



## *La gestión institucional en la organización educativa*

### *Institutional management in the educational organization*

### *Gestão institucional na organização educacional*

José Nicolás Isea-Araque <sup>I</sup>

[jose.isea@americacollege.edu.ec](mailto:jose.isea@americacollege.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0001-5943-8953>

Yusmary Mora <sup>II</sup>

[yusmari.mora@americacollege.edu.ec](mailto:yusmari.mora@americacollege.edu.ec)  
<https://orcid.org/0009-0007-6836-8783>

Sandra Cecilia Salazar-Montedeoca <sup>III</sup>

[rectorado@americacollege.edu.ec](mailto:rectorado@americacollege.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0003-4307-378X>

Diego Mauricio Salazar-Montedeoca <sup>IV</sup>

[vicerectorado@americacollege.edu.ec](mailto:vicerectorado@americacollege.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0001-8591-9742>

Sandra Johanna Ríos-Salazar <sup>V</sup>

[sandra.rios@americacollege.edu.ec](mailto:sandra.rios@americacollege.edu.ec)  
<https://orcid.org/0009-0002-4909-2471>

**Correspondencia:** [jose.isea@americacollege.edu.ec](mailto:jose.isea@americacollege.edu.ec)

Ciencias de la Educación  
Artículo de Investigación

\* **Recibido:** 23 de marzo de 2024 \* **Aceptado:** 11 de abril de 2024 \* **Publicado:** 06 de mayo de 2024

- I. Instituto Tecnológico Universitario American College, Cuenca, Ecuador.
- II. Instituto Tecnológico Universitario American College, Cuenca, Ecuador.
- III. Instituto Tecnológico Universitario American College, Cuenca, Ecuador.
- IV. Instituto Tecnológico Universitario American College, Cuenca, Ecuador.
- V. Instituto Tecnológico Universitario American College, Cuenca, Ecuador.

## Resumen

Esta investigación pudo realizar una serie de indagaciones referentes al accionar de la gestión institucional partiendo de la base de sus funciones establecidas, en tal sentido, el objetivo fue analizar el rol de la gestión institucional para garantizar una educación integral y de calidad para los estudiantes de la institución en Educación Básica. El enfoque fue cuantitativo debido al manejo de datos cuantificables y porcentuales, el nivel de profundidad fue descriptivo, teniendo que inferir en los datos de un contexto institucional real. Para la adquisición de los datos se aplicó una encuesta con preguntas cerradas bajo un escalamiento de Likert, siendo validado el instrumento por medio del juicio de valoración de expertos con los criterios de claridad, pertinencia y coherencia, la confiabilidad tuvo un valor de coeficiente alfa de Cronbach de 0,72 siendo alto su nivel. Los datos se presentaron a través de tablas de distribución de frecuencia y fueron analizados haciendo uso de la estadística descriptiva. Se llegó a las siguientes conclusiones: la gerencia es el proceso que garantiza la formación integral y de calidad para los estudiantes, la gestión gerencial debe ir de la mano con la acción pedagógica del docente, es éste el que promueve el proceso de enseñanza aprendizaje. Los docentes consideran que la gerencia planifica actividades que favorecen el desempeño del personal docente de educación básica y está cumpliendo con su función de controlar supervisar las diferentes actividades administrativas y pedagógicas que garantizan una formación integral y de calidad para los estudiantes.

**Palabras Clave:** gestión; calidad; educación Básica.

## Abstract

This research was able to carry out a series of inquiries regarding the actions of institutional management based on its established functions, in this sense, the objective was to analyze the role of institutional management to guarantee a comprehensive and quality education for students of the institution in Basic Education. The approach was quantitative due to the handling of quantifiable and percentage data, the level of depth was descriptive, having to infer from the data of a real institutional context. To acquire the data, a survey was applied with closed questions under a Likert scale, the instrument being validated through expert assessment judgment with the criteria of clarity, relevance and coherence, reliability had an alpha coefficient value of Cronbach's level of 0.72 is high. The data were presented through frequency distribution tables and were analyzed using descriptive statistics. The following conclusions were reached: management is the process

that guarantees comprehensive and quality training for students, managerial management must go hand in hand with the pedagogical action of the teacher, it is this that promotes the teaching-learning process. Teachers consider that management plans activities that favor the performance of basic education teaching staff and is fulfilling its function of controlling and supervising the different administrative and pedagogical activities that guarantee comprehensive and quality training for students.

**Keywords:** management; quality; basic education.

## Resumo

Esta pesquisa pôde realizar uma série de indagações a respeito das ações da gestão institucional a partir de suas funções estabelecidas, nesse sentido, o objetivo foi analisar o papel da gestão institucional para garantir uma educação integral e de qualidade aos alunos da instituição em Educação básica. A abordagem foi quantitativa devido ao tratamento de dados quantificáveis e percentuais, o nível de profundidade foi descritivo, devendo-se inferir a partir dos dados de um contexto institucional real. Para aquisição dos dados foi aplicado um questionário com questões fechadas sob escala Likert, sendo o instrumento validado através do julgamento de avaliação de especialistas com os critérios de clareza, relevância e coerência, a confiabilidade teve um valor de coeficiente alfa de nível de Cronbach de 0,72 é alto. Os dados foram apresentados por meio de tabelas de distribuição de frequência e analisados por meio de estatística descritiva. Chegaram-se às seguintes conclusões: a gestão é o processo que garante uma formação integral e de qualidade aos alunos, a gestão gerencial deve andar de mãos dadas com a ação pedagógica do professor, é esta que promove o processo de ensino-aprendizagem. Os professores consideram que a gestão planeja atividades que favorecem o desempenho do corpo docente da educação básica e está cumprindo sua função de controlar e fiscalizar as diversas atividades administrativas e pedagógicas que garantem uma formação integral e de qualidade aos alunos.

**Palavras-chave:** gestão; qualidade; Educação básica.

## Introducción

Con la llegada del siglo XXI, se acentúa a nivel mundial la necesidad por tener un mejor aprovechamiento del talento humano en las instituciones educativas, lo que de continuo exige un

constante beneficio de las capacidades de cada uno de los elementos profesionales, la capacitación permanente del personal viene a generar un mejor cumplimiento en las funciones administrativas y académicas, con la finalidad que éstas cada día sean más efectivas y concordantes con lo estipulado en la formación de ciudadanos integrales, útiles para la sociedad. La gestión institucional persigue el logro de los objetivos guiados por la visión y misión que en teoría debería ser el norte que todo el personal debe asumir (Mejía, 2021).

La gerencia debe ser vista como una herramienta que optimiza los manejos de los recursos en las organizaciones, al tiempo que se enfoca en las acciones e innovaciones para tener una concepción sobre el manejo de todos los recursos (Cabrera, 2022). La implementación de una gerencia eficiente ha sido determinante en mejorar la administración de los recursos materiales y humanos dentro de las instituciones, identificarse con las políticas establecidas desde la gestión es uno de los retos más demandante para los miembros del personal (Díaz, 2017). De esta manera, Hernández & Tovar (2022) definen “la gestión pedagógica como un proceso en el que las funciones educativas y administrativas de la institución son dirigidas y gestionadas de manera que se alcancen las metas predeterminadas a través de procesos de planificación, dirección, coordinación y control” (p.7). Es evidente que las instituciones educativas requieren de gerentes capaces de influir en los demás con el fin de optimizar sus esfuerzos y garantizar la calidad en los procesos internos.

Los procesos internos dentro de las instituciones escolares dependen principalmente del cumplimiento de la planificación, control, evaluación y seguimiento de las distintas actividades, como el mecanismo básico de acción de la gestión, también se requiere de profesionales en la educación que evidencien calidad en el cumplimiento de las disposiciones generando versatilidad en los métodos institucionales, donde “el alcance exitoso de este proceso implica la ejecución de funciones de planificación, organización, coordinación, dirección y control en aras de la mejora de la gestión gerencial” (Cuberos y Vivas, 2017, citado por Flores, 2022). Para el adecuado cumplimiento de sus funciones académicas y administrativas; en este sentido, “la calidad y relevancia de la educación depende de la calidad de quienes cumplen las tareas docentes y demás áreas administrativas... Los niveles de calidad que alcance la educación serán tan altos, como alta sea la calidad de los docentes y directores” (Solano, 2021). El buen funcionamiento de las instituciones depende principalmente del accionar efectivo del personal, se tiene muy claro que las escuelas han sido desatendidas por las administraciones nacionales con bajas inversiones para la mejora de sus estructuras físicas, pero la calidad en la enseñanza está en manos de sus maestros.

Es importante dejar en claro, que la organización de funciones del personal docente dependen las decisiones gerenciales, éstas deben orientarse en mejorar los resultados esperados en el funcionamiento operativo, impactando la motivación, estimulación de las capacidades profesionales, que deberían ser el resultado de un ambiente laboral apropiado para el fortalecimiento de las relaciones dentro de la comunidad educativa y en consecuencia en la calidad de los procesos de enseñanza aprendizaje sobre el producto institucional (Chiavenato, 2014, citado por Vélez, 2023).

La gerencia institucional educativa, requiere que el profesional de la docencia pueda tener una serie de capacidades competitivas que le favorezcan en sus funciones entre las que destacan a continuación:

*Tabla 1. Habilidades del gerente educativo*

<b>Habilidades</b>	<b>Definiciones</b>
<b>Habilidad técnica</b>	Conocimientos especializados en el área específica de trabajo, capacidad para analizar problemas mediante el uso de herramientas y técnicas de esa especialidad.
<b>Habilidad humanística</b>	Capacidad para relacionarse con otras personas y trabajar en grupos hacia el logro de objetivos comunes, autoconocimiento (conciencia de sus propias actitudes, posiciones y conceptos), empatía y habilidades para la comunicación.
<b>Habilidad conceptual</b>	Capacidad para entender la organización como un todo (en términos de sistemas), para leer el entorno y para diseñar nuevos modelos de organización y conducción.

*Fuente: (Reyes C. , 2012). Gerencia educativa y visión empresarial: una mirada crítica (p.805).*

La gerencia educativa está en el deber de tomar decisiones sobre la base de elementos que son tangibles como lo que no lo son, las relaciones interpersonales dentro de las escuelas muchas veces son un obstáculo para que el personal no realice sus tareas asignadas, en este sentido, poder elegir el personal para organizar adecuadamente la estructura de la institución es un proceso de elegir

entre varios elementos de acuerdo con su desempeño demostrado (Barzaga, 2019, p.125). La gestión institucional exige la toma de decisiones para solventar conflictos, el gerente debe ser creativo y tener confianza en el análisis de la realidad institucional, para de esta manera vencer la incertidumbre, poder adoptar o rechazar las actitudes del personal. Estos elementos planteados permiten evidenciar la compleja tarea de cada gerente educativo.

En su trabajo de investigación (Miranda & Rojas, 2022), tuvieron como objetivo analizar el tratamiento de la gestión escolar en la educación básica regular; fundamentado en cuatro categorías: liderazgo directivo, gestión pedagógica, gestión administrativa y gestión comunitaria. El enfoque fue cualitativo, usando un diseño documental y alcance de explicación. La revisión señala que una gestión escolar exitosa requiere: el compromiso de los directores de escuela y sus sólidas habilidades profesionales; la implementación de un liderazgo transformacional, distributivo y pedagógico. En consecuencia, los directores deben convertirse menos en administradores y supervisores y más en mentores y compañeros que los profesores necesitan para superar sus dificultades, mejorar sus prácticas pedagógicas y gestionar actividades que promuevan avances significativos en el aprendizaje.

Por otra parte, (Zhigue & Sanmartin, 2019). En su artículo publicado con el título Gerencia educativa e inclusión: una mirada a la diversidad. En ella exponen el valor de la gestión educativa en los múltiples cambios dentro de la escuela, organizaciones dedicadas a brindar servicios a la sociedad, y formas de mejorar la calidad de la educación basada en el respeto a la diversidad, facilitando la inclusión en todos sus aspectos. Así, se analiza la gestión educativa en términos del proceso de gestión a implementar y el conjunto de competencias que se requieren para ello, estas competencias son: liderazgo, toma de decisiones y creación de un clima de participación y trabajo en equipo, así como la metodología requerida para lograrlo. Es evidente que los procesos gerenciales dentro de las escuelas demandan profesionales con formación elevada y con un perfil definido para ese tipo de funciones.

En Ecuador, el Ministerio de Educación inició un proceso basado en un plan de modernización orientado a mejorar la gestión y desarrollo profesional de sus servidores, así como la construcción o renovación de infraestructura en cada sede administrativa, así como la donación de equipos, mejorar la calidad de la educación (MINEDUC, 2019). El Estado es quien debe salvaguardar el adecuado funcionamiento de las instituciones escolares, pero la realidad en las instituciones educativas dependiente del ejecutivo nacional permiten reflejar que tienen escasos recursos

presupuestarios para su funcionamiento, la mayoría de las estructuras escolares presentan serios deterioros lo que limita en muchos casos el buen desempeño de los maestros en su desempeño profesional; por otra parte, dentro del personal docente, “también se generan problemas que se identifican en este contexto escolar que afectan la organización se pueden señalar a la falta de coordinación en la organización de las actividades, malas relaciones laborales, falta de consenso en el desarrollo de ideas” (Reyes, 2012, p.2).

A través de una serie de observaciones no estructurada en el Colegio de Bachillerato Pueblos sin Fronteras, se ha podido constatar una serie de acciones por parte del personal docente que afectan el buen funcionamiento del ejercicio de la profesión docente y en consecuencia en la calidad del proceso de formación en los alumnos, entre los que se destacan: el incumplimiento de las asignaciones en el área de planificación por parte de algunos docentes, la demora en la entrega de los recaudos administrativos y reiterados permisos, inasistencias y retardos, descuidando en el peor de los casos la razón de ser de las instituciones educativas, reflejada en sus estudiantes. Esta investigación pretende generar una serie de orientaciones que permitan brindar un mejor aprovechamiento del talento humano existente en la institución objeto de estudio y al personal directivo responsable en la debida organización escolar del recinto, referente a la planificación escolar partiendo de las necesidades y metas a alcanzar en el proyecto educativo.

Toda institución educativa necesita de una organización por parte de la gerencia que sea realmente funcional, que permita cumplir eficientemente los objetivos que se ha trazado desde la visión institucional, este hecho requiere de una unidad social coordinada, consciente, compuesta por estructuras de personas que funcionan con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. En este sentido, esta investigación plantea la interrogante que surge como problema científico: ¿Cuál es el rol de la gestión institucional para garantizar una educación integral y de calidad para los estudiantes de la institución en Educación Básica? Partiendo de la pregunta de investigación científica se genera el siguiente objetivo general analizar el papel de la gestión institucional para garantizar una educación integral y de calidad para los estudiantes de la institución en Educación Básica.

## **Métodos**

Para poder analizar el rol de la gestión institucional para garantizar una educación integral y de calidad para los estudiantes de la institución en Educación Básica, el estudio estuvo dirigido bajo

un diseño no experimental, observando los hechos como están ocurriendo, sin manipular las variables que intervienen en la investigación (Palella, 2012). Por otra parte, el enfoque de dirección del estudio fue cuantitativo, que permitió la medición de los elementos interrogantes sobre la base numérica y el análisis estadístico de la realidad existente (Hernández R. , Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas, 2018). Mientras que el nivel de profundidad fue descriptivo, permitiendo el análisis y generación de elementos conclusivos (Palella, 2012). Para el manejo del discurso se hizo uso de método inductivo-deductivo lo que facilitó el planteamiento de la introducción partiendo de los elementos generales del contexto global hasta direccionarlo al contexto del análisis; también el método analítico-sintético para la elaboración sistemática de las conclusiones (Bernal C. , Metodología de la Investigación., 2016). La población correspondió a 45 docentes que cumplen funciones en los diferentes niveles que presenta la oferta académica de la institución; debido a la limitación de elementos se procedió a tomarlos en totalidad para la muestra del estudio, siendo esta una muestra no probabilística intencionada debido a las características de los participantes (Arias, 2012).

Así mismo, se diseñó un instrumento de recolección de datos tipo encuesta, con seis preguntas cerradas (Arias, 2012), bajo un escalamiento tipo Likert conformado por cinco categorías para medir la relación de los sujetos de estudio (siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca) (Hernández et al., 2014). El instrumento fue sometido al juicio de valoración de experto para su validez, siguiendo los parámetros de coherencia, pertinencia y claridad en sus contenidos. Una vez aplicada la encuesta en una prueba piloto se determinó que tuvo un nivel de confiabilidad en el Alfa de Cronbach de un (0.72) clasificándose como alta para el instrumento (Hernández et al., 2014).

**Tabla 2.**

*Resumen de confiabilidad del instrumento*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
,724	6

Para la realización del análisis de los datos se procedió a la organización de los elementos cuantificables, presentándose a través de una serie de tablas de distribución de frecuencias, donde se pudieron exponer la frecuencia absoluta y los datos porcentuales o relativos (Hernández et al.,



2014). Por otra parte, se generó un análisis sustentado haciendo uso de la estadística descriptiva, en el que se pudo referir los elementos numéricos, juntamente con las teorías que sustentan el hecho real y la respectiva aportación por parte de los investigadores. Posteriormente se generó la discusión que abrió el señalamiento de las conclusiones de la investigación (Hernández et al., 2014).

## Resultados

El análisis de los datos que se presentan a continuación obedece al resultado obtenido de la encuesta aplicada a los docentes del Colegio de Bachillerato Pueblos sin Fronteras, ubicado en la provincia de Imbabura.

**Tabla 3.**

*La gerencia garantiza una educación integral y de calidad para los estudiantes.*

¿Considera que la gerencia escolar es importante para garantizar una formación integral y de calidad para los estudiantes?	S		CS		AV		CN		N	
	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%
	38	84	7	16	0	0	0	0	0	0

*Nota: elaborado por los autores*

*Fuente: Docentes del Colegio de Bachillerato Pueblos sin Fronteras*

La pregunta uno, representado en la tabla 2, los docentes encuestados en un 84% manifiestan que la gerencia escolar es importante para garantizar una formación integral y de calidad para los estudiantes, mientras que el 16% señala que casi siempre esto es así. Estos datos permiten inferir que la gran mayoría de los docentes reconocen el valor del trabajo gerencial como parte indispensable e la garantía en la formación exitosa de los estudiantes en Educación Básica.

En este orden de ideas, se puede señalar la gestión educativa como herramienta capaz de brindar directrices para alcanzar las metas propuestas dentro de la institución, permitiendo realizar acciones sobre temas y contenidos que se desee trabajar. Además, se pone en práctica una gestión pedagógica para asegurar una formación integral y de calidad en el estudiantado (Acuña et al., 2023). No cabe duda de que sobre la figura de la gerencia institucional recae la responsabilidad de garantizar a la comunidad la formación integral y de calidad para los estudiantes.

**Tabla 4.**

*La gerencia garantiza la formación integral y de calidad en los estudiantes*

¿Cree que la gerencia escolar actual está cumpliendo con su función de garantizar una formación integral y de calidad para los estudiantes?	S		CS		AV		CN		N	
	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%
	30	67	11	24	4	9	0	0	0	0

*Nota: elaborado por los autores*

*Fuente: Docentes del Colegio de Bachillerato Pueblos sin Fronteras*

Para la pregunta número dos, representada en la tabla 3, los docentes encuestados manifiestan en un 67% que siempre la gerencia escolar actual está cumpliendo con su función de garantizar una formación integral y de calidad para los estudiantes, otro 24% indica que casi siempre es así, mientras que un 9% señala que a veces. Estos datos permiten inferir que mayoría de los docentes consideran que la gerencia actual de la institución está garantizando la formación integral y de calidad en los estudiantes, aunque una minoría no tiene la misma opinión al respecto.

Es muy importante los niveles de compromiso hacia la formación integral y la calidad en los procesos de aprendizaje que deben alcanzar los estudiantes, esto es el producto social del sistema educativo, esto depende de la acción determinada de la gerencia en sus diferentes facetas y principalmente en predecir escenarios, para esto se requiere tener conocimientos integrales, no es posible garantizar la calidad en el servicio escolar ofrecido por una escuela, si no se tiene una percepción amplia de su funcionamiento (Deming, 1989, citado por Zhigue & Sanmartín, 2019).

**Tabla 5.**

*La gestión institucional planifica actividades que favorecen el desempeño de los docentes*

¿Considera que la gestión institucional planifica actividades que favorezcan el desempeño del personal docente de educación básica?	S		CS		AV		CN		N	
	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%
	26	58	12	27	7	16	0	0	0	0

*Nota: elaborado por los autores*

*Fuente: Docentes del Colegio de Bachillerato Pueblos sin Fronteras*

En la pregunta tres, representada en la tabla 4, los docentes encuestados indican en un 58% que siempre la gestión institucional planifica actividades que favorezcan el desempeño del personal

docente de educación básica, otro 27% manifiestan que esto pasa casi siempre y el 16% señala que esto sucede a veces. Sobre la base de los resultados se puede deducir que la gerencia de esta institución planifica actividades que son beneficiosas para el buen desempeño de los docentes en su ejercicio profesional. Una minoría de maestros creen que debería aumentarse la frecuencia de estas actividades.

Lo planteado en el resultado la importancia de la planificación dentro de la gestión educativa es imperante la necesidad de un enfoque estratégico de la gerencia, que incluya la planificación de actividades que se alineen con los objetivos de la institución y las necesidades de la comunidad. Así mismo, es muy valioso la mejora continua y el papel de las competencias en los modelos educativos modernos (Carriazo et al., 2020). Por lo tanto, la institución debe continuar planificando y organizando actividades que beneficien el desempeño de los docentes y al mismo tiempo considere la retroalimentación de la minoría de docentes que cree que se debe aumentar la frecuencia de estas actividades.

**Tabla 6.**

*La gerencia ejecuta acciones que benefician la estructura organizacional*

¿Cree que desde la gerencia institucional se ejecutan acciones que benefician la estructura organizacional de la institución?	S		CS		AV		CN		N	
	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%
	22	49	19	42	4	9	0	0	0	0

*Nota: elaborado por los autores*

*Fuente: Docentes del Colegio de Bachillerato Pueblos sin Fronteras*

En la pregunta número cuatro, para la tabla 5, los docentes de la institución manifiestan en un 49% que siempre desde la gerencia institucional se ejecutan acciones que benefician la estructura organizacional de la institución, por otra parte, el 42% señalan que casi siempre se ejecutan este tipo de acciones, mientras que el 9% dicen que esto sucede a veces. Estos datos permiten manifestar que la gran mayoría de los docentes de esta institución educativa perciben que la gerencia constantemente ejecuta acciones que fortalecen y benefician la estructura organizativa en favor del funcionamiento, aunque una minoría creen que muy pocas veces lo hace.

Dentro de las instituciones escolares es muy determinante para el buen funcionamiento de todos los recursos y principalmente los docentes, partiendo de una adecuada organización, la gerencia

construye el logro de los procesos a través del esfuerzo de los maestros, se deben considerar momentos entrevistas con el fin de conocer los intereses y necesidades del personal lo que garantizará el desempeño en favor de la calidad de enseñanza (Ramírez et al., 2023). En este orden de ideas, la gerencia no puede estar dando la espalda a las demandas de los profesionales de la docencia, son ellos quienes sostienen el sistema educativo, tener sus necesidades minimizadas garantiza un mejor funcionamiento.

**Tabla 7.**

*La gestión cumple con sus funciones de controlar y supervisar las actividades administrativas y pedagógicas*

¿Cree que la gestión institucional está cumpliendo con su función de controlar y supervisar las diferentes actividades administrativas y pedagógicas que garantizan una formación integral y de calidad para los estudiantes?	S		CS		AV		CN		N	
	f	%	f	%	f	%	F	%	f	%
	29	65	14	31	2	4	0	0	0	0

*Nota: elaborado por los autores*

**Fuente:** *Docentes del Colegio de Bachillerato Pueblos sin Fronteras.*

Dentro de la pregunta cinco, con se expresan los datos en la tabla 6, los docentes encuestados señalan en un 65% que siempre la gestión institucional está cumpliendo con su función de controlar y supervisar las diferentes actividades administrativas y pedagógicas que garantizan una formación integral y de calidad para los estudiantes, mientras que un 31% dicen que casi siempre se mantiene en control, por otra parte, el 4% manifiesta que esto sucede a veces.

En este sentido, el control y la supervisión pedagógica permiten la verificación y el cumplimiento de las actividades propuestas dentro de los planes, que son el trabajo administrativo y pedagógico de los maestros, siempre que se cuente con un proceso académico adecuado, se acompañe a los docentes y se monitoree el proceso de enseñanza aprendizaje (Pérez et al., 2018, citado por Miranda, 2022). Así mismo cuando se señala que el objetivo principal de la gestión educativa es lograr el éxito en el aprendizaje, esto depende de que exista un adecuado sistema institucional que garantice el cumplimiento de las funciones docentes.

**Tabla 8.**

*La gestión cumple con sus funciones de controlar y supervisar las actividades administrativas y pedagógicas*

¿Cree que la gestión institucional puede afectar el clima laboral y en consecuencia el rendimiento de los docentes en sus funciones pedagógicas?	S		CS		AV		CN		N	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
	12	27	16	36	15	33	2	4	0	0

*Nota: elaborado por los autores*

**Fuente:** *Docentes del Colegio de Bachillerato Pueblos sin Fronteras.*

En la pregunta seis, representada en la tabla 7, los docentes encuestados manifiestan en un 36% que siempre creen que la gestión institucional puede afectar el clima laboral y en consecuencia el rendimiento de los docentes en sus funciones pedagógicas, por otro lado, el 33% señala que a veces esto puede suceder y el restante 12% dice que siempre sucede de esa forma. Estos datos permiten inferir que los docentes perciben la relación entre la gestión institucional, el clima laboral y el rendimiento pedagógico como elementos que deben mantener una armonía para garantizar el buen rendimiento del personal docente que en consecuencia impacta sobre el mejor aprendizaje de los estudiantes.

Es evidente, que la gestión institucional en su afán de mantener estándares de calidad en sus procesos pueda afectar la humanidad del personal docente. En este sentido, se considera que cualquier factor del clima laboral puede alterar el cambio directo en el clima organizacional pudiendo generar tendencias motivacionales que conducen a un comportamiento con consecuencias para la institución (Simbrón & Sanabria, 2019). La gerencia institucional debe salvaguardar el buen clima organizacional dentro de la escuela con el fin de impactar de manera positiva en el rendimiento de los docentes.

## Discusión

La discusión de los datos obtenidos permite señalar que la gerencia es el proceso que garantiza la formación integral y de calidad para los estudiantes, la gestión gerencial debe ir de la mano con la acción pedagógica del docente, es éste el que promueve el proceso de enseñanza aprendizaje, crea las habilidades para llegar a cada estudiante, con el fin de que pueda asimilar y apropiarse de conocimientos y avanzar en los estudios, a pesar de las circunstancias que cada alumno atraviesa, como la falta de oportunidades para el logro de su aprendizaje (Moreira & De la Peña, 2022). En

esta institución el personal docente tiene la apreciación de que la gerencia escolar actual está cumpliendo con su función de garantizar una formación integral y de calidad para los estudiantes. Así mismo, los docentes consideran que la gestión institucional planifica actividades que favorecen el desempeño del personal docente de educación básica. Es muy importante que se reconozca en todos los niveles jerárquicos de la institución el valor de la planificación gerencial, muchas veces la gerencia se ocupa únicamente en satisfacer trámites administrativos, dejando a un lado los procesos indispensables que garantizan la calidad escolar. La forma de dirigir una institución educativa, de brindar orientación personal, crear e implementar planes de trabajo para el campus, tienen en el siglo XXI una serie de cambios debido al surgimiento de contribuciones innovadoras en el rol del directivo, la horizontalidad en la comunicación con los maestros, estudiantes y la comunidad están integrados en el desarrollo de planes y estrategias de acción que se orientan en alcanzar la calidad educativa de los estudiantes (Parra, 2017). Se es necesario realizar una serie de acciones administrativas con el fin de conocer las razones por la cual una minoría desestima la planificación de la gerencia en función por la calidad académica de los estudiantes.

En este orden de ideas, los docentes consideran que la gestión institucional está cumpliendo con su función de controlar supervisar las diferentes actividades administrativas y pedagógicas que garantizan una formación integral y de calidad para los estudiantes, siendo este un indicador muy favorable considerando que el personal docente no valora el trabajo de control de la gerencia, muchos profesores temen la supervisión realizada por el director. En fin, la labor gerencial es reorientar todo su esfuerzo para lograr aprendizajes de calidad en los estudiantes (Chávez et al., 2022).

La estructura de una institución es clave para poder ubicar a cada docente dependiendo de sus habilidades y perfil en sus respectiva función y nivel de responsabilidad, el gerente por lo general posee la capacidad de adelantarse a los eventos, es muy importante que en esta institución los maestros perciben que la gerencia constantemente ejecuta acciones que fortalecen y benefician la estructura organizativa en favor del funcionamiento (Ramírez et al., 2023). Aunque una minoría cree que muy pocas veces lo hace. En este sentido, estos pequeños grupos descontentos pueden crear niveles de insatisfacción y son reaccionarios a disposiciones emitidas por parte de la gerencia. Como aspecto culminante en la discusión, es evidente que el clima laboral y el rendimiento pedagógico son elementos que deben mantenerse en perfecta armonía para garantizar el buen rendimiento del personal docente que en consecuencia impacta sobre el mejor aprendizaje de los

estudiantes (Simbrón & Sanabria, 2019). La gestión institucional debe trabajar en conjunto con el personal docente para lograr un mejor rendimiento y calidad en el proceso de formación de los estudiantes.

## Referencias

1. Acuña, Z. Y. (2023). El Liderazgo para una Gerencia Pedagógica en el Centro de Educación Básica “Cenedi” del Cantón Ambato. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 4745-4766. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i4.7312](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7312).
2. Arias, F. (2012). El proyecto de investigación. Caracas: Editorial Epistemes. <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-nvestigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf>.
3. Barzaga, O. V. (2019). Gestión de la información y toma de decisiones en las organizaciones educativas. *Revista de ciencias sociales*, 120-130. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7025997>.
4. Bernal, C. (2016). Metodología de la Investigación. 4ta. edición : Editorial Delfín Ltda. [https://books.google.com.ec/books/about/Metodolog\\_a\\_de\\_la\\_investigaci\\_n.html?id=h4X\\_eFai59oC&printsec=frontcover&source=kp\\_read\\_button&hl=es-419&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books/about/Metodolog_a_de_la_investigaci_n.html?id=h4X_eFai59oC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&hl=es-419&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false).
5. Cabrera, C. &. (2022). Gerencia Educativa: Dimensión Social, Transformaciones, Retos y desafíos. *Revista Publicando*, 9(34), 17-30. <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2314>.
6. Carriazo, G. P. (2020). Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación con calidad. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 87-95. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3907048>.
7. Chávez, F. U. (2022). Desempeño docente en la gestión escolar en instituciones educativas de educación básica regular. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplina*, 6(6), 5030-5048. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i6.3796](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3796).
8. Díaz, A. (2017). Participación ciudadana en la gestión y en las políticas públicas. *Gestión y política pública*, 26(2), 341-379. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-10792017000200341&script=sci\\_abstract&tlng=pt](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-10792017000200341&script=sci_abstract&tlng=pt).
9. Flores, F. L. (2022). Gerencia educativa y visión empresarial: una mirada crítica. *Revista venezolana de gerencia*, 27(98), 801-814. <https://dio.org/10.52080/rvgluz.27.98.26>.

10. Hernandez, D. &. (2022). La gerencia educativa y su influencia en el proceso de enseñanza aprendizaje en la institución educativa rural La Violeta. 593 Digital Publisher CEIT, 5-16. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.1.742>.
11. Hernández, R. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas. México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA. [http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales\\_de\\_consulta/Drogas\\_de\\_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf](http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf).
12. Hernández, R. F. (2014). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill Recuperado de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>.
13. Mejía, N. (2021). Gestión educativa y liderazgo transformacional de los directivos en la educación básica regular. Revista Publicando, 8(29), 79-86. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2191>.
14. MINEDUC. (2019). Nuevo Modelo de Gestión. Ministerio de Educación, <https://educacion.gob.ec/nuevo-modelo-de-gestion/>.
15. Miranda, Z. &. (2022). La gestión escolar: una revisión de las investigaciones. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 6(4), 3002-3029. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i4.2809](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2809).
16. Moreira, E. &. (2022). Análisis de la Gestión Pedagógica y su incidencia en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Dominio de las Ciencias, 8(3), 133.DOI: <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i3>.
17. Palella, S. y. (2012). Metodología de la investigación cuantitativa. Caracas: Fondo Editorial de la Universidad pedagógica Experimental Libertador. <https://idoc.pub/documents/metodologia-de-la-investigacion-cuantitativa-3ra-ed-2012-santa-palella-stracuzzi-feliberto-martins-pestana-3no75e3jj5ld>.
18. Parra, J. (2017). La gestión eficaz en educación y su importancia en acción gerencial educativa en Colombia. Aibi revista de investigación, administración e ingeniería., DOI: 10.15649/2346030X.437.
19. Ramírez, R. A. (2023). Gestión organizacional en coordinaciones universitarias de postgrados. Formación universitaria, 16(3), 73-82. <http://dx.doi.org/10.4067/s0718-50062023000300073>.



20. Reyes, C. (2012). La gerencia educativa y su incidencia en el clima laboral . (Doctoral dissertation, Tesis de grado). Universidad Tecnológica Equinoccial. Ecuador, [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/2416/1/51544\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/2416/1/51544_1.pdf)).
21. Simbrón, S. &. (2019). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. CIENCIAMATRIAREvista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología, DOI 10.35381/cm.v6i10.295.
22. Solano, A. B. (2021). Indicadores de gestión comunitaria: aportes desde la mirada de las personas directoras de instituciones educativas. Revista Innovaciones Educativas, 23(34), 130-149. <http://dx.doi.org/10.22458/ie.v23i34.3558> .
23. Vélez, P. R. (2023). Gestión administrativa y calidad educativa en una institución educativa de Ecuador. Ciencia latina: Revista multidisciplinar, 7(1), 949-960. DOI: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i1.4448](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4448).
24. Zhigue, A. &. (2019). Zhigue-Luna, A. R., & Sanmartín-Ramón, G. S. Gerencia educativa e inclusión: una mirada a la diversidad. Visión Gerencial, (2), 324-332. <https://www.redalyc.org/journal/4655/465566915014/html/>

© 2024 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).