expert judgment, a pilot test, and psychometric analyses. The results revealed a strong and significant relationship between educational management and perceived public value. Factor analysis identified three core dimensions of management: leadership and strategic direction, process management and continuous improvement, and participation-institutional communication. These dimensions showed high mean values and represented the main factors associated with educational service quality. Comparative analyses indicated significant differences according to institutional role and years of experience. The regression model explained 57% of perceived public value, with institutional leadership emerging as the most influential predictor. The study concludes that educational management, when grounded in effective leadership, robust institutional processes, and participatory mechanisms, contributes decisively to service quality and the generation of public value. These findings inform the design of institutional improvement strategies and open new research avenues related to educational governance and the social impact of public educational services.

Key words

Educational management; public value; service quality; strategic planning

Introducción

La gestión educativa en las instituciones públicas enfrenta el desafío de responder a demandas sociales crecientes relacionadas con transparencia, eficiencia, legitimidad y producción de valor público. Desde una perspectiva de gobernanza contemporánea, la ciudadanía no solo exige acceso a servicios educativos, sino también resultados tangibles que se traduzcan en inclusión, equidad, cohesión social y fortalecimiento del bienestar colectivo. En este sentido, el constructo valor público, desarrollado inicialmente por Mark H. Moore, permite comprender cómo las instituciones públicas generan beneficios sociales que trascienden su funcionamiento interno y se proyectan hacia la comunidad. Este enfoque ha sido ampliado por autores como Benington, Stoker, Bozeman, Pollitt y Bouckaert, así como por Margetts y Dunleavy, quienes coinciden en que el valor público se produce cuando la

acción gubernamental logra resultados significativos para la sociedad, sustentados en legitimidad, capacidad institucional y una distribución equitativa de beneficios.

Desde el campo educativo, la noción de valor público implica reconocer que la gestión escolar no solo administra recursos y procesos pedagógicos, sino que también influye en el desarrollo territorial, la confianza ciudadana, la participación comunitaria y la cohesión social. Autores como Hargreaves y Fullan, Bush, Ball y Subirats destacan que la gobernanza educativa constituye un sistema de decisiones, relaciones y responsabilidades que condiciona la capacidad de las instituciones para producir impactos socialmente valiosos. Así, la gestión educativa se convierte en un mecanismo clave para articular liderazgo, calidad institucional, participación democrática y orientación al bien común.

Bajo este marco conceptual, resulta indispensable organizar el cuerpo teórico desde la pregunta central: ¿cómo la gestión educativa contribuye a la generación de valor público? Ello exige definir constructos de manera secuencial. En primer lugar, la gestión educativa se concibe como el conjunto de procesos directivos, administrativos, pedagógicos y comunitarios orientados al funcionamiento institucional y al logro de resultados significativos. En segundo lugar, la gobernanza educativa se entiende como el entramado de actores, normas y decisiones que posibilitan la coordinación entre escuela, Estado y comunidad. Finalmente, el valor público refiere a los resultados e impactos que la gestión escolar produce fuera de la institución, tales como mayor confianza social, equidad en el acceso, desarrollo comunitario, movilidad social y satisfacción ciudadana.

A partir de estos fundamentos, el análisis empírico adquiere coherencia. Estudios recientes evidencian que la creación de valor en educación depende de prácticas de gestión que combinan calidad institucional, participación, legitimidad y capacidad de respuesta. Por ejemplo, Salemans y Budding (2022) señalan que la generación de valor en el ámbito educativo requiere superar enfoques centrados exclusivamente en indicadores de desempeño, incorporando perspectivas relacionales que expliquen la complejidad del servicio educativo. Desde la gobernanza local, Mausethagen et al. (2024) destacan principios como equidad, transparencia y eficiencia, los cuales deben integrarse en la gestión escolar para fortalecer la calidad del servicio. En esta misma línea, Parveen et al. (2024) demuestran que las prácticas de gestión de calidad influyen significativamente en el rendimiento estudiantil cuando se articulan con procesos de mejora continua.

Asimismo, la literatura enfatiza que el valor público se sostiene en mecanismos de interacción, coproducción y visión compartida entre actores educativos, tal como propone Virtanen y Jalonen (2024). Las instituciones públicas deben, por tanto, consolidar relaciones de cooperación y participación con docentes, estudiantes, familias y comunidad, generando procesos de gobernanza que impacten positivamente en el entorno. Estas dinámicas se relacionan con la calidad institucional, ya que estudios como el de Musah et al. (2024) evidencian que la calidad influye directamente en financiamiento, estructura administrativa y resultados educativos. Del mismo modo, Indra et al. (2023) subrayan la relevancia de modelos de gestión que integren liderazgo y evaluación institucional para promover excelencia educativa.

Desde la perspectiva de la administración pública, investigaciones como la de Mahardhani (2023) muestran que principios de eficiencia, transparencia y orientación al usuario contribuyen a mejorar la satisfacción de la comunidad educativa, reforzando la relación entre gestión cotidiana y valor público. Esto coincide con estudios que abordan la educación dentro de modelos socio-inversionistas, donde la calidad es considerada un factor estratégico para el desarrollo social y económico, como señalan Yaroshchuk et al. (2022). En escenarios de cambio acelerado, las instituciones deben adoptar estrategias sólidas e innovadoras, tal

como indican Ahkmedova et al. (2022), quienes identifican tecnologías y modelos participativos como impulsores de la calidad del servicio. Finalmente, la percepción de calidad y satisfacción estudiantil, analizada por Guo et al. (2025), constituye un indicador clave de valor público, pues refleja la experiencia del usuario y la legitimidad del servicio prestado.

A pesar de estos aportes, persiste un vacío en la literatura respecto a cómo la gestión educativa contribuye de manera concreta a la generación de valor público en instituciones públicas de educación básica y media, especialmente en contextos latinoamericanos. Predominan estudios centrados en educación superior, modelos europeos o análisis aislados de calidad, sin integrar una visión estratégica que articule gestión institucional y valor público.

La relevancia del estudio se deriva de la necesidad de contar con marcos conceptuales y modelos de gestión que fortalezcan la legitimidad, calidad y capacidad transformadora del servicio educativo público. Comprender cómo la gestión escolar produce valor público permite orientar decisiones institucionales, fortalecer la confianza ciudadana y contribuir al desarrollo social desde el sistema educativo. Por ello, resulta pertinente formular la siguiente pregunta de investigación:

¿De qué manera la gestión educativa influye en la generación de valor público y qué estrategias contribuyen al fortalecimiento de la calidad del servicio educativo en instituciones públicas?

Con base en ello, el estudio plantea los siguientes objetivos específicos: 1) Analizar la relación entre gestión educativa y generación de valor público en instituciones públicas; 2) Identificar estrategias de gestión que fortalezcan la calidad del servicio educativo; 3) Comparar diferencias significativas en estas percepciones y prácticas según variables sociodemográficas (género, edad, perfil profesional, años de experiencia y tipo de función); 4) Identificar lineamientos estratégicos para la generación de valor público.

Método

Diseño

La investigación adoptó un método cuantitativo, entendido según Hernández et al. (2014) como un procedimiento sistemático que emplea medición numérica, análisis estadístico y comprobación empírica de relaciones entre variables. Este método fue el más idóneo para el estudio, dado que permitió examinar con precisión la relación entre gestión educativa, calidad del servicio y generación de valor público, así como comparar diferencias entre grupos sociodemográficos y perfiles profesionales, tal como plantean los objetivos de la investigación.

El estudio se clasificó como correlacional-explicativo, porque buscó determinar el grado de asociación entre gestión educativa y valor público, y analizar en qué medida ciertos factores de gestión inciden en la percepción de calidad institucional. Tal como señala Bisquerra (2009), los estudios correlacionales permiten identificar relaciones entre variables sin manipulación experimental, lo cual es adecuado cuando se investigan fenómenos educativos en su dinámica real.

El diseño fue no experimental, transversal y de campo. Fue no experimental debido a que las variables se observaron tal como ocurren en el contexto natural de las instituciones educativas, sin intervención de los investigadores. Su carácter transversal permitió obtener una medición puntual del fenómeno en un solo momento, y el trabajo de campo posibilitó recolectar datos directamente en los entornos institucionales, garantizando pertinencia y validez contextual.

Participantes

La investigación se llevó a cabo en un distrito caracterizado por alta densidad poblacional, heterogeneidad institucional y elevados requerimientos de gestión pública, condiciones que hacen de este contexto un espacio pertinente para analizar cómo la gestión educativa influye en la generación de valor público. Este distrito concentra un número limitado, pero claramente delimitado de instituciones públicas de educación básica y bachillerato, lo que justifica una población accesible y finita para el estudio.

La población total estuvo conformada por 240 profesionales (directivos, coordinadores y docentes) que cumplieran los criterios de desempeñarse en instituciones públicas del distrito, constituyendo la totalidad de actores con capacidad de participar en la investigación. Si bien la cifra puede parecer reducida, corresponde al universo real del distrito educativo seleccionado, por lo que la población es cerrada, completa y perfectamente identificable, cumpliendo los criterios de accesibilidad y pertinencia metodológica.

Se aplicó un muestreo probabilístico estratificado con el fin de garantizar representatividad proporcional de los grupos profesionales. Los estratos se definieron en función del rol institucional: directivos, coordinadores y docentes. Esta decisión respondió al carácter multidimensional de la gestión educativa y del valor público, fenómenos que se expresan de forma diferenciada según la responsabilidad desempeñada dentro de la organización escolar.

La muestra final fue de 150 participantes, lo que asegura representatividad estadística adecuada. Para una población de 240 individuos, una muestra de 150 garantiza:

- Nivel de confianza: 95 %
- Error máximo de estimación: ± 4.5 %
- Proporcionalidad estratificada: respetada en cada grupo profesional

Con estos parámetros, la muestra permite realizar comparaciones entre estratos y análisis correlacionales con suficiente precisión estadística. Tal y como se indica en la tabla 1, se presenta la distribución final:

Tabla 1
Distribución de la muestra según rol institucional

Rol institucional	Frecuencia	Porcentaje
Directivos	18	12 %
Coordinadores	27	18 %
Docentes	105	70 %
Total	150	100 %

Los criterios de inclusión establecieron que los participantes debían: a) trabajar en instituciones públicas con al menos tres años de funcionamiento; b) ocupar un puesto docente o directivo activo; c) contar con un mínimo de un año de experiencia en la institución para asegurar conocimiento suficiente sobre procesos de gestión.

Se excluyeron profesionales con menos de un año de antigüedad, docentes suplentes y aquellos que no se encontraban en funciones activas durante el periodo de recolección de datos.

Finalmente, la incorporación de actores con diferentes responsabilidades institucionales se justificó por la necesidad de obtener una visión integral del fenómeno estudiado. La gestión educativa, la calidad del servicio y la generación de valor público se configuran desde múltiples roles, por lo que la diversidad de estratos permite un análisis más completo y comparaciones estadísticamente válidas entre grupos profesionales.

Instrumento

Para la recolección de información se utilizó un único instrumento, consistente en un cuestionario estructurado, cuya finalidad fue medir las percepciones de los participantes sobre la gestión educativa, la calidad del servicio y la generación de valor público en instituciones públicas. El cuestionario estuvo conformado por dos escalas internas:

- a) Escala de Gestión Educativa,
- b) Escala de Generación de Valor Público Percibido.

Cada escala se integró por ítems tipo Likert de cinco categorías (1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo), diseñados para valorar el grado de acuerdo respecto a dimensiones relacionadas con liderazgo, procesos institucionales, transparencia, eficacia, participación, calidad del servicio educativo y proyección social de la institución.

El instrumento fue sometido a un proceso de validación de contenido mediante juicio de siete expertos en gestión educativa y evaluación institucional. Su revisión permitió ajustar la pertinencia, coherencia y claridad de los ítems, fortaleciendo la validez conceptual de las dimensiones. Posteriormente, se realizó una prueba piloto con 20 participantes externos a la muestra final, con el fin de verificar comprensión, estructura y funcionalidad del instrumento.

Con base en el primer objetivo metodológico del estudio, se procedió a analizar las propiedades psicométricas del cuestionario, evaluando la confiabilidad mediante el coeficiente alfa de Cronbach. Se obtuvieron valores de .92 para la escala de gestión educativa y .89 para la escala de valor público, lo que indica una alta consistencia interna, adecuada para investigaciones en ciencias sociales. La validez de constructo se examinó mediante análisis de consistencia dimensional, confirmando la estructura teórica propuesta.

Procedimiento

El procedimiento de investigación se desarrolló en tres fases sucesivas:

Fase 1. Diseño y preparación del estudio. Se definieron las variables, se diseñó el cuestionario y se establecieron los protocolos para la aplicación presencial y digital. Asimismo, se gestionaron autorizaciones institucionales y se capacitó a los coordinadores encargados del acompañamiento en cada centro educativo.

Fase 2. Recolección de información. El cuestionario fue aplicado durante dos semanas consecutivas, en modalidad presencial o digital según disponibilidad institucional. Previamente, todos los participantes firmaron un consentimiento informado que garantizó confidencialidad y uso académico de los datos. La aplicación se realizó bajo supervisión del equipo investigador para asegurar condiciones homogéneas y evitar interferencias durante la respuesta. El tiempo promedio de llenado fue de 20 a 25 minutos.

Fase 3. Depuración y validación de datos. Se realizaron procedimientos de control de calidad que incluyeron verificación de valores perdidos, detección de patrones anómalos y evaluación de consistencia interna. Las propiedades psicométricas del instrumento se analizaron en esta fase, confirmando su idoneidad para examinar la relación entre gestión educativa, calidad del servicio y generación de valor público.

Análisis de datos

El análisis de datos se realizó en concordancia con los objetivos del estudio. Los datos fueron analizados mediante estadística descriptiva e inferencial, considerando análisis de fiabilidad, correlación, estructura factorial y modelos explicativos, según la pertinencia de cada objetivo. Se verificaron los supuestos estadísticos básicos para garantizar la validez de los análisis y se trabajó con un nivel de significancia de $p < .05$. La organización final de los resultados se expone en tablas y figuras dentro de cada apartado analítico.

Resultados

Los resultados se presentan siguiendo la secuencia de los objetivos específicos establecidos. Antes del análisis inferencial, se exponen los descriptivos generales del instrumento, con el fin de establecer una base clara sobre los niveles de gestión educativa y valor público percibido en las instituciones analizadas.

Con el fin de comparar las percepciones sobre la gestión educativa y la generación de valor público, se realizaron análisis a nivel global y según variables sociodemográficas (género, edad, años de experiencia, perfil profesional y tipo de función).

Análisis global: Se evaluaron primero las percepciones de todos los participantes, sin segmentación. Posteriormente, se analizaron las diferencias según las variables sociodemográficas mencionadas.

Las pruebas de normalidad (Kolmogorov-Smirnov/Shapiro-Wilk) evidenciaron distribuciones no normales en varias de las variables analizadas ($p < .05$), así como heterogeneidad de varianzas. Esto desaconsejó el uso de estadísticos paramétricos. Como resultado, se optó por aplicar pruebas no paramétricas, que son más robustas frente al incumplimiento de los supuestos de normalidad y homocedasticidad.

Al analizar las diferencias según tipo de función institucional (Tabla 2), se obtuvo que los valores de U están alineados con la significancia estadística observada en los valores de p (menores a 0.05). La relación negativa en los valores de Z indica que los directivos tienen una percepción significativamente más alta de la gestión educativa y el valor público que los docentes.

Tabla 2
Prueba U de Mann-Whitney según tipo de función institucional

Variable	U	Z	p-value	Diferencias
Gestión educativa	1200	-2.15	.009	Directivos > Docentes
Valor público	1250	-2.10	.021	Directivos > Docentes

Por otro lado, las diferencias según años de experiencia profesional (Tabla 3), determinaron que el valor de H para la gestión educativa (8.23) es coherente con un valor de p significativo (0.045). En cuanto a valor público, no se encuentran diferencias significativas, por lo que H es más bajo y el p está por encima de 0.05, lo que indica que no hay una diferencia significativa en la percepción del valor público según los años de experiencia.

Por su parte, al analizar las diferencias según género (Tabla 4), y con los valores de U y Z se confirma la coherencia con los valores de p (que no son estadísticamente significativos,

$p > .05$), confirmando que no hay diferencias entre hombres y mujeres en la percepción de gestión educativa ni de valor público.

Tabla 3
Prueba de Kruskal-Wallis según años de experiencia

Variable	H	p-value	Diferencias
Gestión educativa	8.23	.045	>10 años > <5 años
Valor público	3.24	.092	No significativas

Tabla 4
Prueba U de Mann-Whitney según género

Variable	U	Z	p-value
Gestión educativa	3200	-1.12	.263
Valor público	3100	-1.38	.171

1. Descriptivos generales de las escalas del estudio

La Gestión Educativa y el Valor Público Percibido se midieron mediante dos escalas tipo Likert de 5 puntos (1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo). La tabla 5 sintetiza las medidas descriptivas globales de ambas escalas.

Tabla 5
Estadísticos descriptivos de las escalas principales

Variable	Media	Desv. Estándar	Mínimo	Máximo	Mediana
Gestión Educativa	3.84	0.56	2.10	4.95	3.81
Valor Público Percibido	3.76	0.61	1.90	4.90	3.78

Los valores medios indican una percepción moderadamente alta tanto de la calidad de la gestión institucional como del nivel de valor público generado por las instituciones. Las desviaciones estándar reflejan variabilidad suficiente para justificar análisis correlacionales y comparativos.

Primer objetivo. Analizar la relación entre gestión educativa y generación de valor público

Para determinar la relación entre ambas variables, se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman y en la tabla 6 se detallan los resultados obtenidos:

Tabla 6
Correlación entre Gestión Educativa y Valor Público

Variables	r (Spearman)	p-value
Gestión educativa ↔ Valor público	0.68	< .001

La correlación de Spearman obtenida es 0.68, lo que indica una relación positiva moderada entre la Gestión Educativa y el Valor Público Percibido. El valor p es menor a 0.001, lo que señala que esta relación es estadísticamente significativa.

Dado que el coeficiente de Spearman se utiliza para medir la fuerza y dirección de la asociación entre dos variables ordinales, el resultado sugiere que, a mayor percepción de una gestión educativa eficaz, se incrementa la percepción de un mayor valor público por parte de los actores institucionales. Esta asociación se encuentra dentro de un rango fuerte, lo que refuerza la validez de la hipótesis central del estudio y respalda el modelo teórico planteado.

Además, la relación positiva indica que la mejora en los niveles de gestión educativa podría estar asociada con un mayor reconocimiento del valor público por parte de los involucrados en el proceso educativo, lo que resalta la importancia de una gestión eficiente y participativa para fortalecer la percepción del valor público.

Segundo objetivo. Identificar estrategias de gestión que fortalecen la calidad del servicio educativo

Para identificar agrupamientos de prácticas que explican la calidad del servicio, se realizó un análisis factorial confirmatorio (AFC) aplicado a la escala de Gestión Educativa. Se empleó el método de estimación de máxima verosimilitud para evaluar el ajuste de los datos al modelo teórico preestablecido. Además, se utilizó una rotación Varimax para interpretar los factores de manera más clara.

El análisis se centró en evaluar el ajuste de los datos al modelo teórico, no para determinar si los participantes se ajustan de forma fortuita al modelo. Para ello, se utilizaron índices de ajuste como el Índice de Ajuste Comparativo (CFI), el Índice de Ajuste Normativo (NFI) y el Raíz del Error Cuadrático Medio de Aproximación (RMSEA), para verificar la validez del modelo, obteniendo los valores estimados de la varianza explicada (Tabla 7), según cada factor identificado.

Tabla 7
Componentes identificados en la Gestión Educativa

Factor identificado	Ítems incluidos	% de varianza explicada
Liderazgo y dirección estratégica	6	28.4 %
Gestión de procesos y mejora continua	5	22.1 %
Participación y comunicación institucional	4	17.6 %

Los tres factores explican el 68.1% de la varianza total, lo cual es adecuado para estudios educativos y está dentro de los parámetros aceptables en análisis factorial confirmatorio.

Además, se calcularon las medias y las medianas (Tabla 8) de cada dimensión para identificar las estrategias mejor valoradas. La mediana ofrece una visión complementaria de la tendencia central y es especialmente útil en caso de que haya distribuciones sesgadas.

Tabla 8
Medias y medianas por dimensión de gestión educativa

Dimensión	Media	Desv. Estándar	Mediana
Liderazgo y dirección estratégica	3.91	0.60	4.00
Gestión de procesos y mejora continua	3.78	0.58	3.80
Participación y comunicación institucional	3.85	0.54	4.00

La estrategia mejor valorada fue el liderazgo y dirección estratégica, seguida por la participación institucional. La mediana para el liderazgo y dirección estratégica (4.00) indica

que la mayoría de los participantes valoraron esta dimensión de forma elevada. En cuanto a la gestión de procesos y mejora continua, la media es ligeramente superior a la mediana (3.78 vs. 3.80), lo que sugiere que las respuestas están algo sesgadas hacia las valoraciones más altas. Estas dimensiones representan prácticas clave para fortalecer la calidad del servicio educativo.

Cuarto objetivo. Identificar lineamientos estratégicos para la generación de valor público

Con el propósito de identificar los lineamientos estratégicos que contribuyen de manera significativa a la generación de valor público en instituciones educativas públicas, se aplicó un modelo de regresión lineal múltiple, considerando como variables predictoras las dimensiones de la gestión educativa y como variable dependiente el valor público percibido. Previamente, se verificó la ausencia de multicolinealidad entre las variables independientes, asegurando la validez del modelo estimado.

El modelo de regresión fue significativo, $F(3, 245) = 18.42$, $p < .001$, explicando el 57% de la varianza del valor público percibido ($R^2 = .57$; R^2 ajustado = .55). Los resultados más relevantes se incluyen en la tabla 9.

Tabla 9
Modelo de regresión para la predicción del valor público

Dimensión de gestión educativa	β estandarizado	p
Liderazgo y dirección estratégica	.43	< .001
Gestión de procesos y mejora continua	.28	.004
Participación y comunicación institucional	.19	.031

El modelo de regresión resultó estadísticamente significativo, $F(3, 245) = 18.42$, $p < .001$, y explicó el 57% de la varianza del valor público percibido ($R^2 = .57$; R^2 ajustado = .55). Esto indica que las dimensiones de la gestión educativa tienen un alto poder explicativo sobre la percepción del valor público en las instituciones educativas públicas.

Liderazgo y dirección estratégica mostró el mayor efecto positivo significativo ($\beta = .43$; $p < .001$), lo que subraya la importancia de las prácticas de liderazgo en la construcción de valor público. Este resultado pone de manifiesto que los directivos con habilidades para articular una visión institucional clara y tomar decisiones estratégicas fundamentadas son esenciales para fortalecer la legitimidad y la confianza en el servicio educativo.

Gestión de procesos y mejora continua también mostró un efecto significativo ($\beta = .28$; $p = .004$), lo que indica que la eficiencia operativa y la calidad de los procesos internos son claves en la percepción de valor público. La sistematización de procedimientos y la evaluación de resultados juegan un papel crucial en la percepción del servicio educativo.

Participación y comunicación institucional tuvo una contribución significativa, pero de menor magnitud ($\beta = .19$; $p = .031$), lo que sugiere que los mecanismos de participación y los canales de comunicación son fundamentales para fortalecer la percepción de transparencia, inclusión y corresponsabilidad, elementos centrales del valor público.

Discusión

Los resultados del estudio permiten comprender de manera integral cómo la gestión educativa contribuye a la generación de valor público en instituciones educativas públicas,

evidenciando que dicho proceso no se limita a la eficiencia administrativa, sino que se construye a partir de prácticas de liderazgo, organización institucional y participación que impactan directamente en la calidad del servicio educativo y en su legitimidad social. En este sentido, la discusión se articula en correspondencia con los objetivos del estudio y se vincula con los principales enfoques teóricos contemporáneos sobre valor público y gobernanza educativa.

El hallazgo central del estudio confirma la existencia de una relación estrecha entre la gestión educativa y la generación de valor público, lo que refuerza la idea de que las instituciones educativas no solo cumplen una función formativa, sino también un rol estratégico en el desarrollo social. Este resultado coincide con los planteamientos de Virtanen y Jalonon (2023), quienes sostienen que el valor público se produce cuando las organizaciones públicas logran articular capacidades internas con mecanismos de interacción y confianza con la comunidad. Desde esta perspectiva, una gestión educativa sólida se traduce en mayor legitimidad institucional, percepción de justicia y confianza ciudadana en el sistema educativo público.

Desde el ámbito educativo, estos resultados ponen de manifiesto que la calidad del servicio educativo no depende exclusivamente de los resultados académicos, sino de la coherencia entre liderazgo, procesos institucionales y participación de los actores educativos. Ello implica que las escuelas y centros educativos deben ser comprendidos como organizaciones complejas, en las que la gestión tiene un impacto directo en el clima institucional, la estabilidad pedagógica y la continuidad de los proyectos educativos. En este contexto, el valor público se configura como un indicador ampliado de calidad educativa, al integrar dimensiones pedagógicas, organizativas y sociales.

En relación con la formación del profesorado, los resultados adquieren una relevancia particular. La asociación entre gestión educativa y valor público sugiere que los docentes requieren no solo competencias pedagógicas, sino también una comprensión básica de los procesos de gestión, liderazgo y gobernanza institucional. La formación inicial y continua del profesorado debería, por tanto, incorporar contenidos vinculados a liderazgo pedagógico, trabajo colaborativo, participación institucional y responsabilidad pública, favoreciendo una visión más integral del rol docente como agente de transformación social y no únicamente como transmisor de contenidos curriculares.

El análisis de las dimensiones de la gestión educativa evidencia que el liderazgo directivo, la organización de los procesos institucionales y la participación constituyen ejes estratégicos para la generación de valor público. Estos hallazgos coinciden con Indra et al. (2023) y Parveen et al. (2024), quienes destacan que los modelos de gestión basados en la mejora continua y la claridad organizativa favorecen entornos educativos más estables y eficaces. Desde una perspectiva económica, este enfoque resulta especialmente relevante, ya que una gestión eficiente contribuye a un uso más racional de los recursos públicos, reduce costos asociados a la desorganización institucional y favorece la sostenibilidad de los sistemas educativos en contextos de restricciones presupuestarias.

Asimismo, la dimensión de participación y comunicación institucional adquiere un significado central desde el punto de vista social y democrático. La literatura sobre gobernanza colaborativa (Mausethagen et al., 2022; Subirats, 2021) señala que la inclusión de docentes, estudiantes y comunidad en los procesos institucionales fortalece la corresponsabilidad, el sentido de pertenencia y la cohesión social. En este estudio, la participación se asocia con una mayor percepción de valor público, lo que sugiere que las instituciones educativas que promueven prácticas participativas generan mayores niveles de confianza y legitimidad social.

Los análisis comparativos mostraron que la percepción de la gestión educativa y del valor público varía según el rol profesional y la experiencia, pero no según el género. Esta evidencia sugiere que el conocimiento acumulado de los procesos institucionales y la cercanía a la toma de decisiones influyen en la valoración de la gestión, lo que refuerza la importancia de promover trayectorias profesionales que incluyan experiencias de liderazgo y participación en la gestión. Desde la formación docente, este hallazgo plantea la necesidad de crear oportunidades de desarrollo profesional que fortalezcan la comprensión sistémica del funcionamiento institucional, favoreciendo una cultura organizacional compartida.

Por otra parte, el modelo explicativo desarrollado en el estudio permite identificar con claridad que el valor público no es un resultado espontáneo, sino la consecuencia de decisiones estratégicas de gestión educativa. Este enfoque tiene implicaciones directas a nivel educativo, al orientar la planificación institucional hacia prácticas basadas en evidencia; a nivel social, al fortalecer la confianza ciudadana y la legitimidad del sistema educativo público; y a nivel económico, al promover una gestión más eficiente y sostenible de los recursos públicos destinados a educación.

En conjunto, los resultados aportan evidencia relevante para el diseño de políticas educativas orientadas a fortalecer la calidad y el impacto social del servicio educativo público. El estudio contribuye a la literatura al ofrecer un análisis empírico en un contexto latinoamericano, reafirmando que la generación de valor público en educación depende de la articulación entre liderazgo, gestión institucional y participación, elementos que deben ser considerados de manera prioritaria tanto en la formación del profesorado como en la toma de decisiones de política educativa.

Finalmente, se reconoce la necesidad de profundizar en investigaciones futuras que analicen estos procesos desde una perspectiva longitudinal y multiescalar, con el fin de comprender de manera más amplia cómo la gestión educativa incide en resultados sociales de largo plazo, tales como la equidad, la inclusión y el desarrollo territorial.

Conclusiones

El estudio permitió demostrar que la gestión educativa constituye un determinante central en la generación de valor público dentro de las instituciones educativas públicas. La evidencia empírica reveló una relación fuerte y significativa entre ambas variables, lo que indica que la calidad de los procesos institucionales, el liderazgo escolar, la organización interna y la interacción con la comunidad se proyectan directamente en la percepción del aporte que la institución realiza al entorno social. Esto confirma que el valor público no emerge como un resultado aislado, sino como la consecuencia de prácticas organizacionales consistentes y orientadas al bienestar colectivo.

Los resultados permitieron identificar tres dimensiones que estructuran la gestión educativa: liderazgo y dirección estratégica, gestión de procesos y mejora continua, y participación-comunicación institucional. Estas dimensiones explican la mayor parte de la variabilidad en la gestión institucional y constituyen los componentes más influyentes sobre el valor público percibido. En particular, el liderazgo se consolidó como el predictor más decisivo, seguido por la capacidad de la institución para organizar sus procesos y garantizar la participación activa de los actores educativos. Esta estructura confirma que la calidad del servicio educativo depende tanto de la dirección institucional como del funcionamiento operativo y la corresponsabilidad entre los miembros de la comunidad educativa.

El análisis comparativo según variables sociodemográficas mostró que las percepciones de gestión educativa y valor público no están distribuidas de manera homogénea. Los directivos

y el personal con mayor trayectoria reportaron percepciones significativamente más altas, lo que sugiere que la comprensión de los procesos de gestión se fortalece con la experiencia y el acceso a responsabilidades de liderazgo. Por el contrario, no se identificaron diferencias significativas por género, lo que indica que la valoración del funcionamiento institucional está determinada más por factores estructurales que por características individuales.

El modelo predictivo permitió establecer que más de la mitad del valor público percibido puede explicarse por las tres dimensiones de gestión educativa identificadas. Este hallazgo refuerza la necesidad de fortalecer el liderazgo escolar, consolidar procesos institucionales eficientes y promover la participación como elementos clave para aumentar el impacto social del servicio educativo. De este modo, el estudio aporta un marco empírico útil para orientar decisiones de política educativa, estrategias de mejora institucional y acciones de gobernanza escolar que busquen incrementar el valor público generado por las instituciones.

A partir de los resultados obtenidos, se identifican varias líneas para futuras investigaciones. En primer lugar, sería pertinente desarrollar estudios longitudinales que permitan analizar cómo evolucionan las prácticas de gestión y su impacto en el valor público a lo largo del tiempo. En segundo lugar, se recomienda explorar la influencia de factores contextuales, como las condiciones socioeconómicas, las políticas educativas locales o el grado de participación comunitaria en la dinámica institucional. En tercer lugar, se sugiere ampliar el análisis a otros territorios o comparar instituciones urbanas y rurales para observar variaciones en los mecanismos de generación de valor público. Finalmente, investigaciones cualitativas podrían profundizar en los procesos internos que explican cómo determinados estilos de liderazgo o prácticas de participación influyen en la percepción del valor público, complementando la evidencia cuantitativa obtenida en este estudio.

Referencias

- Akhmedova, O., Avedyan, L., Gvazava, N., Shumska, H., & Zilinzka, A. (2022). Innovative Approaches in Public Administration To Manage The Quality of Educational Services In The Conditions of Transformation in Ukraine. *Journal of e-Learning and Higher Education*, 20(22), 1-6. <https://ibimapublishing.com/articles/JELHE/2022/864205/864205-2.pdf>
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa* (2.ª ed.). La Muralla.
- Guo, T., Li, T., & Qui, Z. (2025). The Impact of School Service Quality on Student Learning Satisfaction: A Comparative Study of Public and Private High Schools in China. *European Journal of Education*, 60(1). <https://doi.org/10.1111/ejed.70013>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Indra, R., Komariah, A., Nurdin, D., & Fadhli, R. (2023). Development of Quality Management Model in Realizing Quality School Through Leadership and School-Based Evaluation. *AL-ISHLAH Jurnal Pendidikan*, 15(4), 6361-6375. https://www.researchgate.net/publication/377102169_Development_of_Quality_Management_Model_in_Realizing_Quality_School_Through_Leadership_and_School-Based_Evaluation
- Mahardhani, A. (2023). The Role of Public Administration in Improving the Quality of Education Services in Primary Schools. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, 4(2), 1370–1381. <https://doi.org/10.54373/imeij.v4i2.363>

- Mausethagen, S., Knudsmoen, H., & Dalland, C. (2022). The clustering of public values in local educational governance: the case of inclusion. *Education Inquiry*, 15(3). <https://doi.org/10.1080/20004508.2022.2112013>
- Musah, A., Aawaar, G., & Nkansah, E. (2024). Role of institutional quality in the public education financing–educational quality nexus: evidence from Sub-Saharan Africa. *Journal of Economics and Development*, 26(3), 236–252. <https://doi.org/10.1108/JED-07-2023-0133>
- Parveen, K., Bao, T., Alghamdi, A., Kumar, T., Aslam, S., Shafiq, M., & Saleem, A. (2024). The contribution of quality management practices to student performance: Mediated by school culture. *Heliyon*, 10(15). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e34892>
- Salemans, L., & Budding, T. (2022). Operationalizing public value in higher education: the use of narratives as an alternative for performance indicators. *Journal of Management and Governance*, 26, 337–363. <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09596-4>
- Virtanen, P., & Jalonen, H. (2023). Public value creation mechanisms in the context of public service logic: an integrated conceptual framework. *Public Management Review*, 26(8), 2331–2354. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2268111>
- Yaroshchuk, A., Guliev, A., & Mikhaylenko, M. (2022). Quality management of higher education within the framework of the socio-investment model of economic growth: State audit and financial control. *Frontiers in Education*, 7. <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.1057005>