

La gestión institucional y su papel en el aseguramiento de la calidad educativa en Ecuador

Institutional management and its role in ensuring educational quality in Ecuador

Juan Carlos Suárez Salazar¹, Guido Leonardo Guevara Félix², Edison Marcelo Quiroz Aguilar³, Erick Steven Mier Cacuango⁴, Becquer Olimpo Palate Nuñez⁵ y Jonathan Daniel Suárez Salazar⁶

¹Ministerio de Educación, Deporte y Cultura, juanc.suarez@docentes.educacion.edu.ec, <https://orcid.org/0009-0000-8526-4395>, Ecuador

²Ministerio de Educación, Deporte y Cultura, guido.guevara@docentes.educacion.edu.ec, <https://orcid.org/0009-0000-7761-2978>, Ecuador

³Ministerio de Educación, Deporte y Cultura, edimarquirosa@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0006-2466-1120>, Ecuador

⁴Ministerio de Educación, Deporte y Cultura, erick.mier@docentes.educacion.edu.ec, <https://orcid.org/0009-0001-3557-4093>, Ecuador

⁵Ministerio de Educación, Deporte y Cultura, becquer.palate@docentes.educacion.edu.ec, <https://orcid.org/0009-0000-4426-8824>, Ecuador

⁶Ministerio de Educación, Deporte y Cultura, jdanielsuarezs1995@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0004-4824-5522>, Ecuador

Información del Artículo

Trazabilidad:

Recibido 29-09-2025

Revisado 30-09-2025

Aceptado 02-11-2025

Palabras Clave:

Gestión institucional
Calidad educativa
Liderazgo pedagógico
Formación directiva
Educación media

Keywords:

Institutional management
Educational quality
Pedagogical leadership
Leadership training
Secondary education

RESUMEN

El presente artículo analiza el papel de la gestión institucional en el aseguramiento de la calidad educativa en instituciones de educación media del Ecuador, desde un enfoque cualitativo y descriptivo, se emplearon entrevistas semiestructuradas, grupos focales y análisis documental en seis instituciones representativas del sistema educativo ecuatoriano; los resultados muestran que la gestión institucional constituye un eje fundamental para garantizar la mejora continua, destacando la planificación estratégica, el liderazgo pedagógico y la participación docente como factores determinantes, no obstante, se identificaron brechas entre la planificación y la ejecución, así como una tendencia a priorizar los aspectos administrativos sobre los pedagógicos, además, se evidenció que la formación de los directivos influye directamente en la consolidación de estructuras organizativas y prácticas de evaluación más efectivas. Se concluye que fortalecer la gestión institucional, promover la autonomía contextual y fomentar la formación continua de los líderes educativos son condiciones necesarias para alcanzar una calidad educativa sostenible y equitativa en el contexto ecuatoriano.

ABSTRACT

This article analyzes the role of institutional management in the assurance of educational quality in secondary education institutions in Ecuador, from a qualitative and descriptive approach. Semi-structured interviews, focus groups, and documentary analysis were conducted in six representative institutions of the Ecuadorian educational system. The results show that institutional management constitutes a fundamental axis for ensuring continuous improvement, highlighting strategic planning, pedagogical leadership, and teacher participation as key factors. However, gaps were identified between planning and implementation, as well as a tendency to prioritize administrative aspects over pedagogical ones. Furthermore, the study found that the professional training of school leaders directly influences the consolidation of organizational structures and more effective evaluation practices. It is concluded that strengthening institutional management, promoting contextual autonomy, and fostering the continuous professional development of educational leaders are essential conditions for achieving sustainable and equitable educational quality within the Ecuadorian context.

INTRODUCCIÓN

La calidad educativa constituye uno de los principales desafíos de los sistemas educativos contemporáneos, especialmente en contextos como el ecuatoriano, donde la equidad, la eficiencia y la pertinencia de los procesos formativos se encuentran en constante evaluación, en este marco, la gestión institucional se erige como un factor clave para garantizar el aseguramiento de la calidad educativa, entendido como el conjunto de políticas, procesos y acciones orientadas a mejorar de manera continua los resultados del aprendizaje y la eficiencia institucional (Potosi et al., 2025).

En Ecuador, la búsqueda de la calidad educativa ha estado acompañada por reformas normativas y políticas implementadas por el Ministerio de Educación y el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CACES) los mismos que promueven la adopción de modelos de gestión basados en la planificación estratégica, la autoevaluación y la mejora continua; estos lineamientos pretenden fortalecer la transparencia, la rendición de cuentas y la eficacia de las instituciones educativas en todos los niveles (Otero-Potosi et al., 2022).

La gestión institucional no solo implica una administración eficiente de recursos humanos, materiales y financieros, sino también el liderazgo pedagógico y la construcción de una cultura organizacional orientada al aprendizaje y la innovación, por lo tanto, su papel trasciende la mera operatividad administrativa para situarse en el núcleo del proceso educativo: la generación de ambientes formativos de calidad (Ávila et al., 2024).

Según lo manifiesta Martínez & Rodríguez (2024) la calidad educativa depende de la coherencia entre los objetivos institucionales, las prácticas docentes y las estrategias de evaluación, por lo tanto, una gestión institucional sólida debe articular los diversos componentes del sistema educativo como el currículo, docencia, infraestructura y evaluación de forma integrada, garantizando que las decisiones administrativas se alineen con las metas pedagógicas (Erasmus & Carrillo, 2024).

En el contexto ecuatoriano, varios investigadores como Torres (2020) han evidenciado que las instituciones educativas que implementan procesos de gestión participativa y evaluaciones internas periódicas presentan mejores indicadores de rendimiento académico, convivencia escolar y satisfacción de la comunidad educativa, estos hallazgos refuerzan la idea de que la calidad no es un resultado espontáneo, sino el producto de una gestión planificada, participativa y comprometida con la mejora continua.

Persisten desafíos significativos entre los cuales se destaca la falta de capacitación en gestión educativa, la escasa cultura de evaluación institucional y las limitaciones presupuestarias que enfrentan algunas instituciones, especialmente en zonas rurales, estas dificultades dificultan la implementación efectiva de sistemas de aseguramiento de la calidad sostenibles y contextualizados (Álvarez-López & Matarranz, 2020).

Los procesos de descentralización educativa han trasladado mayores responsabilidades a las instituciones, demandando líderes escolares con competencias en gestión estratégica, evaluación institucional y desarrollo organizacional, según lo manifiesta Enríquez et al. (2021) el liderazgo distribuido y la colaboración son elementos esenciales para generar mejoras sostenidas en los entornos educativos.

Desde una perspectiva de política pública, el aseguramiento de la calidad educativa en Ecuador ha avanzado hacia la creación de marcos de evaluación institucional más flexibles, orientados a la autorregulación y la mejora continua; sin embargo, la efectividad de estos mecanismos depende, en gran medida, de la capacidad de gestión de las instituciones para adaptar los estándares a sus contextos específicos (Massa & Gustavo, 2023).

La gestión institucional debe, por tanto, concebirse como un proceso dinámico que integra la planificación, la evaluación y la innovación, según lo plantea Campaña-Lara et al. (2020) las instituciones educativas efectivas son aquellas que aprenden de sí mismas, que generan procesos de reflexión colectiva y que toman decisiones basadas en evidencia.

En este sentido, resulta pertinente analizar cómo las instituciones educativas ecuatorianas gestionan los procesos de aseguramiento de la calidad, qué estrategias implementan y cuáles son los factores que condicionan su efectividad, este análisis permitirá identificar buenas prácticas y áreas de mejora que contribuyan al fortalecimiento de la gestión educativa y del sistema nacional de calidad (Vinces-Sánchez et al., 2023).

MATERIALES Y MÉTODOS

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, orientado a comprender las percepciones, experiencias y prácticas de gestión institucional vinculadas al aseguramiento de la calidad educativa en instituciones de educación media del Ecuador (Verónica et al., 2025). Este enfoque permitió analizar en profundidad los significados y dinámicas que subyacen a los procesos de planificación, evaluación y mejora

continúa dentro de los centros educativos, priorizando la interpretación sobre la medición numérica de los fenómenos (Palacios-Hidalgo & Cimas, 2024).

La población de estudio estuvo conformada por instituciones de educación media de las provincias de Pichincha, Guayas y Azuay, seleccionadas por su representatividad geográfica y diversidad administrativa (pública, fiscomisional y privada), de este universo se escogió una muestra intencional de seis instituciones, en las cuales participaron 18 directivos, 24 docentes y 6 coordinadores académicos, todos involucrados en procesos de gestión y evaluación institucional. La selección se basó en criterios de accesibilidad, pertinencia y saturación teórica (Alban et al., 2020).

Para la recolección de la información, se emplearon tres técnicas principales: entrevistas semiestructuradas, grupos focales y análisis documental; las entrevistas se dirigieron a los directivos con el propósito de indagar sobre las estrategias de gestión implementadas, los mecanismos de seguimiento y las políticas internas relacionadas con la calidad. Los grupos focales, realizados con docentes, permitieron explorar las percepciones y experiencias sobre la efectividad de las acciones institucionales en la mejora de los aprendizajes y por último, el análisis documental incluyó la revisión de planes estratégicos e informes de autoevaluación.

El análisis de la información se desarrolló mediante el método de análisis de contenido temático (Castro et al., 2022). Los datos fueron sistematizados y triangulados para garantizar la validez y confiabilidad cualitativa de los resultados, contrastando la información obtenida en las entrevistas, los grupos focales y los documentos institucionales.

RESULTADOS

El análisis de la información reveló que las instituciones de educación media presentan diferentes niveles de madurez en sus procesos de gestión institucional y aseguramiento de la calidad, en general, se identificó una tendencia positiva hacia la planificación estratégica y la autoevaluación institucional; sin embargo, la sistematización de estos procesos aún varía según el tipo de gestión (pública, fiscomisional o privada).

Los directivos entrevistados coincidieron en que la planificación institucional es el eje central del aseguramiento de la calidad, aproximadamente el 83% afirmó que sus instituciones elaboran planes estratégicos alineados con los objetivos del Ministerio de Educación, aunque solo el 46% realiza procesos de seguimiento y evaluación periódica de los mismos, esto sugiere una brecha entre la planificación y la gestión operativa.

Tabla 1: Implementación de procesos de gestión institucional según tipo de institución

Tipo de institución	Planificación estratégica (%)	Evaluación interna (%)	Seguimiento y mejora (%)
Pública	85	40	35
Fiscomisional	78	52	45
Privada	90	70	68

Con lo que respecta a los grupos focales con docentes, emergieron tres categorías centrales: liderazgo pedagógico, participación docente y cultura evaluativa, los docentes reconocen el papel de los directivos como agentes clave para coordinar y motivar la mejora institucional, aunque expresan que las decisiones aún son predominantemente verticales; en cambio un 67% de los docentes señaló que la comunicación interna podría mejorar para fortalecer la participación en los procesos de autoevaluación.



Fig. 1: Categorías centrales de grupos docentes

El análisis documental evidenció que, aunque las instituciones elaboran informes de autoevaluación, estos suelen tener un enfoque más administrativo que pedagógico, la mayor parte de los documentos revisados priorizan indicadores de cumplimiento y gestión de recursos, relegando aspectos como la innovación didáctica o la formación continua del profesorado.

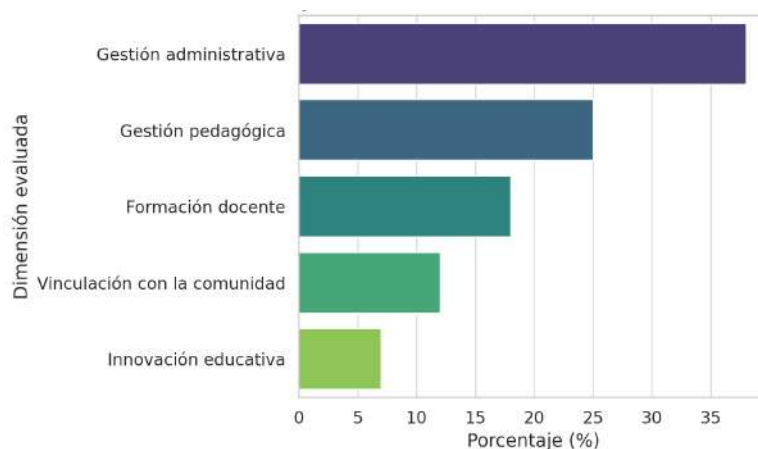


Fig. 2: Dimensiones priorizadas en los informes de autoevaluación institucional

A nivel de liderazgo, los directivos reportaron avances en la adopción de modelos de gestión participativa, aunque la implementación efectiva de mecanismos de colaboración aún enfrenta resistencia cultural, algunos actores institucionales manifestaron que los procesos de evaluación suelen percibirse como una exigencia externa más que como una herramienta para la mejora interna.

Respecto a la cultura de calidad, se evidenció una relación directa entre la capacitación de los equipos directivos y la consolidación de procesos de mejora continua, las instituciones cuyos líderes habían participado en programas de formación en gestión educativa mostraron prácticas más estructuradas de seguimiento, monitoreo y rendición de cuentas.

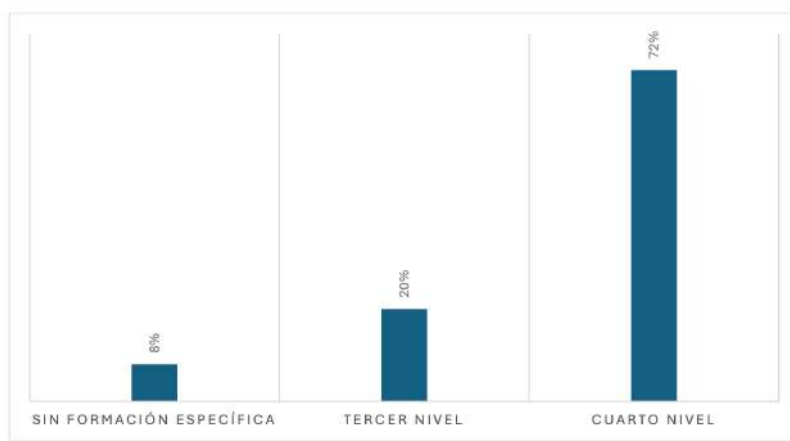


Fig. 3: Relación entre formación de directivos y nivel de desarrollo de la gestión institucional

Los participantes coincidieron en que el aseguramiento de la calidad educativa requiere fortalecer la articulación entre la gestión institucional y la práctica pedagógica, varios docentes destacaron que los procesos de evaluación institucional no siempre se traducen en acciones concretas dentro del aula, lo que limita el impacto real de las estrategias de mejora.

Se identificó la necesidad de promover una mayor autonomía institucional para adaptar las políticas nacionales a las particularidades locales. Este hallazgo coincide con estudios recientes que señalan la importancia de una gestión descentralizada y contextualizada para garantizar la sostenibilidad de los procesos de calidad (Contreras et al., 2024).

DISCUSIÓN

Los resultados del estudio evidencian que la gestión institucional en las instituciones de educación media desempeña un papel determinante en los procesos de aseguramiento de la calidad educativa. Este hallazgo coincide con lo señalado por Sociedad et al. (2022) quienes plantean que la gestión institucional constituye el marco estructural que posibilita la planificación, ejecución y evaluación de las acciones pedagógicas orientadas a la mejora continua. En este sentido, la calidad educativa no puede entenderse como un producto aislado, sino como el resultado de una gestión articulada y estratégica.

La evidencia obtenida muestra que la mayoría de las instituciones cuentan con planes estratégicos y procesos de autoevaluación; sin embargo, existe una brecha entre la planificación y la ejecución efectiva, esta discrepancia ha sido reportada en estudios regionales donde la gestión tiende a priorizar el cumplimiento normativo por sobre la innovación pedagógica (Torres & Davila, 2024).

En concordancia con los planteamientos de Huisa (2019) en el que establece que liderazgo directivo se configura como un factor clave para promover el cambio y sostener la cultura de calidad, reforzando de esta manera la idea de que al mostrar que las instituciones cuyos directivos poseen formación especializada en gestión educativa alcanzan mayores niveles de desarrollo institucional.

La participación docente también emergió como un componente esencial dentro de la cultura organizacional de calidad, no obstante, los datos cualitativos evidencian que, en muchos casos, los procesos de evaluación interna aún mantienen una estructura vertical, limitando el involucramiento activo del profesorado; por otra parte, otro aspecto relevante es el predominio de una mirada administrativa en los informes de autoevaluación, en detrimento de los componentes pedagógicos y formativos (Cevallos et al., 2021).

En relación con la formación continua, se observó una clara correlación entre los niveles de preparación de los equipos directivos y la consolidación de estructuras de mejora institucional, los resultados también evidencian la necesidad de promover una mayor autonomía institucional, por otra parte, las políticas centralizadas del sistema educativo ecuatoriano, aunque necesarias para mantener estándares de calidad, limitan en ocasiones la capacidad de las instituciones para contextualizar sus estrategias.

La investigación también revela que el aseguramiento de la calidad no puede depender únicamente de instrumentos de control, sino de una visión integral que articule liderazgo, participación, formación y reflexión pedagógica.

La relación entre gestión institucional y calidad educativa también implica considerar la satisfacción docente como indicador de bienestar organizacional, los datos del estudio muestran que las instituciones con una gestión más participativa registran mayores niveles de satisfacción y compromiso del profesorado, lo cual influye positivamente en el clima escolar y en los resultados de aprendizaje (Galárraga-Tobar et al., 2022).

CONCLUSIÓN

Los hallazgos de este estudio confirman que la gestión institucional es un componente esencial en el proceso de aseguramiento de la calidad educativa en las instituciones de educación media del Ecuador, la evidencia cualitativa demuestra que la planificación estratégica, el liderazgo pedagógico y la participación docente son factores determinantes para promover una cultura de mejora continua; sin embargo, aún persisten desafíos relacionados con la implementación efectiva de los planes, la integración pedagógica de los procesos de evaluación y la consolidación de prácticas colaborativas dentro de los equipos institucionales.

Se comprobó que la formación de los equipos directivos influye significativamente en el nivel de desarrollo institucional, las instituciones cuyos líderes cuentan con preparación especializada en gestión educativa evidencian procesos más estructurados, coherentes y sostenibles, en este sentido, la formación continua no debe entenderse únicamente como un requisito profesional, sino como una estrategia clave para fortalecer las capacidades de liderazgo, la toma de decisiones basada en evidencias y la articulación entre los ámbitos pedagógico y administrativo.

Para finalizar, el estudio resalta la necesidad de avanzar hacia un modelo de gestión autónomo, contextualizado y participativo, en el que las instituciones puedan adaptar las políticas nacionales a sus realidades locales sin perder la orientación hacia la calidad y la equidad, solo así será posible consolidar un sistema educativo ecuatoriano capaz de responder a las demandas sociales y formativas del siglo XXI.

REFERENCIAS

- Alban, G. P. G., Arguello, A. E. V., & Molina, N. E. C. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163–173. <https://doi.org/10.26820/RECIMUNDO/4.3>. JULIO.2020.163-173
- Álvarez-López, G., & Matarranz, M. (2020). Calidad y evaluación como tendencias globales en política educativa: estudio comparado de agencias nacionales de evaluación en educación obligatoria en Europa. *Revista Complutense de Educación*, 31(1), 83–93. <https://doi.org/10.5209/RCED.61865>
- Ávila Garzón, L. I., Buitrago Bonilla, R. E., Estupiñán Aponte, M. R., Cárdenas Casas, A. M., Sánchez Huarcaya, A. O., Puentes Suárez, A. I., Ariza Velasco, A. L., Guerrero Galarza, D. M., Díaz López, E., Verastegui Vives, K., García Gómez, N. M., Villavicencio Gastelu, R. P., Cárdenas Soler, R. N., & Pinzón Jaime, S. M. (2024). Gestión Educativa, Perspectivas, Actores y Contextos. *Gestión Educativa, Perspectivas, Actores y Contextos*. <https://doi.org/10.19053/UPTC.9789586608350>
- Campaña-Lara, M. V., Melendres-Medina, E. M., Flores-Dávila, J. V., & Acosta-Velarde, R. de L. (2020). Modelo de gestión por procesos en la educación superior. *Dominio de Las Ciencias*, 6(5), 24–42. <https://doi.org/10.23857/POCAIP>
- Castro, C., Labra, O., & Chamblas, I. iSIS. (2022). El análisis de contenido temático: Una mirada a sus etapas desde Nvivo12©. *Revista Internacional de Ciencias Sociales Interdisciplinarias*, 10(1), 143–158. <https://doi.org/10.18848/2474-6029/CGP/V10I01/143-158>
- Cevallos Uve, G. E., Llor Castro, J. B., Pincay Garcia, A. M., Moreno Matamoros, M. M., Cedeño Hidalgo, E. R., Cevallos Uve, G. E., Llor Castro, J. B., Pincay Garcia, A. M., Moreno Matamoros, M. M., & Cedeño Hidalgo, E. R. (2021). Planificación estratégica prospectiva en la gestión académica en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 9(SPE1). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i.2903>
- Contreras Angeles, B., Villanueva Candiotti, G. M., Loli Gonzales, J. A., & Mendoza, J. C. (2024). Calidad educativa en Educación Básica: Revisión sistemática. *Revista Tribunal*, 4(9), 560–578. <https://doi.org/10.59659/REVISTATRIBUNAL.V4I9.93>
- Enríquez Sarria, V. J., Romero Diaz, A. D., Vargas Quispe, G., & Berrocal Villegas, S. (2021). Evaluación de la calidad educativa como instrumento para acreditación en institución educativa. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://doi.org/10.46377/DILEMAS.V8I.2589>
- Erasmó, M., & Carrillo, Z. (2024). Calidad y Excelencia Educativa; la Educación en Disputa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(4), 6262–6277. https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V8I4.12826
- Galárraga-Tobar, S. B., Abad-Alvarado, G. R., Erazo-Flores, E. A., & Calderón-Quijije, E. del C. (2022). Planificación estratégica para la mejora continua de la calidad educativa: Carrera Contaduría Pública Universidad de Guayaquil. 593 *Digital Publisher CEIT*, 7(6–2), 423–434. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.6-2.1597>
- Huisa Veria, E. (2019). *Planeamiento y evaluación: aplicación de herramientas de gestión en unidades de instituciones culturales* (Vol. 1). Alfagrama Ediciones.
- Martínez Ordoñez, M. P., & Rodríguez Medina, K. E. (2024). La calidad educativa desde los estándares de calidad: Educational quality from quality standards. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(1), 497–514–497 – 514. <https://doi.org/10.56712/LATAM.V5I1.1592>
- Massa, I., & Gustavo, F. (2023). El rol del docente como formador de un sistema de calidad educativa, enfoque sistémico. *Brazilian Journal of Development*, 9(1), 818–837. <https://doi.org/10.34117/BJDV9N1-059>
- Otero-Potosi, S., Pozo-Castillo, F., Suarez, V. C., Ortega, V. V., & Ruiz-Imbat, S. (2022). Propuesta de un modelo educativo generador de competencias laborales en los institutos superiores tecnológicos del Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 8839–8857. https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V6I6.4041
- Palacios-Hidalgo, F. J., & Cimas, J. G. (2024). Percepciones del profesorado de matemáticas sobre la gamificación: Conocimiento, formación y utilidad. *Bolema: Boletim de Educação Matemática*, 38, e230080. <https://doi.org/10.1590/1980-4415V38A230080>
- Potosi, S. A. O., Chamoro, S. L., Suarez-Valencia, C., Fuertes-Narváez, E., & Chavarrea, Á. V. (2025). La calidad educativa de institutos tecnológicos del ecuador: un análisis de los criterios del modelo de evaluación 2024. *Revista Social Fronteriza*, 5(3). [https://doi.org/10.59814/RESOFRO.2025.5\(3\)660](https://doi.org/10.59814/RESOFRO.2025.5(3)660)
- Sociedad, U. Y., Nsam, D., & Mbwin, C. (2022). La gestión universitaria. Aportes desde la perspectiva de Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 14(2), 547–553. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2736>

- Torres, A. D., & Davila Marcano, G. J. (2024). Direccionamiento estratégico de la gestión educativa en las instituciones del siglo XXI. *Revista Qualitas*, 27(27), 163–174. <https://doi.org/10.55867/QUAL27.09>
- Torres Pellicer, M. (2020). *Discursos e intereses no explícitos en las reformas educativas españolas: la Ley Orgánica de Educación y la ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa*. <https://hdl.handle.net/10550/75967>
- Verónica, D., Benalcázar, A., Karina, J., Coronado, A., Cristina, A., Tuquerres, C., Campos Ortiz, J. M., Marisol, E., García, L., José, E., & Herrera, M. (2025). Análisis de las percepciones del nivel de conocimiento sobre las TAC en docentes de bachillerato de la zona norte del Ecuador. *Revista Latinoamericana de Calidad Educativa*, 2(1), 143–149. <https://doi.org/10.70625/RLCE/91>
- Vinces-Sánchez, O. J., Ramírez-Mayón, L. B., & Paladines-Condoy, J. J. (2023). Planificación educativa: herramienta fundamental para la gestión de las instituciones educativas. *Sociedad & Tecnología*, 6(2), 322–334. <https://doi.org/10.51247/ST.V6I2.376>