

## El papel de la gestión institucional en el aseguramiento de la calidad en instituciones educativas del Ecuador

## The role of institutional management in ensuring quality in educational institutions in Ecuador

Martha Liliana Vaca Montenegro<sup>1</sup>, Maura Julieta Sandoya Sánchez<sup>2</sup>, Gloria De Lourdes Del Hierro Ortega<sup>3</sup>, Yolanda Esperanza Morales Siza<sup>4</sup>, Oliva Polimia Herembás Pozo<sup>5</sup> y Nohemi Germanía Cerón Benalcázar<sup>6</sup>

<sup>1</sup>Universidad Técnica del Norte, mlvaca@utn.edu.ec, <https://orcid.org/0000-0003-2211-0705>, Ecuador

<sup>2</sup>Universidad Técnica del Norte, mjsandoya@utn.edu.ec, <https://orcid.org/0000-0002-3702-6410>, Ecuador

<sup>3</sup>Universidad Técnica del Norte, gdelhierro@utn.edu.ec, <https://orcid.org/0000-0003-4311-3972>, Ecuador

<sup>4</sup>Universidad Técnica del Norte, yemorales@utn.edu.ec, <https://orcid.org/0000-0001-8920-1913>, Ecuador

<sup>5</sup>Ministerio de Educación, Deporte y Cultura, olivaherembas@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0002-4718-2684>, Ecuador

<sup>6</sup>Ministerio de Educación, Deporte y Cultura, nohemí.ceron@docentes.educacion.edu.ec, <https://orcid.org/0009-0000-7219-3276>, Ecuador

### Información del Artículo

#### *Trazabilidad:*

Recibido 08-10-2025

Revisado 09-10-2025

Aceptado 08-11-2025

#### *Palabras Clave:*

Gestión institucional  
Calidad educativa  
Liderazgo pedagógico  
Mejora continua  
Formación directiva

#### *Keywords:*

Institutional management  
Educational quality  
Pedagogical leadership  
Continuous improvement  
Leadership training.

### 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, a partir de un enfoque cualitativo y descriptivo, se aplicaron entrevistas semiestructuradas, grupos focales y análisis documental en ocho instituciones educativas públicas y privadas, con el propósito de identificar prácticas, percepciones y desafíos en torno a la gestión de la calidad, los resultados evidencian que la planificación estratégica, el liderazgo pedagógico y la participación docente son factores determinantes para promover la mejora continua. Sin embargo, se observan brechas entre la planificación y la ejecución, además de una tendencia a priorizar los aspectos administrativos sobre los pedagógicos, también se identificó que la formación de los directivos influye directamente en la consolidación de estructuras organizativas efectivas y en la implementación de procesos de evaluación coherentes. Se concluye que fortalecer la gestión institucional, promover la autonomía contextual y garantizar la formación continua de los líderes educativos son condiciones indispensables para alcanzar una calidad educativa sostenible, equitativa y pertinente en el contexto ecuatoriano.

### ABSTRACT

This article analyzes the role of institutional management in ensuring educational quality in secondary education institutions in Ecuador. Based on a qualitative and descriptive approach, semi-structured interviews, focus groups, and document analysis were conducted in eight public and private educational institutions to identify practices, perceptions, and challenges related to quality management. The results show that strategic planning, pedagogical leadership, and teacher participation are key factors in promoting continuous improvement. However, gaps are observed between planning and implementation, along with a tendency to prioritize administrative aspects over pedagogical ones. The study also found that the training of school leaders directly influences the consolidation of effective organizational structures and the implementation of coherent evaluation processes. It is concluded that strengthening institutional management, promoting contextual autonomy, and ensuring continuous professional development of educational leaders are essential conditions for achieving sustainable, equitable, and relevant educational quality within the Ecuadorian context.

## **INTRODUCCIÓN**

La gestión institucional se ha convertido en uno de los pilares fundamentales para garantizar la calidad educativa en los sistemas escolares contemporáneos, en el contexto ecuatoriano, las instituciones educativas enfrentan el desafío de articular sus procesos administrativos, pedagógicos y comunitarios en función de estándares nacionales de calidad, promovidos por los organismos de aseguramiento, este enfoque busca no solo la eficiencia organizacional, sino también la equidad y la mejora continua en los aprendizajes (Jayakumar et al., 2025).

A lo largo de las últimas dos décadas, el Ecuador ha avanzado en la formulación de políticas educativas orientadas al fortalecimiento de la gestión escolar y al desarrollo de modelos de evaluación institucional, sin embargo, los avances normativos no siempre se han traducido en una gestión efectiva al interior de las instituciones, las brechas entre la planificación estratégica y la ejecución práctica siguen siendo evidentes, especialmente en los niveles de educación básica superior y bachillerato (Kathiravan et al., 2024).

La gestión institucional no puede reducirse a la administración de recursos o al cumplimiento de indicadores, más bien esta implica la construcción de una cultura organizativa basada en la participación, la comunicación efectiva y el liderazgo pedagógico, de acuerdo con Ramos et al. (2018) la gestión educativa debe orientarse hacia la transformación de las prácticas escolares, articulando la visión institucional con la innovación pedagógica y el desarrollo profesional docente.

El aseguramiento de la calidad educativa requiere de mecanismos de monitoreo, evaluación y retroalimentación que permitan medir el impacto de las políticas y las acciones institucionales, por ello, la gestión institucional debe incorporar enfoques holísticos que integren lo pedagógico, lo social y lo administrativo (Otero-Potosi et al., 2023).

El liderazgo directivo desempeña un papel clave en este proceso, varios estudios evidencian que las instituciones con directivos comprometidos con la innovación y la formación continua logran mejores resultados académicos y una mayor cohesión organizativa; en el caso ecuatoriano, la formación de los líderes escolares aún enfrenta desafíos relacionados con la autonomía, la toma de decisiones y la gestión participativa (Martínez & Rodríguez, 2024).

La participación docente es un componente esencial para el aseguramiento de la calidad, los profesores no solo ejecutan las políticas educativas, sino que también las interpretan y adaptan a las necesidades del contexto, la corresponsabilidad entre directivos y profesores fortalece los procesos de planificación y evaluación, generando entornos de aprendizaje más inclusivos y eficaces (Massa & Gustavo, 2023).

En el ámbito técnico y operativo, la gestión institucional requiere de sistemas de información confiables y actualizados que faciliten la toma de decisiones basada en evidencia, la digitalización de los procesos administrativos y pedagógicos constituye una oportunidad para fortalecer la transparencia, el seguimiento y la mejora continua, aunque su implementación aún presenta limitaciones en muchas instituciones del país (Huacón Morales et al., 2024).

Las condiciones socioeconómicas y territoriales influyen directamente en la gestión escolar, las instituciones rurales, por ejemplo, enfrentan restricciones en infraestructura, conectividad y recursos humanos, lo que dificulta la aplicación de estándares de calidad uniformes, estas desigualdades hacen necesario un modelo de gestión contextualizado y flexible que reconozca la diversidad del sistema educativo ecuatoriano (Álvarez-López & Matarranz, 2020).

El presente estudio se centra en analizar el papel de la gestión institucional en el aseguramiento de la calidad educativa en instituciones de educación media del Ecuador, a través de un enfoque cualitativo, se busca comprender las percepciones, estrategias y desafíos de los actores escolares respecto a los procesos de planificación, liderazgo y evaluación.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, orientado a comprender las percepciones y experiencias de los actores educativos respecto al papel de la gestión institucional en el aseguramiento de la calidad, este enfoque permitió explorar en profundidad los significados atribuidos a las prácticas de gestión, liderazgo y evaluación escolar, desde la perspectiva de directivos, docentes y personal administrativo (Andrade & Paredes-Pita, 2024).

La población de estudio estuvo conformada por ocho instituciones de educación media, seleccionadas intencionalmente en función de su representatividad geográfica, tipo de gestión (pública y privada) y trayectoria en procesos de autoevaluación institucional.

Participaron un total de 24 actores educativos: seis directivos, doce docentes y seis miembros de los departamentos de consejería estudiantil (DECE), esta diversidad de voces permitió obtener una visión amplia y contextualizada de los mecanismos de gestión implementados en distintos entornos educativos,

como técnicas de recolección de información, se emplearon entrevistas semiestructuradas, grupos focales y análisis documental.

El proceso de análisis de datos se desarrolló mediante la técnica de codificación abierta y axial identificando categorías emergentes relacionadas con la planificación estratégica, el liderazgo pedagógico, la participación docente y la evaluación de la calidad.



**Fig. 1:** Categorías emergentes utilizadas en el estudio

Se utilizó una matriz de categorización que permitió sistematizar la información obtenida en las entrevistas y grupos focales, garantizando la triangulación de fuentes y la coherencia interpretativa entre los distintos actores institucionales (Alban et al., 2020).

En cuanto a los criterios de rigor y ética investigativa, se aseguraron la confidencialidad, el consentimiento informado y el anonimato de los participantes, además, se validó la pertinencia del instrumento de entrevista mediante revisión por pares expertos y prueba piloto.

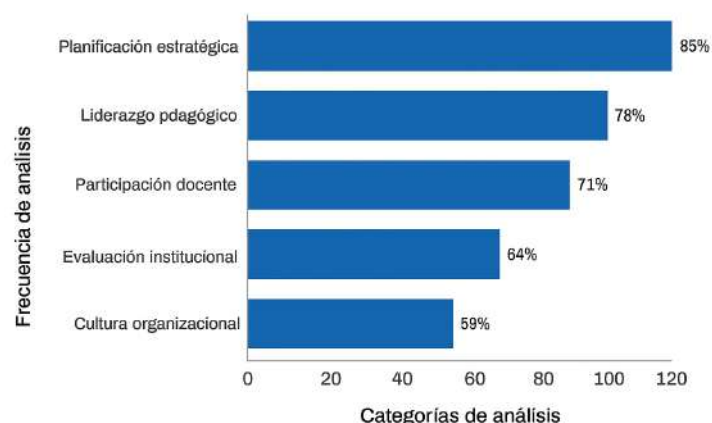
## RESULTADOS

Los resultados obtenidos a partir del análisis cualitativo evidencian que la gestión institucional desempeña un papel determinante en la consolidación de prácticas educativas orientadas al aseguramiento de la calidad, las entrevistas y grupos focales mostraron una percepción positiva respecto al liderazgo directivo y la planificación estratégica; sin embargo, se identificaron brechas entre la planificación y la ejecución, así como dificultades en la participación docente en los procesos de evaluación interna.

En general, los directivos consideran que la gestión institucional ha mejorado gracias a los lineamientos emitidos por el Ministerio de Educación, pero advierten que la aplicación práctica depende del compromiso y la formación del equipo docente; desde la perspectiva docente, estos manifestaron que la calidad educativa se ve fortalecida cuando existe comunicación efectiva, liderazgo compartido y claridad en los objetivos institucionales.

**Tabla 1:** Categorías emergentes del análisis cualitativo

Categoría	Descripción	Frecuencia de mención (%)
Planificación estratégica	Definición de metas institucionales alineadas al aseguramiento de la calidad.	85%
Liderazgo pedagógico	Influencia del directivo en la innovación y acompañamiento docente.	78%
Participación docente	Involucramiento del profesorado en la toma de decisiones y proyectos de mejora.	71%
Evaluación institucional	Monitoreo y seguimiento de indicadores de desempeño académico.	64%
Cultura organizacional	Cohesión, comunicación y sentido de pertenencia institucional.	59%

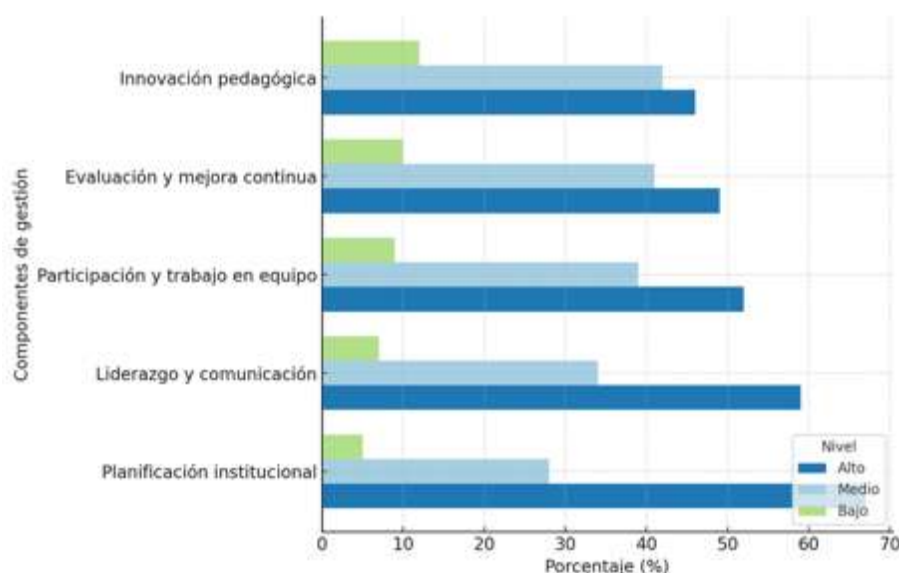


**Fig. 1:** Frecuencia de mención de las categorías emergentes

La información recolectada también reveló que las instituciones con mayor nivel de liderazgo distribuido tienden a presentar mejores mecanismos de seguimiento y evaluación interna, lo que se traduce en una cultura organizativa más sólida, en contraste, las instituciones con estructuras jerárquicas rígidas mostraron menor participación y adaptabilidad frente a los procesos de mejora.

**Tabla 2:** Nivel de desarrollo de los componentes de gestión institucional

Componente	Nivel alto (%)	Nivel medio (%)	Nivel bajo (%)
Planificación institucional	67	28	5
Liderazgo y comunicación	59	34	7
Participación y trabajo en equipo	52	39	9
Evaluación y mejora continua	49	41	10
Innovación pedagógica	46	42	12



**Fig. 2:** Distribución del nivel de desarrollo de los componentes de gestión

Los resultados del análisis documental reflejaron una disparidad significativa entre las instituciones públicas y privadas en cuanto a la sistematización de los procesos de mejora continua, mientras que las instituciones privadas tienden a contar con mecanismos formales de evaluación, las públicas dependen mayormente de las directrices ministeriales, careciendo de autonomía para desarrollar proyectos innovadores de gestión.

**Tabla 3:** Comparativo entre instituciones públicas y privadas

<b>Dimensión</b>	<b>Instituciones públicas</b>	<b>Instituciones privadas</b>
Planificación institucional	Parcialmente alineada a políticas nacionales	Altamente contextualizada
Evaluación de desempeño docente	Aplicación esporádica	Evaluación sistemática
Formación y liderazgo directivo	Escasa oferta de capacitación	Programas internos continuos
Innovación pedagógica	Limitada a recursos ministeriales	Incorporación de TIC y metodologías activas
Cultura de mejora continua	Dependiente de supervisión externa	Institucionalizada

En conjunto, los hallazgos confirman que la gestión institucional eficaz está estrechamente vinculada con el aseguramiento de la calidad educativa, la planificación estratégica, el liderazgo pedagógico y la participación docente emergen como pilares para el fortalecimiento institucional, aunque persisten retos estructurales y contextuales que limitan la sostenibilidad de los procesos de mejora.

## DISCUSIÓN

La gestión institucional desempeña un papel central en el aseguramiento de la calidad educativa, al constituirse en el eje articulador entre las políticas públicas, los procesos pedagógicos y la administración escolar, los hallazgos de este estudio confirman que una gestión estratégica y participativa permite optimizar los recursos, fortalecer la planificación académica y promover una cultura de mejora continua (Erasmus & Carrillo, 2024).

Los resultados evidencian que las categorías emergentes de liderazgo pedagógico, planificación estratégica y evaluación institucional están estrechamente vinculadas al logro de estándares de calidad, este hallazgo coincide con lo señalado por Monarca et al. (2019) quien sostiene que el liderazgo distribuido y la visión compartida entre directivos y docentes son factores clave para el éxito institucional.

El análisis cualitativo de las entrevistas y grupos focales reveló que la participación docente en la toma de decisiones es un elemento determinante en la percepción de calidad institucional, esta evidencia apoya la tesis de Lezama (2019) quienes destacan la corresponsabilidad como fundamento de la gobernanza educativa moderna.

Se observó una brecha entre la planificación institucional y su ejecución efectiva, si bien los planes estratégicos incorporan objetivos de mejora continua, las limitaciones en la capacitación de los directivos y la falta de seguimiento dificultan su cumplimiento; otro aspecto relevante es la tensión entre los componentes administrativos y pedagógicos de la gestión, aunque los primeros suelen recibir mayor atención por exigencias externas y procesos de acreditación, los segundos determinan la calidad real de los aprendizajes (Enríquez et al., 2021).

Los resultados muestran también una variabilidad significativa entre instituciones públicas y privadas, las primeras enfrentan mayores limitaciones presupuestarias y una menor autonomía, lo que repercute en su capacidad para implementar estrategias de innovación y evaluación, en cambio las segundas presentan estructuras flexibles que favorecen la adaptación y la experimentación, sin embargo, ambas requieren fortalecer mecanismos de rendición de cuentas y participación de la comunidad educativa (Santacruz & Quintana, 2024).

La formación continua de los directivos emerge como un factor transversal para el fortalecimiento de la gestión, los datos cualitativos indican que aquellos líderes con formación en gestión educativa aplican prácticas efectivas de evaluación y planificación, según Jacques-P & Boisier-O. (2019) mencionan que la profesionalización de la dirección escolar es uno de los factores más influyentes en la mejora de la calidad institucional.

En cuanto a la evaluación institucional, los participantes coincidieron en que los procesos actuales son poco integrales y se enfocan más en el cumplimiento que en la reflexión. Este enfoque limitado impide la identificación de áreas críticas para la innovación (Ferreiro et al., 2020)

El estudio también evidenció la necesidad de promover una cultura institucional basada en la transparencia, la colaboración y el compromiso con la mejora continua, considerando que estas dimensiones se asocian con modelos de gestión que integran la ética organizacional y la responsabilidad social, en las instituciones analizadas, la creación de redes de cooperación entre docentes y directivos se perfila como una estrategia viable para fortalecer la calidad desde adentro (Orozco et al., 2020).



## CONCLUSIÓN

Los resultados del presente estudio permiten afirmar que la gestión institucional constituye un componente esencial para el aseguramiento de la calidad educativa en las instituciones de educación media, a partir de los hallazgos, se evidenció que la calidad no depende exclusivamente de los recursos materiales o de los procesos administrativos, sino principalmente de la capacidad de liderazgo pedagógico, la planificación estratégica participativa y la cultura de evaluación continua dentro de las instituciones, estos elementos, cuando se articulan de manera coherente, fortalecen la sostenibilidad de las acciones de mejora y promueven un entorno educativo centrado en el aprendizaje significativo.

Se identificó que la formación y actualización de los directivos y docentes desempeña un papel decisivo en la consolidación de una gestión efectiva, los líderes con competencias en gestión educativa y liderazgo transformacional logran impulsar equipos de trabajo colaborativos, fomentar la innovación didáctica y establecer mecanismos de seguimiento que trascienden la mera burocracia, en este sentido, se reafirma la necesidad de diseñar políticas de formación continua que fortalezcan las capacidades de gestión en todos los niveles institucionales.

## 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](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>
- Andrade López, D. J., & Paredes-Pita, G. (2024). Las Estrategias Efectivas y Desafíos en la Implementación de la Educación Inclusiva en Contextos Escolares: Un Análisis Integral. *Revista Latinoamericana de Calidad Educativa*, 1(1), 15–23. <https://alumnieditora.com/index.php/ojs/article/view/3>
- 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](https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V8I4.12826)
- Ferreiro Martínez, V. V., Brito Laredo, J., Garambullo, A. I., Ferreiro Martínez, V. V., Brito Laredo, J., & Garambullo, A. I. (2020). Modelo de gestión de calidad como estrategia de planeación en procesos de acreditaciones internacionales. *RIDE. Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 10(20), 58. <https://doi.org/10.23913/RIDE.V10I20.606>
- Huacón Morales, J. M., Pacheco Pozo, C. A., & Naranjo Sánchez, B. (2024). Evaluación de la calidad de un chatbot educacional. *Inteligencia Artificial y Sistemas al Servicio de La Sociedad*, 43–62. <https://doi.org/10.17163/ABYAUPS.79.574>
- Jacques-P, V., & Boisier-O., G. (2019). La calidad en las instituciones de educación superior. Una mirada crítica desde el institucionalismo. *Revista Educación*, 43(1), 605–622. <https://doi.org/10.15517/REVEDU.V43I1.30855>
- Jayakumar, V. M., Rajakumari, R., Alapati, P. R., Otero-Potosi, S., Malleswari, D. N., & Karthik, M. (2025). Enhancing English Language Assessment in Educational Settings using Natural Language Processing Techniques. *2025 3rd International Conference on Intelligent Systems, Advanced Computing and Communication (ISACC)*, 438–443. <https://doi.org/10.1109/ISACC65211.2025.10969428>
- Kathiravan Ravichandran, B. Anita Virgin, Lucky Gupta, Aby John, Otero-Potosi, S., Vargas-Chavarrea, Á., & Anurag Shrivastava. (2024). The Intelligent Technical Influence in Chat Generative Pre-Trained among Students for Modern Learning Traits. *International Journal of Intelligent Systems and Applications in Engineering*, 12(21s), 637–647. <https://ijisae.org/index.php/IJISAE/article/view/5460>
- Lezama Valdés, J. A. (2019). Aseguramiento de la calidad educativa en México. Algunas consideraciones fundamentales. *Revista Boletín Redipe*, 8(6), 83–96. <https://doi.org/10.36260/RBR.V8I6.761>
- 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>
- Monarca, H., Gorostiaga, J., & Pericacho, F. (2019). Calidad de la educación: aportes de la investigación y la práctica. In E. Dykinson (Ed.), *Calidad de la educación: aportes de la investigación y la práctica*. Dykinson. <https://doi.org/10.0/CSS/ALL.MIN.D74D1A5D029B.CSS>
- Orozco Inca, E., Jaya Escobar, A., Ramos Azcuy, F., & Guerra Breña, R. (2020). Retos a la gestión de la calidad en las instituciones de educación superior en Ecuador. *Educación Médica Superior*, 34(2), 1–14. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0864-21412020000200019](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412020000200019)
- Otero-Potosí, S. A., Nuñez-Silva, G. B., Valencia, C. E. S., & Castillo, D. F. P. (2023). El proceso de enseñanza en el aula desde la perspectiva del aprendizaje significativo. *Revista Latinoamericana Ogmios*, 3(7), 178–189. <https://doi.org/10.53595/RLO.V3.I7.063>
- Ramos Serpa, G., Castro Sánchez, F., & López Falcón, A. (2018). Gestión universitaria y gestión de la investigación en la universidad: aproximaciones conceptuales. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(1), 131–145. <https://doi.org/10.37960/REVISTA.V23I1.24460>
- Santacruz Quintana, C. A., & Quintana López, B. D. R. (2024). Aseguramiento de la calidad de la educación superior en Paraguay en la actualidad. *Revista Científica Estudios e Investigaciones*, 13(1), 78–94. <https://doi.org/10.26885/RCEI.13.1.78>