

Recibido: 2026-07-21

Aceptado: 2026-08-04

Publicado: 2026-08-12

Gestión educativa innovadora y mejora institucional en Básica Superior: estudio correlacional en Vinces, Ecuador

Innovative educational management and institutional improvement in Upper Basic Education: correlational study in Vinces, Ecuador

Autor(s)

Lorena Aracely Zárate Quintana¹

Maestría En Gestión Educativa

<https://orcid.org/0009-0007-5612-0537>

lzarateq@unemi.edu.ec

Universidad Estatal de Milagro

Milagro – Ecuador

Egidio Yobanny Salgado Chévez²

Maestría En Gestión Educativa

<https://orcid.org/0000-0002-4130-0566>

echevez@unemi.edu.ec

Universidad Estatal de Milagro

Milagro – Ecuador

Resumen

Establecer la relación existente entre gestión educativa innovadora y mejora institucional en el subnivel de Básica Superior de una unidad educativa fiscal del Cantón Vinces, Ecuador 2025-2026. Investigación de enfoque cuantitativo, tipo básico de diseño no experimental, corte transversal y alcance descriptivo-correlacional. Se considera 38 participantes 8 directores y 30 profesores se aplicó una muestra censal. La información fue recolectada por medio de dos cuestionarios estructurados en escala de Likert; los instrumentos fueron sometidos a la validación por juicio de expertos y su confiabilidad fue satisfactoria a través de alfa de Cronbach: $\alpha=0,847$ gestión educativa innovadora y $\alpha=0,821$ mejora institucional. Resultados descriptivos: la gestión educativa innovadora alcanzó una valoración favorable por parte de los participantes, evidenciándose mayores puntajes en las dimensiones clima organizacional y optimización de recursos; la mejora institucional obtuvo puntuaciones generales moderadas, viéndose sus dimensiones más débiles en acompañamiento áulico, autoevaluación institucional y participación comunitaria. Resultados inferenciales: La pesquisa mostró que existe una relación directa, alta y estadísticamente significativa entre ambas variables; ($p = 0,785$; $p < 0,05$). La gestión educativa innovadora se encuentra relacionada significativamente con la mejora institucional siempre que se articule liderazgo pedagógico, participación docente e incorporación multidimensional del trabajo colegiado docente e institucional junto a su autoevaluación e indagación orientada a la mejora continua relacionada a la calidad educativa.

Palabras clave: gestión educacional; innovación educacional; calidad de la educación; enseñanza secundaria; administración de la educación.

Abstract

To establish the relationship between innovative educational management and institutional improvement at the Upper Elementary level of a public school in the Vinces Canton, Ecuador, during the 2025–2026 school year. This quantitative study employed a basic, non-experimental, cross-sectional design with a descriptive-correlational scope. The study included 38 participants—8 principals and 30 teachers—using a census sample. Data were collected using two structured questionnaires based on a Likert scale; the instruments underwent expert validation, and their reliability was satisfactory, as measured by Cronbach’s alpha: $\alpha = 0.847$ for innovative educational management and $\alpha = 0.821$ for institutional improvement. Descriptive results: Innovative educational management received a favorable rating from the participants, with higher scores observed in the dimensions of organizational climate and resource optimization; institutional improvement received moderate overall scores, with its weakest dimensions being classroom support, institutional self-evaluation, and community participation. Inferential results: The study showed that there is a direct, strong, and statistically significant relationship between the two variables ($\rho = 0.785$; $p < 0.05$). Innovative educational management is significantly related to institutional improvement provided that it integrates pedagogical leadership, teacher participation, and the multidimensional incorporation of collaborative work among teachers and within the institution, along with self-evaluation and inquiry aimed at continuous improvement related to educational quality.

Keywords: educational management; educational innovation; quality of education; secondary education; educational administration.

Introducción

La mejora de la calidad educativa constituye una prioridad para los sistemas escolares contemporáneos, debido a que los aprendizajes, la equidad y la permanencia estudiantil dependen no solo de las prácticas de aula, sino también de las condiciones institucionales que organizan el trabajo pedagógico. La Agenda 2030 afirma que la educación de calidad significa tener instituciones inclusivas, eficaces y sostenibles que desarrollen procesos de innovación, de participación y de evaluación permanente (United Nations, 2015). Según UNESCO (2021, 2024) la transformación educativa requiere liderazgos escolares que expresen altos y claros niveles de expectativa, concentren los esfuerzos en los aprendizajes y en el desarrollo profesional de los docentes, promuevan el trabajo colaborativo e impulsen el desarrollo de capacidades profesionales al interior de la comunidad escolar.

Hace muchos años que el panorama educativo latinoamericano se caracteriza por dificultades vinculadas con factores de aprendizaje y de gestión. A esos factores se sumaron a fines del 2019 los aumentos producidos por las brechas socioeconómicas, la inercia de recursos disponibles insuficientes, el proceso posterior que demandó la salida de la pandemia por COVID-19 y las desigualdades territoriales. La evidencia internacional señala que ampliar la cobertura educativa no es suficiente condición para mejorar la calidad, cada institución debe desarrollar un uso intensivo de datos, acompañar a los docentes, mejorar el clima escolar y orientar la planificación hacia metas concretas y verificables (OECD, 2023; OECD, 2024; World Bank et al., 2022).

En tal sentido, la gestión educativa innovadora se comprende como un conjunto de prácticas directivas y organizacionales que articulan liderazgo pedagógico, participación profesional, uso eficiente de recursos y cultura de mejora.

En el contexto ecuatoriano, la política educativa ha promovido estándares de calidad, planificación institucional y corresponsabilidad de la comunidad escolar. Los estándares de calidad educativa y el Modelo Educativo Nacional plantean la necesidad de fortalecer la autonomía institucional, la innovación y la toma de decisiones contextualizada (Ministerio de Educación del Ecuador, 2012, 2023). Asimismo, la guía para la construcción participativa del Proyecto Educativo Institucional destaca que la mejora institucional requiere diagnóstico, planificación, participación y seguimiento de acciones, elementos que resultan particularmente relevantes para instituciones fiscales ubicadas en territorios con limitaciones administrativas y pedagógicas (Ministerio de Educación del Ecuador, s. f.).

Desafíos en la Institución Educativa de referencia en la subetapa de Educación General Básica Superior adquirieron mayor relevancia consideradas las características y requerimientos académicos, socioemocionales y organizativos de estudiantes en transición a subsiguientes niveles educativos. Resultados nacionales de evaluación educativa plantearon la urgencia de reforzar prácticas de enseñanza, seguimiento pedagógico y uso institucional de la información retroalimentador para toma de decisiones institucionales de mejora (Instituto Nacional de Evaluación Educativa, 2025). Por lo cual, se requiere que la gestión escolar trascienda los límites de lo administrativo asumiendo carácter pedagógico, colaborativo y orientado a resultados institucionales evaluables.

La línea problemática que da origen a la investigación responde a la existencia de procesos de gestión caracterizados por un predominio administrativo, escasos acompañamientos áulicos, baja cultura evaluativa y escasa participación comunitaria, existiendo directivos y docentes que manifiestan voluntad para innovar en el ámbito de la gestión institucional, pero con brechas entre planificación, implementación de acciones contenidas en ellas y evaluación de resultados. Por lo que surge la necesidad investigar si las prácticas de gestión escolar innovadora se relacionan con la percepción desde directivos y docentes respecto a las mejoras institucionales propiciadas por estas.

Desde el plano teórico, la investigación contribuye a comprender la relación entre liderazgo escolar, clima organizacional, optimización de recursos y mejora institucional en una unidad educativa fiscal de Básica Superior. Estudios recientes han señalado que el liderazgo directivo, la colaboración docente y la cultura organizacional son condiciones relevantes para impulsar cambios sostenidos en las escuelas (Galdames-Calderón, 2023; Leithwood et al., 2020; Meyer et al., 2023). Desde el plano metodológico, el estudio aporta una medición cuantitativa de las variables mediante instrumentos validados y confiables. Desde el plano práctico, ofrece información útil para orientar el acompañamiento pedagógico, la autoevaluación institucional, la participación comunitaria y el rediseño del plan de mejora.

El objetivo general fue determinar la relación entre la gestión educativa innovadora y la mejora institucional en el subnivel de Básica Superior de una unidad educativa fiscal del cantón Vinces, Ecuador, durante el periodo lectivo 2025-2026. El presente estudio de investigación tuvo como objetivos específicos diagnosticar las prácticas de gestión educativa innovadora, determinar el nivel de mejora institucional en sus principales

dimensiones e identificar la fuerza y dirección entre ambas variables. Se plantea como hipótesis: Existen una relación positiva y significativa entre gestión educativa innovadora y mejora institucional en el objeto estudiado.

Marco teórico

Gestión educativa innovadora

La capacidad de las instituciones de planificar, organizar, acompañar, evaluar y rediseñar los procesos escolares a partir de prácticas de dirección, que tiene como base el aprendizaje, la participación profesional y la mejora continua. La gestión innovadora no se explica por la incorporación de recursos tecnológicos sino por la conversión a otros modos de coordinación y colaboración, circulación de información, toma de decisiones, evaluación interna. Desde este punto de vista la innovación en gestión es un indicativo del desarrollo de capacidades colectivas para resolver problemas institucionales, aprender del dato y sostener cambios relevantes en práctica pedagógica (Bryk et al., 2015; Stosich, 2024).

Dentro del concepto surge una dimensión relevante la del liderazgo pedagógico. Así lo plantean Leithwood et al. (2020), el liderazgo escolar incide sobre los resultados de la institución, cuando el liderazgo se dirige a los resultados, se desarrollan a las personas, se rediseña la organización o se mejora el programa. Coincide con una de las planteadas por el informe de UNESCO (2024) donde señala que los líderes escolares no son solo gerentes sino que son agentes de cambio que crean y sostienen expectativas compartidas, centran la atención en el aprendizaje e impulsan el trabajo colaborativo para desarrollar capacidades profesionales. Por eso es difícil para las gerencias enfocadas en trámites administrativos sostener mejoras.

También la literatura reciente ha resaltado el valor del liderazgo distribuido. La mejora de los resultados institucionales no proviene de un líder con poder, sino que debe distribuirse entre líderes, docentes y equipos. Según Galdames-Calderón (2023), las prácticas distribuidas hacen posible el avance del desarrollo profesional docente y el fortalecimiento escolar, siempre que los directores ofrezcan verdaderos espacios para la participación. También desde este punto de vista los hallazgos de Liu et al. (2023) evidencian que existe una relación positiva entre liderazgo distribuido, autoeficacia y bienestar docente en educación secundaria; justo lo que plantearía a favor de modelos menos jerárquicos y más colaborativos.

La segunda dimensión subyacente a la propuesta de gestión innovadora que se plantea, es la optimización del uso administrativo. Su diagnóstico consiste en pensar la distribución y el uso estratégico de los recursos físicos, humanos, pedagógicos y digitales de acuerdo con las prioridades institucionales evitando la desconexión entre lo plasmado en papeles de planificación y el quehacer cotidiano, según manifiestan OECD (2024) comparativas entre diferentes sistemas educativos donde se reporta que variables tales como las condiciones e insumos materiales para el aprendizaje, cantidad y asignación de uso o distribución organizativa inciden en la equidad desempeño externo. Por lo tanto, su gestión debe regirse por criterios pedagógicos y seguimiento por necesidades y priorización de acciones entre los insumos disponibles que facilitan su aprendizaje.

La tercera dimensión se refiere al clima organizacional. La disposición de los actores escolares para participar de manera activa en los procesos de mejora está relacionada con la confianza, la comunicación horizontal, el reconocimiento profesional y la colaboración docente. Gningue y col. (2022) hacen referencia a las relaciones que existen entre el clima escolar y el liderazgo docente con el desarrollo profesional docente y con la convivencia entre docentes. Harris y Jones (2020) argumentan que los contextos educativos disruptivos demandan liderazgos conectados, colaborativos y creativos. Por tanto, la innovación directiva significa atender las relaciones interinstitucionales y producir condiciones laborales para sostener la corresponsabilidad.

Mejora institucional en Educación Básica Superior

La mejora institucional se entiende como un conjunto de acciones cíclicas que, en el seno de la comunidad educativa, dan cuenta de: a) la detección de necesidades o problemas, b) el planteamiento de acciones, c) la elaboración y ejecución de estrategias, d) la evaluación de resultados y e) el ajuste de prácticas en pos de mejorar la calidad del servicio educativo. Se demarca así del mero requisito documental, es decir, debe considerarse un ciclo de aprendizaje institucional. Coincide en esto con lo afirmado por Bryk et al. (2015): “Las escuelas mejoran cuando desarrollan las capacidades necesarias para aprender sobre sus propios datos, formular cambios, ponerlos a prueba y ajustar decisiones” (p. 320). Esta misma lógica aparece en la propuesta sobre mejora continua presentada por Stosich (2024), donde pone énfasis en el uso de ciclos de indagación y uso de evidencia para abordar problemas de práctica.

La autoevaluación institucional define las instancias previas a la acción que permiten tomar conciencia sobre fortalezas, brechas y prioridades antes del planteo de acciones.

En Ecuador, el PEI se define como instrumento estratégico participativo que busca organizar los procesos internos y crear ambientes favorables para el aprendizaje (Ministerio de Educación del Ecuador, s. f.). En caso de desarrollarse reflexivamente, participativamente y con base empírica, puede contribuir a la toma de decisiones realistas; si se entiende como procedimiento formal, pierde efectividad transformadora.

El acompañamiento áulico es otra dimensión que compone la mejora institucional en su sentido amplio. En este sentido, no debe entenderse únicamente como supervisión punitiva; su objeto es ofrecer retroalimentación pedagógica al docente acompañador a partir del registro e interpretación conjunta sobre lo acontecido. Existen evidencias internacionales que sugieren que las instancias de colaboración docente y acompañamiento sostenido favorecen la innovación organizacional. Sobre las condiciones más propicias para su desarrollo argumentan Meyer et al. (2023): "Los equipos colaboran más... si sus directores les proporcionan tiempo y recursos adicionales para que se dediquen a indagar cómo realizan su trabajo y a desarrollar respuestas comunes a los problemas" (p. 133). En este caso específico, "los directores también pueden proporcionar orientación adicional al asegurarles que los equipos se centren en los temas más importantes" (p. 133). La alta relevancia asumida por esta dimensión para el caso específico de Básica Superior se justifica considerando que las características académicas y socioemocionales requeridas por esos estudiantes exigen ineludiblemente espacios permanentes de coordinación pedagógica.

Por último, entre las dimensiones constitutivas descritas aparece también la participación comunitaria en tanto red institucional. La escuela no actúa ni responde únicamente por sí sola ante un determinado contexto; forma parte y responde frente a una red compuesta por diversas interacciones entre los propios actores escolares (estudiantes –familias– docentes–directivos) y otros actores ajenos al espacio escolar determinado (entorno social y local). Según la UNESCO (2021): "Replantear la educación significa pensarla como un nuevo contrato social comprometido con... el reconocimiento entre todos los actores sociales: familias-escuelas-comunidades" (p. 46). En el caso específico analizado surgen indicios indicando que los niveles esperados serían alcanzados desde propuestas relacionadas con aumentar los niveles de convivencia escolar; incremento del número de alumnos con seguimiento por parte de sus familias; colegios e institutos profesionales solicitando apoyo para realizar proyectos relacionados con huertos escolares; aumentando los niveles esperados en relación a la legitimidad brindada por parte del resto de actantes

institucionales respecto a las decisiones tomadas por sus directores e instancias administrativas. Sin embargo, es importante destacar que estas medidas deben ser llevadas adelante mediante canales formales establecidos previamente e inexistentes hasta hoy -no limitándose a instancias aisladas observadas hoy.

La relación que existe entre la gestión educativa innovadora y la mejora institucional considera que la gestión directiva promueve las condiciones necesarias para que la escuela aprenda y se transforme. En este sentido, la gestión institucional innovadora aporta: liderazgo pedagógico, disposición y racionalidad en la gestión de los recursos materiales y humanos, y desarrollo de un clima organizacional positivo. La mejora institucional se manifiesta como autoevaluación, acompañamiento docente, participación e involucramiento de la comunidad educativa. Desde esta vinculación no se plantea una relación de causa-efecto, por el diseño del presente estudio, sino una asociación teórica y empírica entre dimensiones de práctica gestional e índices de mejora percibidos por los sujetos.

Material y métodos

Diseño de investigación

La investigación es de enfoque cuantitativo, tipo de investigación básica, diseño no experimental con corte transversal y alcance descriptivo correlacional. Se utilizó el enfoque cuantitativo porque se utilizaron puntuaciones numéricas para medir las variables y se aplicaron procedimientos estadísticos descriptivos e inferenciales (Babbie, 2021; Creswell & Creswell, 2023). El diseño fue no experimental porque no se manipuló ninguna variable ni se asignaron tratamientos; el corte fue transversal ya que la recolección de datos se realizó en un solo momento del tiempo durante un año lectivo determinado (2025-2026). El alcance fue descriptivo correlacional por cuanto se caracterizaron los niveles de las variables y se estima la magnitud y dirección de su relación o asociación estadística, pero sin plantear inferencias causales o explicativas.

La variable gestión educativa innovadora fue operativizada a través de tres dimensiones que fueron: liderazgo pedagógico, optimización de recursos y clima organizacional. La variable mejora institucional fue operativizada a través de tres dimensiones que fueron: autoevaluación institucional, acompañamiento áulico y participación comunitaria. Este nivel de operacionalización permitió articular la componente empírica con las componentes conceptuales del marco teórico y con las necesidades institucionales observadas en el subnivel de Básica Superior.

Población, muestra e instrumentos

La población estuvo constituida por 38 miembros del subnivel de Básica Superior en una Unidad Educativa Fiscal del cantón Vinces, distribuidos en 8 Directivos y 30 Docentes, y dado que se trata de una población limitada y accesible se utilizó la muestra censal. Por este criterio se aceptaron a todos los individuos que estaban disponibles y no fue pertinente el uso de fórmulas de estimación muestral, ya que el alcance de la investigación no lo requería.

La técnica utilizada fue la encuesta. Se aplicaron dos cuestionarios estructurados con escala tipo Likert de 5 puntos, el primer cuestionario para medir Gestión Educativa Innovadora y el segundo para medir Mejora Institucional. Los instrumentos fueron sometidos a juicio de expertos para evaluar pertinencia, redacción y claridad y coherencia de los ítems. Lo indicado se realizó siguiendo el procedimiento establecido en las recomendaciones para validar contenido content validity ratio por sus siglas en inglés (CVR) American Educational Research Association et al., 2014.

La confiabilidad fue calculada mediante el coeficiente alfa de Cronbach, que es un método adecuado para estimar la consistencia interna de una escala compuesta por varios ítems (Cronbach, 1951). El cuestionario sobre Gestión Educativa Innovadora obtuvo $\alpha = 0,847$ y el cuestionario sobre Mejora Institucional $\alpha = 0,821$. Ambos valores se ubican por encima del valor umbral $\alpha = 0,80$ por lo que son considerados adecuados para los análisis estadísticos correspondientes al contexto de la investigación.

Procedimiento y análisis de datos

La aplicación de los instrumentos se realizó mediante coordinación institucional previa, participación voluntaria y comunicación de los fines académicos del estudio. Las respuestas fueron volcadas en bases de datos y se revisaron buscando valores faltantes e

inconsistencias de digitación. Luego se obtuvieron medias, desviaciones típicas, valores mínimos y máximos para las variables y dimensiones.

El análisis inferencial se desarrolló mediante el coeficiente de correlación rho de Spearman, debido a la naturaleza ordinal de las escalas y a la verificación preliminar de normalidad mediante la prueba de Shapiro-Wilk, recomendada para muestras pequeñas (Shapiro & Wilk, 1965). El coeficiente de Spearman permitió estimar la fuerza y dirección de la asociación entre las variables, sin asumir distribución normal de los datos (Spearman, 1904). El procesamiento se realizó con software estadístico, manteniendo un nivel de significancia de $p < 0,05$. La interpretación de la fuerza de asociación se realizó con criterios estadísticos convencionales, considerando que valores cercanos a 0,70 o superiores expresan asociación alta en estudios sociales y educativos (Field, 2024; Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Consideraciones éticas

El grado de riesgo de la investigación fue calificado como bajo, ya que los datos se recogieron mediante la aplicación de cuestionarios de percepción a personal académico y administrativo vinculado con la entidad. Los cuestionarios fueron contestados de forma voluntaria, garantizando la confidencialidad de las respuestas, el tratamiento de los datos y de la no identificación personal de los encuestados. Los autores mantendrán los documentos que evidencien el consentimiento informado para cumplir con las consideraciones éticas previas al envío editorial.

El manuscrito fue des identificado con el fin de proteger la identidad de los participantes, siguiendo lineamientos de pares académicos o doble ciego. No se reportaron ni datos ni información sensible que permitiera identificar respuestas individuales. Los resultados se presentan únicamente con fines académicos y de mejora institucional.

Resultados y discusión

Los resultados se han ordenado en razón a los objetivos específicos del estudio. Se presentan primero los estadísticos descriptivos de las variables y dimensiones, después la correlación de Spearman entre gestión educativa innovadora y mejora institucional. La discusión está incluida dentro de la interpretación de cada bloque resulta para evitar una mera exposición numérica y darle más fuerza a la relación entre hallazgos, marco teórico y consideraciones institucionales.

Tabla 1*Estadísticos descriptivos de las variables y dimensiones (N = 38)*

Variable/dimensión	M	DE	Mín.	Máx.	Interp.
Liderazgo pedagógico	3,789	0,577	3,00	5,00	Favorable
Optimización de recursos	3,868	0,665	3,00	5,00	Favorable
Clima organizacional	3,921	0,784	2,00	5,00	Favorable
Gestión educativa innovadora	3,860	0,540	3,00	5,00	Favorable
Autoevaluación institucional	3,053	0,567	2,00	4,00	Moderada
Acompañamiento áulico	2,816	0,766	2,00	5,00	Moderada
Participación comunitaria	2,921	0,673	2,00	4,00	Moderada
Mejora institucional	2,930	0,485	2,00	4,33	Moderada

Nota. Los valores corresponden a puntuaciones promedio en escala de Likert de cinco puntos. La interpretación es descriptiva y se basa en la tendencia general observada en las medias.

En la Tabla 1 se puede observar que la gestión educativa innovadora tiene un promedio general de 3,860 y una desviación estándar de 0,540 lo que indica una valoración positiva por parte de los directivos y docentes. La dimensión con mayor promedio fue clima organizacional (M = 3,921), luego optimización de recursos (M = 3,868) y liderazgo pedagógico (M = 3,789). En esta institución se pueden encontrar condiciones internas que facilitan la comunicación, la coordinación y la disponibilidad de recursos; por otra parte los encuestados evalúan positivamente la dimensión liderazgo pedagógico, pero se sugiere reforzarla mediante medidas de acompañamiento, supervisión y retroalimentación orientadas al aprendizaje.

La mejora institucional alcanza un promedio general de 2,930 lo que indica una valoración media. La dimensión que obtuvo mayor puntaje promedio dentro de esta variable fue la autoevaluación institucional (M = 3,053), seguida por participación comunitaria y acompañamiento áulico con M = 2,921 y M = 2,816 respectivamente. Los dos resultados apuntan a una distancia entre la valoración positiva sobre la gestión innovadora y la consolidación institucional real sobre los procesos de mejora. La importancia de esta distancia se debe a que una gestión educativa innovadora que es valorada positivamente, no implica necesariamente que los procesos institucionales de

autoevaluación, acompañamiento y participación estén instaurados en la cultura institucional.

Este resultado está de acuerdo con la literatura consultada sobre mejora escolar, para avanzar en el ciclo se necesita pasar del diseño a ciclos sistemáticos de acción – reflexión – revisión – ajuste. Bryk y colaboradores (2015) afirman que los procesos de mejora necesitan de evidencias acumulativas y robustas para experimentar e ir aprendiendo como institución. De forma análoga Meyer et al. (2023), plantean que la colaboración docente y el apoyo del directivo son condiciones necesarias para lograr una exitosa implementación de las iniciativas de cambio. Específicamente para este caso se puede deducir que la baja media relativa del acompañamiento áulico en este caso particular refleja que se deberá dar prioridad a la aplicación de herramientas formativas tales como la observación, la retroalimentación y el apoyo entre pares.

Tabla 2

Correlación entre gestión educativa innovadora y mejora institucional

Variables correlacionadas	Coefficiente rho de Spearman	Sig. bilateral	N	Decisión estadística
Gestión educativa innovadora y mejora institucional	0,785	$p < 0,05$	38	Se acepta la hipótesis de investigación

Nota. La correlación se estimó mediante rho de Spearman debido a la naturaleza ordinal de la escala y a la distribución no normal observada en los datos.

Los resultados descritos en la Tabla 2 evidencian una relación positiva muy alta y significativa entre la gestión educativa innovadora y la mejora institucional: $\rho = 0,785$; $p < 0,05$. Por lo tanto, se valida la hipótesis planteada en el presente estudio: altos niveles de percepción sobre liderazgo pedagógico, uso de los recursos y clima organizacional presentan una relación con altos niveles de autoevaluación institucional, acompañamiento áulico y participación institucional. Sin embargo, dada la naturaleza no experimental y transeccional de los diseños utilizados en este estudio, la relación identificada se denominará asociación entre las variables y no causalidad.

Se observa que coincide con estudios que relacionan el liderazgo educativo como una característica necesaria para el cambio institucional. Según Leithwood et al. (2020), el liderazgo tiene un impacto importante en la organización, a través de tres acciones:

establecer dirección, desarrollar capacidades y rediseñar las condiciones internas. Galdames-Calderón (2023) muestra que el liderazgo pedagógico distribuido propicia el desarrollo profesional docente (DPD), ya que, este tipo de liderazgo contribuye a la mejora escolar, teniendo en cuenta tres aspectos: se ejerce en las estructuras de liderazgo compartido; las tareas están distribuidas entre actores; los líderes generan verdadera participación en los docentes. Liu et al. (2023) comprueban que el liderazgo distribuido se relaciona con el bienestar del profesorado y con la autoeficacia percibida por el mismo profesorado, variables que pueden favorecer la disposición a participar en procesos institucionales de mejora.

En la discusión deben incorporarse dos consideraciones más. En primer lugar, si bien la correlación fue alta, los niveles de mejora institucional no lograron promedios elevados. Este contraste permite sospechar que existe una base de gestión positiva, pero todavía poco traducida en rutinas institucionales consolidadas. Un clima organizacional positivo puede propiciar el cambio institucional en este sentido, pero éste debe ir acompañado de metas claras, seguimiento, adecuada asignación de recursos y retroalimentación a quienes están involucrados. Según Gningue et al. (2022), la evidencia reunida indica que es necesario mantener interacciones profesionales para que las variables analizadas guarden una relación positiva. Por consiguiente, la institución debe reforzar los espacios dedicados al trabajo colegiado, la observación en aula y el análisis de evidencias.

En segundo lugar, atendiendo a su sentido práctico, los resultados indican que la gestión educativa innovadora podría servir de plataforma para impulsar la mejora institucional, siempre y cuando sus dimensiones estén vinculadas a un plan de acción verificable: optimización de recursos en función de las necesidades pedagógicas, liderazgo pedagógico orientado al acompañamiento docente y a la retroalimentación, y clima organizacional basado en la colaboración profesional para la resolución de problemas de la práctica. Esta lectura está de acuerdo con lo que plantea la UNESCO (2024), que define liderazgo educativo como un proceso de establecer expectativas claras sobre aprendizajes, centrar la atención en el aprendizaje, colaborar con otros pedagógicamente, desarrollar capacidades profesionales mediante la formación continua e interviniendo para mejorar la propia práctica.

Desde el punto de vista de la política institucional, la unidad educativa necesita ahondar en el Proyecto Educativo Institucional, transformándolo en un instrumento vivo y dinámico de gestión y no en un documento archivado. La autoevaluación institucional

tiene que proporcionar información idónea para establecer las prioridades de acción, asignar responsables y controlar los avances. El acompañamiento en el aula debe planificarse con criterios de formación y no de supervisión y control. La participación de la comunidad educativa se da a través de mecanismos permanentes, que permiten incorporar a las familias a objetivos compartidos referidos a la convivencia, la asistencia, el seguimiento académico y los proyectos escolares. Las mejoras se mantendrán en el tiempo en tanto los integrantes de la comunidad educativa comprendan los resultados obtenidos y participen en la formulación de respuestas.

Conclusiones

Los resultados generales obtenidos en la hipótesis planteada para la investigación reflejan que en las dimensiones del nivel de gestión educativa innovadora, en la Unidad Educativa fiscal La Gran Colombia del cantón Vinces, para el subnivel de Básica Superior, se encontró una correlación significativamente positiva y alta entre los niveles de gestión educativa innovadora y mejora institucional para el año lectivo 2025-2026, con una relación expresada en el valor de rho de spearman ($\rho=0.785$; $p<0.05$), que indica que a mayores valoraciones sobre los niveles de gestión educativa innovadora, mayores serán las percepciones sobre los niveles de mejora institucional. El diseño no experimental y transversal utilizado, permite establecer solamente una asociación estadística y no causal entre los factores analizados.

La evaluación general de los niveles de gestión educativa innovadora, efectuada por los encuestados, arrojó resultados positivos, destacándose más los resultados obtenidos en las dimensiones clima organizacional y optimización de recursos. Estos resultados evidencian la presencia de algunas condiciones internas en la Unidad Educativa que pueden favorecer el desarrollo e implementación de prácticas innovadoras; especialmente en los aspectos comunicacionales, las relaciones laborales entre directivos-docentes y docente-estudiantes y el uso estratégico de los recursos disponibles. Sin embargo, el liderazgo pedagógico debe consolidarse para pasar a ser un acompañamiento sistémico y sistemático: orientación a los docentes en su accionar diario, seguimiento directo a las metas académicas e intervención oportuna.

La puntuación general obtenida por las dimensiones sobre niveles de mejora institucional fue regular, aunque no llegó a ser alta, pero dejando ver debilidades sobre todo en cuanto al acompañamiento externo áulico (físico o virtual), la participación activa e intencionada

de la comunidad educativa interna y externa y la autoevaluación institucional. Estos resultados demuestran que los procesos de mejora no están tan naturalizados como sí lo están las prácticas generales de gestión. Se plantea entonces una obligación expresa para su desarrollo: pasar de la acción puntual u ocasional a ciclos permanentes de diagnóstico-planificación-intervención-evaluación-ajuste.

Fortalecer el desarrollo de un plan de trabajo institucional para procesos de mejora institucional alineados al Proyecto Educativo Institucional (PEI) con metas SMART (específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con tiempo determinado), responsables, cronograma, indicadores y evidencias objetivas y verificables. El plan debe incluir acciones de acompañamientos externos áulicos formativos anticipados, autoevaluación interactiva, retroalimentación oportuna, trabajo colegiado (docentes) y participación intencionada e activa (no como observadores de acciones por curso). Formar a los directivos y profesores en: Liderazgo pedagógico compartido; uso efectivo de la información educativa en la toma de decisiones; procesos sistémicos e integrales para la mejora continua e incentivos balanceados (cognitivos); acompañamiento permanente.

Los factores que limitan el estudio fueron: el tamaño limitado de la población, el uso exclusivo de autoinformes y el diseño transversal. Limitaciones para extrapolar los hallazgos de la investigación y establecer relaciones de causalidad entre las variables estudiadas. En investigaciones futuras se pueden incluir muestras poblacionales más amplias; realizar análisis cualitativos a través de entrevistas u observaciones entre pares en el aula (física o virtual); comparar entre sí instituciones semejantes, pero con diferente nivel académico; realizar un seguimiento longitudinal a los planes de mejora institucional para observar cambios en el tiempo.

Referencias bibliográficas

- American Educational Research Association, American Psychological Association, & National Council on Measurement in Education. (2014). Standards for educational and psychological testing. American Educational Research Association.
- Babbie, E. R. (2021). The practice of social research (15th ed.). Cengage.
- Bryk, A. S., Gomez, L. M., Grunow, A., & LeMahieu, P. G. (2015). Learning to improve: How America's schools can get better at getting better. Harvard Education Press.

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Field, A. (2024). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (6th ed.). SAGE.
- Galdames-Calderón, M. (2023). Distributed leadership: School principals' practices to promote teachers' professional development for school improvement. *Education Sciences*, 13(7), 715. <https://doi.org/10.3390/educsci13070715>
- Gningue, S. M., Peach, R., Jarrah, A. M., & Wardat, Y. (2022). The relationship between teacher leadership and school climate: Findings from a teacher-leadership project. *Education Sciences*, 12(11), 749. <https://doi.org/10.3390/educsci12110749>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE.
- Harris, A., & Jones, M. (2020). COVID-19: School leadership in disruptive times. *School Leadership & Management*, 40(4), 243-247. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1811479>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Instituto Nacional de Evaluación Educativa. (2025). *Resultados de Ser Estudiante 2023-2024 y recomendaciones para la acción pública*. Ineval. <https://www.evaluacion.gob.ec/>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Liu, J., Qiang, F., & Kang, H. (2023). Distributed leadership, self-efficacy and wellbeing in schools: A study of relations among teachers in Shanghai. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10, Article 248. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-01696-w>
- Meyer, A., Hartung-Beck, V., Gronostaj, A., Krüger, S., & Richter, D. (2023). How can principal leadership practices promote teacher collaboration and organizational change? A longitudinal multiple case study of three school improvement initiatives. *Journal of Educational Change*, 24, 425-455. <https://doi.org/10.1007/s10833-022-09451-9>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2012). *Estándares de calidad educativa: Aprendizaje, gestión escolar, desempeño profesional e infraestructura*. Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2023). *Modelo educativo nacional*. Ministerio de Educación. <https://recursos.educacion.gob.ec/red/modelo-educativo-nacional/>

- Ministerio de Educación del Ecuador. (s. f.). Guía metodológica para la construcción participativa del Proyecto Educativo Institucional. Ministerio de Educación. https://recursos.educarecuador.gob.ec/phocadownload/bt/gi/Gesti%C3%B3n/GI_15_Elaboracion_del_PEI.pdf
- OECD. (2019). TALIS 2018 results (Volume I): Teachers and school leaders as lifelong learners. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1d0bc92a-en>
- OECD. (2023). PISA 2022 results (Volume I): The state of learning and equity in education.
- OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/53f23881-en>
- OECD. (2024). Education at a glance 2024: OECD indicators. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/c00cad36-en>
- Shapiro, S. S., & Wilk, M. B. (1965). An analysis of variance test for normality (complete samples). *Biometrika*, 52(3/4), 591-611. <https://doi.org/10.2307/2333709>
- Spearman, C. (1904). The proof and measurement of association between two things. *The American Journal of Psychology*, 15(1), 72-101. <https://doi.org/10.2307/1412159>
- Stosich, E. L. (2024). Working toward transformation: Educational leaders' use of continuous improvement to advance equity. *Frontiers in Education*, 9, Article 1430976. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1430976>
- UNESCO. (2021). Reimagining our futures together: A new social contract for education. UNESCO.
- UNESCO. (2023). Global education monitoring report 2023: Technology in education: A tool on whose terms? UNESCO.
- UNESCO. (2024). Global education monitoring report 2024/5: Leadership in education: Lead for learning. UNESCO.
- United Nations. (2015). Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations.
- Vangrieken, K., Dochy, F., Raes, E., & Kyndt, E. (2015). Teacher collaboration: A systematic review. *Educational Research Review*, 15, 17-40. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2015.04.002>
- World Bank, UNESCO, UNICEF, FCDO, USAID, & Bill & Melinda Gates Foundation. (2022). The state of global learning poverty: 2022 update. World Bank. <https://www.worldbank.org/en/topic/education/publication/state-of-global-learning-poverty>

Declaraciones éticas, financiamiento y disponibilidad de datos

Declaración de ética: El estudio fue desarrollado con la participación voluntaria de directivos y docentes adultos.

Las respuestas fueron tratadas de manera confidencial, agregada y sin identificación personal. Antes del envío final a la revista, Los autores deben guardar la autorización institucional y los correspondientes consentimientos informados, así como comprobar que la versión que se envíe no permita identificar a los participantes ni a autoridades específicas.

Conflictos de intereses: Los autores declaran no tener conflictos de interés económico, institucional ni personal. Que puedan influir en la interpretación de los resultados.

Financiamiento: El estudio no contó con financiamiento externo. Los costos del estudio fueron cubiertos por de los autores.

Disponibilidad de los datos: La base de datos estará a disposición, tras una solicitud razonable, al autor de la correspondencia, siempre que se mantenga la confidencialidad de los participantes y se respeten las condiciones éticas aprobadas para el estudio.

Los autores contribuyeron: Lorena Aracely Zárate Quintana y Egidio Yobanny Salgado Chévez contribuyeron de manera sustancial a la conceptualización del estudio, al diseño metodológico, a la recopilación y organización de los datos, al análisis e interpretación de los resultados, a la redacción del manuscrito, a la revisión crítica del contenido intelectual y a la aprobación de la versión a enviar para su publicación. Los dos autores responden de la integridad, exactitud y coherencia científica del trabajo.

Contribuciones de los autores:

Lorena Aracely Zárate Quintana: Conceptualización del estudio, supervisión del proyecto, validación científica y revisión crítica del manuscrito.

Egidio Yobanny Salgado Chévez: Diseño metodológico, validación de contenidos, revisión crítica, corrección académica y gestión del proyecto.

Conflicto de intereses:

Los autores declaran que no existe conflicto de interés