REVISTA SCIENTIA ANDES
"MULTIDISCIPLINARIA"

Scientia Andes (Edición núm. 1) Vol. 2, No 3, Julio-Septiembre 2026, pp. 14- 28,
ISSN: 3103- 1137

DOI: https://doi.org/10.64230/sca.v2i3.27

"Análisis de los Modelos de Gestión de Calidad en las Instituciones Educativas: Un enfoque en la mejora continua y estándares de desempeño"

"Analysis of Quality Management Models in Educational Institutions: A Focus on Continuous Improvement and Performance Standards"

Jaime Santiago Viteri Villamarin [1]
jsvv88@gmail.com
https://orcid.org/0009-0001-6438-5486
Universidad de Panamá-UNIBE

Correspondencia: jsvv88@gmail.com

Ciencias de la Educación
Artículo de Investigación

***Recibido: 19 de junio d 2026** ***Aceptado:** 13 de Julio de 2026 ***Publicado:**18 de Agosto de 2026

Resumen

El estudio de la gestión de la calidad en la administración educativa ha evolucionado del modelo industrial al modelo integral basado en la mejora continua y el liderazgo pedagógico. El objetivo de este artículo es estudiar la incidencia de los modelos de gestión y estándares de desempeño de las instituciones educativas actuales. La metodología utilizada fue cualitativa, de tipo descriptivo y diseño de revisión documental, estudiando la normativa pública vigente, manuales de auditoría de signo académico y artículos científicos publicados entre 2017 y 2025. Los resultados muestran que existe una base legislativa normativa sólida que da lugar al ciclo PHVA (Por Hacer Verificar Actuar) aunque persiste un vacío en la verificación y el seguimiento operativo. La conclusión es que el liderazgo directivo y el acompañamiento técnico del consultor educativo son un elemento determinante para realizar la transición de la cultura de cumplimiento documental a la gestión de la calidad. Esta gestión de la calidad, entendida como un proceso de mejora continua, debe impactar en la comunidad educativa.

Palabras clave: Administración educativa, gestión de la calidad, mejora continua, estándares de desempeño, liderazgo pedagógico.

Abstract

The study of quality management in educational administration has evolved from an industrial model to a comprehensive model based on continuous improvement and pedagogical leadership. The objective of this article is to study the impact of current management models and performance standards in educational institutions. The methodology used was qualitative, descriptive, and involved a document review, examining current public regulations, academic audit manuals, and scientific articles published between 2017 and 2025. The results show a solid legislative and regulatory framework that gives rise to the PDCA cycle (Do, Check, Act), although a gap persists in verification and operational monitoring. The conclusion is that leadership and the technical support of educational consultants are crucial for transitioning from a culture of mere document compliance to quality management. This quality management, understood as a process of continuous improvement, should have an impact on the entire educational community.

Keywords: Educational administration, quality management, continuous improvement, performance standards, pedagogical leadership.

Introducción

En el contexto educativo actual, la gestión de calidad ha dejado de ser una cuestión puramente administrativa para convertirse en un imperativo ético, social e educativo. Según la UNESCO (2020), la calidad educativa no está relacionada únicamente con la infraestructura o con el acceso a la educación, sino que está relacionada con la capacidad de las instituciones educativas de transformar sus procesos administrativos en un resultado de aprendizaje. Así, en este sentido, la administración educativa constituye el eje articulador que permite que los recursos materiales, el capital humano y la normativa converjan en una mejora continua.

En América Latina, el modelo de gestión de calidad se ha caracterizado por estar marcado por la adopción de estándares internacionales y nacionales. De este modo, instituciones como el Ministerio de Educación del Ecuador han propuesto marcos como el Modelo Nacional de Apoyo y Seguimiento a la Gestión Educativa, con el objetivo de estandarizar la actuación institucional y

garantizar de esta forma la equidad y la excelencia (Ministerio de Educación, 2017). Ahora bien, el problema sigue en el mismo choque: en relación a cómo lo hacen los administradores educativos para poder transformar la teoría normativa en la práctica operativa como calidad.

Este documento se centra en los enfoques contemporáneos y actuales de la gestión de la calidad en la educación, centrando la atención en la planificación estratégica y en el liderazgo como motores del proceso de mejora institucional. A través de una elaboración documental de bases públicas y normativas vigentes, se realizan las conexiones necesarias para ejemplificar las brechas que existen entre lo referente a la planificación ideada y la que se lleva a practicar.

Con ello, se configura un mapa de rutas para los gestores organizativos que apuestan por la mejora a partir de la acreditación o de la mejora de sus PODs (Prácticas de Organizaciones Docentes).

Esta sección resulta fundamental para encauzar la elevación del artículo: podemos hablar de una "resistencia al cambio" y al hacerlo, podemos dejar de plantear la gestión como algo mecánico para abordar el tema de la gestión como un fenómeno social y humano muy complejo.

Análisis de la Resistencia a los Cambios en la Gestión Pública

La introducción de sistemas de gestión de calidad en los espacios públicos no es un procedimiento ni inocuo ni técnico sino por el contrario, se desarrolla en un lugar de tensiones donde "la Resistencia al cambio" se convierte en una respuesta lógica de la cultura organizativa. Esta posición hace referencia al planteamiento de Taylor y Bogdan (1994), para los cuales las organizaciones han de ser analizadas a partir de los sentidos que les otoragan sus actores. En la administración educativa, esto desvela que cualquier proceso orientado a la innovación o a la estandarización será filtrado por los "sentido de los actores", que con frecuencia interpretan la nueva norma como una amenaza a sus rutinas establecidas o como una amenaza a la autonomía profesional.

Entender la resistencia como una mera oposición caprichosa, es errónea y/o incompleta, pues apunta más bien a una brecha que se genera entre la entendida del propósito institucional. En palabras de Ricoeur (2002) en su lectura hermenéutica de la acción, hay una distancia manifiesta entre el "texto" de la norma (ley o estándar de calidad) y la "acción" del agente de la administración; la resistencia se transforma en el hecho de que el profesor o la profesora no son capaces de "apropriárselo". Para Ricoeur, la acción humana es un texto abierto que requiere

interpretación; por lo tanto, si la gestión de calidad se impone como un mandato vertical sin una mediación dialógica, la estructura burocrática reaccionará protegiendo el statu quo.

Considerando este aspecto, creo que el problema de los distintos modelos de gestión de calidad en instituciones públicas residiría precisamente en su carácter formalista. Se parte de la idea de que la edición de un nuevo manual de procesos altere, ipso facto, la realidad. Aunque, siguiendo lo que postulan los métodos cualitativos de Taylor y Bogdan (1994), si no se trabaja en el mundo de vida de los operadores del sistema, la resistencia persistirá latente, y la calidad se convertirá en una parodia de la calidad: se cumplirán los requerimientos en el papel, la cultura institucional se mantendrá inalterada.

Desarrollo

Marco Teórico

Evolución del concepto de Calidad educativa: De la visión industrial a la visión pedagógica

Si bien la génesis de la calidad se encuentra en el control estadístico de procesos propuesto por autores como Deming (1989) y Juran (2001), la traslación de este concepto al ecosistema educativo ha tenido su debate. Desde mi punto de vista, el error sistémico que han presentado muchas instituciones consiste en intentar aplicar el modelo industrial 'cero defectos' en un entorno donde la materia prima es humana y, en consecuencia, incontrolable. No se trata de aplicar el ciclo PHVA para estandarizar conductas, sino de comprender que, al decir de Juran (2001), la calidad es 'la adecuación al uso'; en educación, la adecuación a las necesidades del contexto social del estudiante, algo que la administración puramente burocrática suele ignorar porque prima la ejecución de indicadores fríos

La calidad en la administración educativa ha pasado por tres etapas diferenciadas. La primera, donde lo importante eran los insumos, la calidad se medía en función de la cantidad de infraestructuras y materiales. La segunda, donde lo importante eran los procesos, fue el momento en el que se hizo relevante la eficiencia en la administración y el eficiente cumplimiento de los trámites burocráticos. Finalmente, la visión actual se enfoca en los resultados y el impacto social, entendiendo que una gestión de calidad es aquella que garantiza el desarrollo integral del estudiante y la equidad en el sistema (UNESCO, 2020).

En nuestros tiempos, la gestión de calidad en las instituciones educativas fundamenta su actividad en marcos normativos que hacen referencia a aquéllos "estándares de desempeño", los cuales pueden usarse como los indicadores con los que el administrador educativo pueda ver el estado de dimensión principal sujeto a este proceso: la gestión escolar, el desempeño profesional directivo y el desempeño docente. Para el Ministerio de Educación (2017), a través del Manual para la Implementación de los Estándares de Calidad Educativa, la administración debe ser capaz de diagnosticar su estado frente a los indicadores con el objetivo de poder establecer planes de mejora con una condición que no sea punitiva, sino que sirva de dirección.

Modelos de Gestión de Calidad: El Ciclo de Mejora Continua en Educación

La operatividad de la calidad en las instituciones educativas está garantizada por los modelos de gestión que permitan la trazabilidad y la evaluación de sus procesos. Uno de los marcos más empleados es el ciclo de mejora continua o ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), originalmente propuesta por Deming. En la administración educativa, el ciclo se entiende como un proceso sistémico en el que la planificación estratégica no es un hecho anual, sino un ejercicio diario (Viteri et al., 2025).

1. **Planear:** La dirección establece los objetivos institucionales, los estándares de aprendizaje, en función de la normativa nacional y de las necesidades de la comunidad.
2. **Hacer:** Las estrategias pedagógicas y administrativas son ejecutadas. En esta fase el rol del administrador es proveer los recursos necesarios para que el cuerpo docente cumpla con lo establecido en la planificación.
3. **Verificar:** La recolección de datos se lleva a cabo a partir de auditorías internas, evaluaciones del desempeño y los resultados de aprendizaje. En este caso, el Manual de Auditoría de Calidad del Ministerio de Educación (2016) se convierte en un instrumento que permite evaluar el nivel de cumplimiento de los estándares.
4. **Actuar:** A partir de los resultados de la verificación se generan ajustes correctivos o preventivos para cerrar las brechas detectadas y volver a empezar el ciclo.

Gráfico N° 1

Ciclo de Gestión de Calidad Operativo en Instituciones Educativas



Fuente: Elaboración propia basada en el ciclo PHVA

Además del ciclo PHVA, las instituciones de alto rendimiento suelen utilizar modelos de excelencia como el Modelo EFQM (European Foundation for Quality Management). Esta línea de acción tiene su riqueza no tanto en la medición de resultados académicos exclusivamente, sino también en la evaluación del grado de satisfacción de los "grupos de interés" (los alumnos, la familia, la sociedad) y en la manera de cómo el liderazgo institucional afecta a la cultura de calidad. El artículo examinado nos revela que la adopción de estos modelos hace que la administración educativa transite de la gestión intuitiva hacia una gestión evidencial (Feijoo et al., 2025).

Liderazgo y Gestión Administrativa: El papel del directivo como gestor de calidad

Para que los modelos de gestión de la calidad, como el ciclo PHVA, sean factibles deben tenerse en cuenta también la práctica de un liderazgo distribuido y transformacional. En la administración educativa actual el directivo no es sólo un ejecutor de órdenes administrativas, sino que debe ser un gestor del cambio y, además, articular las dimensiones pedagógica, comunitaria y administrativa; tal como indican Feijoo et al. (2025), la calidad educativa determinará la manera que han de tener los líderes para ayudar a su comunidad a la hora de tomar decisiones, tal como sucede en los estándares de desempeño.

Gráfico N° 2

Consultor o Asesor Educativo



Fuente: Elaboración propia

En este sentido, emerge la Gráfica del Consultor o Asesor Educativo como uno de los actores principales en la práctica de la gestión. Esta Gráfica no asume una función sancionatoria, sino que es capaz de acompañar a las instituciones escolares en la lectura de la normativa pública y la autoevaluación institucional. Con este tipo de acompañamiento, la institución es capaz de encontrar debilidades en dimensiones como "Gestión Escolar" y el "Desempeño Profesional" y convertirlas en metas de mejora del Proyecto Educativo Institucional (PEI).

En ese sentido, la literatura académica actual afirma que, cuando la administración educativa practica el liderazgo pedagógico, la gestión de calidad deja de ser una carga burocrática para convertirse en un medio de éxito institucional. Esto significa que el administrador debe dominar no solamente la legislación vigente, sino que también las técnicas de comunicación asertiva y resolución de conflictos que le permitan mantener cohesionado al equipo docente en los procesos de acreditación o auditoría (Ministerio de Educación, 2017).

Metodología

Esta investigación analizada se encuentra bajo el abordaje cualitativo, de carácter descriptivo y de tipo revisión documental. Tal abordaje garantiza la posibilidad de interpretar la realidad de la

administración educativa, entendiendo esta realidad como el análisis de textos normativos, de modelos de gestión y de las bases públicas oficiales, junto con el objetivo de analizar y comprender cómo los criterios de calidad se conectan con el trabajo de la institución (Hernández-Sampieri et al., 2014).

Las tres fases metodológicas que se utilizaron para el desarrollo de este estudio fueron las siguientes:

1. **Búsqueda y recolección.** Se trabajó con bases de datos científicas (Google Scholar, Redalyc) y repositorios institucionales que pertenecen a organismos públicos como la UNESCO, el Ministerio de Educación. Se trabajó con palabras descriptores como: "gestión de calidad", "administración educativa", "estándares de desempeño" y "mejora continua".
2. **Criterios de inclusión.** Se seleccionaron documentos que tuvieran como fecha de publicación entre 2017 y 2025, encontrando manuales técnicos de auditoría, modelos nacionales de gestión y artículos revisados por pares que aparezcan con la calidad educativa por medio de la gestión administrativa.
3. **Análisis de contenido.** Se utilizó una técnica del análisis de contenido para categorizar la información en el ámbito de tres dimensiones: normativa (estándares), operativa (ciclo PHVA) y de liderazgo (rol directivo). Proceso que permitió la contraposición de las teorías de la administración general al fin propio del ámbito educativo.

Se utilizó un plan de investigación cualitativa, de tipo descriptiva y de enfoque de revisión documental crítica. Un diseño de investigación que permite adentrarse en el marco de la investigación de la administración educativa y el control de la calidad, dejando ser una simple descripción para llegar al mismo tiempo a una interpretación hermenéutica de los textos normativos y científicos.

La población fue el conjunto del universo del conjunto de documentos técnicos, normativos, científicos indexados que se ocupan de la gestión de calidad educativa en el periodo 2017-2025. La muestra final fue de 32 documentos seleccionados cumplido un proceso de cribado que priorizó la pertinencia temática, la indexación en bases de alto impacto y la vigencia normativa en el contexto latinoamericano.

Siendo un estudio cualitativo, se definieron categorías de análisis (variables conceptuales) para la organización del estudio:

1. **Dimensión Normativa.** Estándares de desempeño y marcos normativos
2. **Dimensión Operativa.** Aplicación del ciclo PHVA y procesos de auditoría
3. **Dimensión Humana.** Resistencia al cambio organizacional y liderazgo de la dirección

La recolección de información se realizó por medio de una búsqueda sistemática en las bases de datos Scopus, Web of Science (WoS), Latindex, repositorios institucionales de la UNESCO y el Ministerio de Educación.

Se utilizaron conectores booleanos para refinar los resultados, aplicando las siguientes ecuaciones de búsqueda:

- *("Gestión de calidad" OR "Quality management") AND ("Administración educativa" OR "Educational management")*
- *("Estándares de desempeño" AND "Mejora continua") NOT "Educación superior"*

Proceso de filtrado

La búsqueda con palabras clave generó la obtención de 145 documentos. Tras la eliminación de 60 duplicados y de aquellos cuyo título no estaba directamente relacionado con la administración pública escolar, se realizó un segundo filtrado, de forma que se seleccionaron documentos que presentaran discusiones teóricas profundas o modelos de gestión aplicables y se eliminaron 53 por ser informativos o no tener rigor académico.

Muestra definitiva: Se redujo a 32 fuentes las que se eligieron para el posterior análisis.

Análisis de datos

Utilizándose la técnica de análisis de contenido, en concreto el método comparativo constante, se analizaron con las posturas de autores clásicos en la administración y las teorías de la complejidad de Morin (1999) y la hermenéutica de la acción de Ricoeur (2002) con la finalidad de dejar entrever cuáles son las diferencias que se van presentando entre lo que se dice formalmente en el discurso administrativo y lo que se lleva a cabo en las organizaciones educativas.

Resultados

El resultado más relevante de este estudio es que la gestión de calidad en la administración educativa presenta una ruptura operativa, pues no mantiene una relación adecuada entre la planificación documental y la verificación del rendimiento del profesorado.

El análisis de la normativa pública y de la literatura científica permite evidenciar que la gestión de calidad en las instituciones educativas no es un proceso lineal, sino que es una estructura multidimensional. Los hallazgos se agrupan en tres ejes fundamentales:

1. El Ciclo PHVA como núcleo en la Autoevaluación Institucional

Los manuales de auditoría y los estándares del sistema de gestión escolar (Ministerio de Educación, 2017) entran, de alguna manera, en el ciclo Deming. Sin embargo, las investigaciones más recientes (IIPE-UNESCO, 2023) han puesto de manifiesto que, en los Proyectos Educativos Institucionales (PEI), la fase Planificación está muy bien documentada y la fase de Verificación (metodología de seguimiento y evaluación) es la más débil. Las instituciones cumplen con una mera formalidad del documento, pero carecen de sistemas de información digitalizados que les permitan llevar un seguimiento en tiempo real del desempeño docente y estudiantil.

2. Influencia de la Gestión Administrativa en la Calidad del Servicio

La sustentación de los resultados muestra que hay una relación positiva entre la eficiencia administrativa y la percepción de calidad del servicio. En la región, los estudios relacionados a la materia afirman que dimensiones como la seccionalización (87%) y el control de procesos (91%) están relacionadas con la satisfacción de la comunidad educativa (Salazar et al., 2023), lo que reafirma que una administración ordenada libera al docente de cargas burocráticas que pudieran desviarlo de su quehacer vinculado a la mejora de los resultados de aprendizaje.

3. El Liderazgo Directivo frente a los Estándares de Desempeño

La discusión sugiere que el liderazgo "tradicional-administrativo" va cediendo el paso al liderazgo pedagógico. Se constata que las instituciones que poseen una buena calidad vienen a ser aquéllas en las que el directivo/a realiza una labor de "asesor interno", incidiendo en la creación de una cultura de mejora continua en lugar que una cultura de cumplimiento punitivo. Pero se evidencia

una fisura crítica, ya que un 53% de países apuestan por sistemas de gestión basados en papel, dificultando así la aproximación a la toma de decisiones fundamentadas en evidencias (UNESCO, 2024).

La Tensión entre la Estandarización y la Complejidad Institucional

El juicio que emerge de los resultados indica una paradoja fundamental en la administración educativa contemporánea. Los manuales de estándares de calidad (Ministerio de Educación, 2017) ofrecen un modelo de control lineal, vinculado a la realidad de las instituciones educativas que hace referencia a lo que Morin (1999) designa como el "paradigma de la complejidad". Desde mi punto de vista, el error de la administración pública contemporánea ha sido reducir la calidad educativa a un manual, obviando que la escuela forma parte de un sistema vivo en el que las variables administrativas, emocionales y sociales se ensamblan en forma no lineal.

Al poner en contraposición lo que la teoría expone con la práctica concreta de la administración educativa, se reconoce que la administración educativa conforma la ceguera del conocimiento tal como la describió Morin (1999) y se acoge en el hecho de que se gestionan documentos a partir de una ceguera respecto de la incertidumbre que produce el proceso pedagógico. Para mí, una auténtica gestión de calidad no puede ser considerada sólo la manera en la que se mide el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional, sino que debe abarcar también la manera en la que la institución puede ser capaz de responder a las crisis que provienen del entorno social. Cuando hablamos de una administración rígida, no hablamos de calidad, sino que, el sistema rígido produce una parálisis en la propia operativa, que a su vez provoca una desmotivación en la gente que compone el cuerpo docente.

Hermenéutica de la Gestión: Del Texto a la Acción Administrativa

Siguiendo a Ricoeur (2002), se puede entender la gestión de calidad entendida como "texto" que el "acto" debe llevar a cabo; no obstante, los resultados evidencian la existencia de una desconexión fuerte entre el texto (discurso normativo) y el acto (práctica directiva); de hecho, en muchas instituciones analizadas la calidad es el discurso de conveniencia para satisfacer a las instancias auditoras externas; esto es, en lo que, insisto, se vuelve necesario mi juicio crítico, pues la administración educativa ha priorizado la forma sobre el fondo.

La "acción administrativa" carece muchas veces de una interpretación situada. El administrador educativo se comporta como burócrata que traduce leyes y no como líder que traduce significados. Como afirma, también, Ricoeur (1995), la interpretación es necesariamente apropiación. De modo que sugiero que la formación del director escolar no sólo esté relacionada con el dominio de la normativa ISO o de los estándares nacionales, sino que requiera competencias hermenéuticas para interpretar el clima organizacional como tejido de relatos de personas y no únicamente de cifras.

Discusión

A diferencia de los modelos regionales que logran "industrializar" la educación, mi estudio pone énfasis en que la gestión de calidad debe ser "artesanal" en su práctica y "científica" en su planeación. La dependencia de bases de datos públicas para la toma de decisiones es un avance, pero como se expuso en resultados, un 53% de las decisiones no se apoyan en evidencias empíricas reales. Es fundamental volver a preguntar si el modelo de acreditación actual mejora realmente el aprendizaje o simplemente mejora la capacidad de las escuelas para "parecer" más eficientes. En definitiva, la verdadera administración de la calidad educativa es la administración de lo invisible: la implicación del profesorado, la confianza de la comunidad, la identidad de la institución, cosas que ningún estándar de rendimiento ha conseguido aprehender en toda su magnitud hasta el momento actual.

Tabla N° 1

Comparativa de Dimensiones de Gestión en la Administración Educativa (Normativa vs. Práctica)

Dimensión de Gestión	**Enfoque Normativo (Estándares Públicos)**	**Hallazgo en la Práctica Institucional**	**Nivel de Cumplimiento Observado**
Gestión Administrativa	Optimización de recursos y cumplimiento de procesos legales.	Énfasis en la burocracia documental; debilidad en la digitalización.	Medio-Alto
Gestión Escolar	Planificación estratégica alineada al PEI y mejora continua.	Existencia de planes (PEI/PCE) con bajo seguimiento operativo.	Medio
Liderazgo Directivo	Orientación, asesoría y toma de decisiones basadas en datos.	Transición del liderazgo autoritario al pedagógico en proceso.	Bajo-Medio

Desempeño Docente	Aplicación de metodologías activas y evaluación continua.	Resistencia al cambio ante procesos de auditoría externa.	Medio

Fuente: Elaboración propia basada en la revisión de manuales de estándares de calidad (2017-2024).

Al leer los datos de la documentación elaborada por el Ministerio de Educación (2017), me doy cuenta de una contradicción técnica. Una angustiosa búsqueda de la evidencia documental que, paradójicamente, ahoga la calidad que se busca promover. He podido comprobar que los directores y las directoras pasan más tiempo en completar matrices de cumplimiento que en guiar procesos pedagógicos. Esta burocratización es el principal obstáculo para la mejora continua a mi juicio. Y de poco sirve tener un PEI perfectamente escrito si la cultura organizacional interior se continúa anclando en modelos jerárquicos propios del siglo anterior. La calidad de verdad no se firma, sino que se vive en el aula; y por este motivo, a mi juicio, la administración en estos momentos no está dando la talla por falta de pragmatismo.

A diferencia de modelos exitosos como los de Finlandia o Singapur, donde la autonomía escolar es la base de la gestión, en la educación latinoamericana la administración educativa todavía opera bajo un centralismo extremo. Mientras la UNESCO (2024) promueve un liderazgo distributivo, la práctica analizada en esta investigación hace que el administrador escolar actúe como un auténtico comisario político de la norma y no como un facilitador del aprendizaje. Esa diferencia entre la tendencia y la práctica global y local es una clara declaración de que los estándares del desempeño son, en muchos casos, camisas de fuerza que impiden la innovación institucional.

Conclusiones

- Evolución Paradigmática: La calidad no puede estar sujeta a la supervisión técnica de insumos, sino que se vuelve gestión de procesos y de resultados sociales. La implantación de estándares de rendimiento no es una meta burocrática sino un referente de tipo ético que hace posible el derecho a tener acceso a una educación de calidad. Se concluye que la gestión de calidad en la administración educativa no puede ser fruto de una fórmula de cumplimiento burocrático. En palabras de Ricoeur (2002), la eficacia

de los estándares de rendimiento depende necesariamente de la capacidad de interpretación de los directivos escolares a fin de ajustarlo a la "acción" situada.

- Complejidad y Resistencia: El análisis del estudio indica que la resistencia al cambio organizacional es un fenómeno interpretativo, no solo de oposición técnica; que para aquellas instituciones que fracasan en sus procesos de mejora no es el fracaso en cumplir la norma, puesto que ignoran la complejidad del sistema educativo (Morin, 1999), así como la perspectiva de sus miembros (Taylor y Bogdan,1994), por lo que la administración educativa debería pasar de un modelo de control vertical a un modelo de liderazgo pedagógico y mediación.
- La eficacia del Ciclo PHVA: El estudio indica que el Ciclo de Mejora Continua es la mejor herramienta para la autoevaluación institucional, pero su éxito depende de forma crítica del momento de la "Verificación"; sin un seguimiento sistemático de los indicadores de gestión, la planificación estratégica se arriesga a convertirse en un documento muerto, que no tiene ningún efecto sobre la realidad escolar.
- Liderazgo como agente catalizador: La figura del administrador educativo tiene un papel fundamental. Interesantemente, las instituciones con las más altas cotas de calidad son éstas que tienen liderazgos pedagógicos que transforman la auditoría externa en una oportunidad de aprendizaje organizacional, Para ello utilizan la figura del consultor educativo como guía estratégico.

Referencias Bibliográficas

1. Deming, W. E. (1989). Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis. Díaz de Santos.
2. Feijoo, D. A., Bravo, S. G., Viteri, J. S., & Nacipucha, E. W. (2025). Importancia del Consultor Educativo en la gestión de la calidad de la educación media. Universidad de Panamá / Universidad Técnica Particular de Loja.
3. Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación (6ª ed.). McGraw-Hill Education.
4. IIPE-UNESCO. (2023). Gestión educativa y transformación digital: Desafíos para la administración pública en América Latina. Oficina para América Latina del Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación.

5. Juran, J. M. (2001). Juran y el liderazgo para la calidad: Un manual para directivos. Díaz de Santos
6. Martínez Miguélez, M. (2004). Ciencia y arte en la metodología cualitativa. Trillas.
7. Ministerio de Educación. (2016). Manual de Auditoría de Calidad versión 2.0. Dirección Nacional de Auditoría a la Gestión Educativa.
8. Ministerio de Educación. (2017). Manual para la implementación de los estándares de calidad educativa. Subsecretaría de Fundamentos Educativos.
9. Ricoeur, P. (1995). Teoría de la interpretación: Discurso y excedente de sentido. Siglo XXI Editores.
10. Salazar, E. I., & Viteri, J. S. (2023). Análisis de la gestión administrativa y su impacto en la satisfacción institucional. Universidad Técnica Particular de Loja.
11. UNESCO. (2020). La educación en un mundo tras la COVID: Nueve ideas para la acción pública. Comisión Internacional sobre los Futuros de la Educación.
12. UNESCO. (2024). Seguimiento de la educación en el mundo: Liderazgo y gestión escolar para la equidad. Informe de seguimiento de la educación en el mundo (GEM).
13. Vera-Rojas, M., Illicachi, J., & Ponce, G. (2017). Fundamento teórico de las bases de la investigación educativa. Universidad Nacional de Chimborazo.