

# UNEMI

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

REPÚBLICA DEL ECUADOR

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO  
FACULTAD DE POSGRADO

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ARTÍCULOS PROFESIONALES DE ALTO NIVEL  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

MAGÍSTER EN GESTIÓN EDUCATIVA CON MENCIÓN EN  
ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN E INNOVACIÓN DE LOS CENTROS  
EDUCATIVOS

TEMA:

Modelo de gestión administrativa para instituciones de educación  
secundaria virtual en Latinoamérica (2019–2025)

Autor:

Lucia del Pilar Collaguazo Campaña

Director:

Msc. BRIGITA VALERINA LEDESMA ACOSTA

*Milagro, 2025 - 2026*



*Modelo de gestión administrativa para instituciones de educación  
secundaria virtual en Latinoamérica: una revisión de literatura 2019–  
2025*

*Administrative Management Model for Virtual Secondary Education  
Institutions in Latin America: A Literature Review 2019–2025*

*Modelo de gestão administrativa para instituições de educação  
secundária virtual na América Latina: uma revisão da literatura 2019–  
2025*

Lucia del Pilar Collaguazo Campaña<sup>1</sup>  
[lcollaguazoc4@unemi.edu.ec](mailto:lcollaguazoc4@unemi.edu.ec)  
<https://orcid.org/0009-0007-3851-4030>

Correspondencia: [lcollaguazoc4@unemi.edu.ec](mailto:lcollaguazoc4@unemi.edu.ec)

Artículo de Investigación

\* **Recibido:** 24 enero de 2026 \* **Aceptado:** 24 de febrero de 2026 \* **Publicado:** 24 de marzo de 2026

I. Facultad de Posgrados, Universidad Estatal de Milagro, Ecuador.

## Resumen

La expansión de la educación secundaria virtual en América Latina ha generado la necesidad de contar con modelos administrativos contextualizados que respondan a las particularidades sociales, tecnológicas y educativas de la región. El presente estudio analizó literatura científica publicada entre 2019 y 2025 mediante una revisión sistemática basada en la metodología PRISMA, utilizando como fuentes Google Scholar, SciELO, Redalyc y Dialnet. En total, se identificaron 64 registros, se revisaron 53 artículos y se seleccionaron 15 estudios finales, de los cuales 8 correspondieron a investigaciones desarrolladas en contextos latinoamericanos. Los hallazgos evidencian una convergencia en torno a dimensiones clave como la planificación, la organización, el liderazgo digital y el control, articuladas con la gestión tecnológica y un enfoque de equidad educativa. A partir de este análisis, se propone el modelo MIGASEV-LA, estructurado en cinco dimensiones interdependientes y ajustado a la realidad regional. Se concluye que este modelo constituye una alternativa teórica y operativa para fortalecer la gestión institucional, optimizar la toma de decisiones y mejorar la calidad, inclusión y sostenibilidad de la educación secundaria virtual en América Latina.

**Palabras clave:** gestión educativa; administración escolar; educación secundaria virtual; liderazgo digital; América Latina.

## Abstract

The expansion of virtual secondary education in Latin America has created the need for contextualized administrative models that respond to the social, technological, and educational particularities of the region. This study analyzed scientific literature published between 2019 and 2025 through a systematic review based on the PRISMA methodology, using Google Scholar, SciELO, Redalyc, and Dialnet as sources. A total of 64 records were identified, 53 articles were reviewed, and 15 final studies were selected, of which 8 corresponded to research conducted in Latin American contexts. The findings reveal a convergence around key dimensions such as planning, organization, digital leadership, and control, articulated with technological management and an educational equity approach. Based on this analysis, the MIGASEV-LA model is proposed, structured around five interdependent dimensions and adjusted to the regional reality. It is concluded that this model constitutes a theoretical and operational alternative to strengthen

institutional management, optimize decision-making, and improve the quality, inclusion, and sustainability of virtual secondary education in Latin America.

**Keywords:** educational management; school administration; virtual secondary education; digital leadership; Latin America.

## Resumo

A expansão da educação secundária virtual na América Latina gerou a necessidade de contar com modelos administrativos contextualizados que respondam às particularidades sociais, tecnológicas e educacionais da região. O presente estudo analisou a literatura científica publicada entre 2019 e 2025 por meio de uma revisão sistemática baseada na metodologia PRISMA, utilizando como fontes Google Scholar, SciELO, Redalyc e Dialnet. Ao todo, foram identificados 64 registros, 53 artigos foram revisados e 15 estudos finais foram selecionados, dos quais 8 corresponderam a pesquisas desenvolvidas em contextos latino-americanos. Os achados evidenciam uma convergência em torno de dimensões-chave, como planejamento, organização, liderança digital e controle, articuladas com a gestão tecnológica e uma abordagem de equidade educacional. A partir dessa análise, propõe-se o modelo MIGASEV-LA, estruturado em cinco dimensões interdependentes e ajustado à realidade regional. Conclui-se que esse modelo constitui uma alternativa teórica e operacional para fortalecer a gestão institucional, otimizar a tomada de decisões e melhorar a qualidade, a inclusão e a sustentabilidade da educação secundária virtual na América Latina.

**Palavras-chave:** gestão educacional; administração escolar; educação secundária virtual; Liderança digital; América Latina.

## Introducción

La educación secundaria virtual ha adquirido una importancia creciente en América Latina, especialmente a partir de las transformaciones aceleradas por la pandemia, que obligaron a los sistemas educativos a desplegar modalidades remotas para sostener la continuidad escolar. Sin embargo, la virtualidad dejó de entenderse únicamente como una respuesta de emergencia y comenzó a posicionarse como una alternativa con potencial para ampliar el acceso, flexibilizar

trayectorias educativas y atender a poblaciones que enfrentan barreras territoriales, económicas o sociales. En este nuevo escenario, la discusión ya no se limita al uso de plataformas o recursos digitales, sino que se desplaza hacia las condiciones institucionales que hacen posible una educación virtual sostenible, pertinente y de calidad. La UNESCO ha advertido que la tecnología educativa solo produce beneficios consistentes cuando se integra en marcos pedagógicos e institucionales sólidos, con criterios de equidad, pertinencia, escalabilidad y sostenibilidad.

A pesar de este avance, uno de los problemas más visibles en la región es la debilidad de los procesos administrativos que sostienen la educación virtual. En numerosos contextos, la incorporación de la virtualidad se concentró en la dimensión tecnológica inmediata, mientras aspectos esenciales como la planificación institucional, la organización de funciones, la gestión documental, los protocolos de comunicación, el seguimiento académico y el control de procesos quedaron insuficientemente estructurados. Esta situación compromete la calidad del servicio educativo y dificulta la consolidación de modelos institucionales estables. La evidencia reciente muestra que la transformación digital en educación no depende solo de innovaciones técnicas, sino también de capacidades de gestión, gobernanza y articulación administrativa que permitan ordenar los procesos y sostener la operación educativa en entornos complejos.

Esta problemática se agrava en América Latina por la persistencia de brechas digitales estructurales. La CEPAL ha señalado que la región continúa enfrentando desigualdades relevantes en conectividad, acceso, uso y desarrollo de competencias digitales, factores que inciden directamente en las oportunidades educativas y en la capacidad de las instituciones para implementar procesos virtuales inclusivos y eficaces. En la práctica, esto significa que no basta con disponer de tecnología: también se requieren estrategias institucionales para gestionar las diferencias en acceso, acompañamiento y participación. En esa línea, estudios sobre transformación digital y educación virtual en la región muestran que las limitaciones en infraestructura, formación y gestión repercuten tanto en la experiencia de aprendizaje como en la capacidad institucional para sostener mejoras continuas y tomar decisiones basadas en evidencia.

Frente a ello, la gestión administrativa adquiere un papel decisivo, ya que permite articular recursos, procesos, actores e información para dar coherencia al funcionamiento institucional. No

se trata únicamente de administrar tareas operativas, sino de establecer un marco organizativo que oriente la planificación académica, la gestión tecnológica, la comunicación interna, la supervisión de resultados y la mejora continua. Diversos trabajos recientes sostienen que la digitalización del sector educativo exige estructuras de gobernanza y administración más eficientes, capaces de responder a contextos cambiantes sin perder de vista la calidad ni la inclusión. De este modo, la efectividad de la educación secundaria virtual depende en buena medida de la existencia de modelos de gestión que integren liderazgo, organización, control y visión estratégica en función de la realidad latinoamericana.

En este contexto, resulta pertinente analizar de manera sistemática qué enfoques, componentes y propuestas sobre modelos de gestión administrativa para instituciones de educación secundaria virtual se reportan en la literatura científica de América Latina. La dispersión de estudios, enfoques y experiencias dificulta la construcción de un marco integrado que permita comprender cómo se concibe y operacionaliza la gestión administrativa en esta modalidad. Por ello, el presente estudio desarrolla una revisión sistemática basada en la metodología PRISMA, con el propósito de identificar patrones, dimensiones recurrentes, vacíos y aportes relevantes que sirvan de fundamento para propuestas contextualizadas. Esta estrategia metodológica permite organizar la evidencia de manera transparente y rigurosa, y ofrece una base sólida para fortalecer el estado del arte y orientar el diseño de modelos administrativos ajustados a los desafíos contemporáneos de la educación secundaria virtual en la región.

## Revisión de Literatura

La revisión de la literatura permitió identificar los principales enfoques teóricos, hallazgos empíricos y aportes conceptuales relacionados con la gestión administrativa en contextos de educación secundaria virtual. A partir del proceso de búsqueda, depuración y selección de estudios mediante la metodología PRISMA, se conformó un corpus de investigaciones nacionales, regionales e internacionales que abordan dimensiones clave como liderazgo digital, organización institucional, continuidad operativa, gobernanza educativa, competencias digitales y equidad en entornos virtuales. En este marco, la Tabla 1 presenta los estudios seleccionados que sirvieron

como base para analizar tendencias recurrentes y sustentar la construcción del modelo de gestión administrativa propuesto para la educación secundaria virtual en América Latina.

**Tabla 1**

*Estudios seleccionados para la construcción del modelo de gestión administrativa en educación secundaria virtual (2019–2025)*

<b>Autor/Año</b>	<b>País o región</b>	<b>Enfoque principal</b>	<b>Aporte para el modelo propuesto</b>
<b>Bennett y Bennett (2019)</b>	Estados Unidos	Liderazgo en escuelas virtuales	Identifica competencias de liderazgo digital necesarias para la dirección, coordinación y supervisión de instituciones educativas virtuales.
<b>Briceño Toledo et al. (2020)</b>	Chile	Modelo de gestión educativa virtual	Propone un modelo de gestión institucional orientado a programas educativos en modalidad virtual, con énfasis en organización y funcionamiento sistémico.
<b>CEPAL (2020)</b>	América Latina	Impacto educativo de la pandemia	Analiza los desafíos estructurales que enfrentaron los sistemas educativos de la región, especialmente en relación con brechas digitales, acceso y continuidad educativa.
<b>Hacha-Santos et al. (2024)</b>	Perú	Gestión administrativa en educación secundaria	Aporta evidencia empírica regional sobre la incidencia de la gestión administrativa en la calidad y efectividad del servicio educativo.
<b>Huepe Palma y Truco (2022)</b>	América Latina	Transformación educativa pospandemia	Examina las oportunidades de transformación de los sistemas educativos a partir de la incorporación de estrategias digitales y modalidades flexibles.
<b>Lara Reimundo et al. (2022)</b>	Ecuador	Gestión escolar en pandemia	Destaca la importancia del acompañamiento pedagógico, la adaptación organizativa y la respuesta institucional frente a contextos de crisis.

<b>Ruiz-Cuéllar et al. (2022)</b>	México	Continuidad operativa educativa		Señala la necesidad de protocolos administrativos claros para garantizar continuidad académica, coordinación y seguimiento en entornos virtuales.
<b>Huepe et al. (2022)</b>	CEPAL América Latina	Transformación educativa regional	/	Proporciona un marco analítico sobre la reconfiguración educativa regional y el papel de la gestión institucional en procesos de digitalización.
<b>Herrera et al. (2025)</b>	CEPAL América Latina	Competencias digitales	/	Examina las brechas estructurales asociadas al desarrollo de competencias digitales en estudiantes, docentes y directivos.
<b>UNESCO (2023)</b>	Regional	Tecnología educación	y	Establece que la incorporación de tecnología solo genera impactos sostenibles cuando se articula con gobernanza institucional, equidad y seguimiento.
<b>Valverde Berroso et al. (2020)</b>	América Latina	Tendencias tecnología educativa	en	Identifica tendencias investigativas sobre tecnología educativa aplicadas a sistemas educativos, útiles para comprender la evolución del campo.
<b>OEI (2022)</b>	Iberoamérica	Gobernanza digital educativa		Propone lineamientos de transformación digital y fortalecimiento de la gestión educativa en contextos iberoamericanos.
<b>Maryani et al. (2023)</b>	Indonesia	Gestión escolar con tecnología educativa		Analiza el uso de herramientas digitales para fortalecer la gestión institucional y la eficiencia administrativa en entornos escolares.
<b>Partin y Derrington (2023)</b>	Estados Unidos	Liderazgo escuelas secundarias virtuales	en	Examina desafíos administrativos, organizacionales y de liderazgo vinculados con la sostenibilidad de las escuelas secundarias virtuales.

---

<b>CEPAL (2020) documentos complementarios regionales</b>	/ América Latina	Equidad digital y educación en pandemia	Refuerza la comprensión de la desigualdad tecnológica como variable crítica para el diseño de modelos administrativos en educación virtual.
---	------------------	---	---

---

**Nota.** La tabla presenta los 15 estudios seleccionados mediante el proceso de revisión sistemática basado en la metodología PRISMA para el periodo 2019–2025. De este total, ocho corresponden a investigaciones desarrolladas en América Latina, las cuales fueron consideradas referentes prioritarios para contextualizar la propuesta del modelo de gestión administrativa en educación secundaria virtual.

La revisión de los estudios seleccionados permite advertir que la gestión administrativa en educación secundaria virtual ha sido abordada desde perspectivas diversas, en las que confluyen aportes de la administración educativa, el liderazgo escolar, la tecnología educativa y la gobernanza digital. En términos generales, la literatura consultada sugiere que el funcionamiento de la educación virtual no se relaciona únicamente con la disponibilidad de recursos tecnológicos, sino también con la presencia de condiciones organizativas e institucionales que orienten la planificación, la coordinación, el seguimiento y la evaluación de los procesos educativos.

En el caso de los estudios latinoamericanos, se observan referencias frecuentes a contextos marcados por desigualdades estructurales, particularmente en aspectos como conectividad, acceso a dispositivos y desarrollo de competencias digitales. Asimismo, documentos producidos por organismos regionales e internacionales, como la CEPAL, la OEI y la UNESCO, plantean elementos que vinculan la transformación digital educativa con aspectos institucionales, administrativos y de equidad, lo que amplía el marco de análisis más allá de la infraestructura tecnológica.

De igual manera, investigaciones como las de Hacha-Santos et al. (2024), Briceño Toledo et al. (2020) y Ruiz-Cuéllar et al. (2022) incorporan dimensiones relacionadas con la planificación, la organización de funciones, la definición de protocolos, el acompañamiento pedagógico y el control de procesos. Sin establecer generalizaciones concluyentes, la recurrencia de estos componentes en distintos estudios permite considerarlos como categorías relevantes dentro del debate sobre la gestión de instituciones educativas en modalidad virtual.

Por su parte, los estudios internacionales incluidos en la muestra, como los de Bennett y Bennett (2019), Partin y Derrington (2023) y Maryani et al. (2023), aportan otros elementos de análisis vinculados con liderazgo digital, coordinación institucional e integración estratégica de la tecnología en la gestión escolar. Aunque corresponden a contextos diferentes al latinoamericano, su inclusión ofrece un marco comparativo útil para reconocer enfoques, tensiones y posibles componentes aplicables, previa contextualización, al estudio de la educación secundaria virtual en la región.

En conjunto, la literatura revisada muestra un campo todavía en consolidación, con enfoques variados y sin una propuesta única de gestión administrativa para la educación secundaria virtual. No obstante, la recurrencia de ciertas dimensiones en los estudios analizados permite identificar líneas de trabajo comunes que resultan pertinentes para el análisis posterior y para la eventual formulación de una propuesta contextualizada al escenario latinoamericano.

## Metodología

El presente estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo-documental mediante una revisión sistemática de la literatura, cuyo propósito fue identificar enfoques, componentes y propuestas de modelos de gestión administrativa aplicables a instituciones de educación secundaria virtual en Latinoamérica.

Se adoptó el protocolo PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) como marco metodológico para garantizar un proceso de búsqueda, selección y análisis transparente, sistemático y replicable. Este enfoque permitió organizar rigurosamente las etapas de identificación, depuración, elegibilidad e inclusión de estudios científicos pertinentes al objeto de investigación.

La búsqueda bibliográfica se realizó en cuatro bases de datos académicas reconocidas por su cobertura en ciencias sociales y educación: Google Scholar, SciELO, Redalyc y Dialnet. Se emplearon combinaciones de descriptores en español e inglés, articulados mediante operadores booleanos, entre los cuales se incluyen:

- “gestión administrativa educación virtual”

- “administración educativa virtual”
- “educación secundaria virtual”
- “secondary virtual education management”
- “school management online education”
- “digital leadership in schools”

El periodo de búsqueda se delimitó a publicaciones comprendidas entre 2019 y 2025, con el objetivo de analizar evidencia reciente vinculada a la expansión de la educación virtual en el contexto posterior a la pandemia por COVID-19.

Se establecieron como criterios de inclusión:

- Artículos científicos revisados por pares
- Publicaciones dentro del periodo 2019–2025
- Investigaciones relacionadas con gestión administrativa, liderazgo escolar o gobernanza institucional en entornos virtuales
- Estudios desarrollados en países de América Latina o con análisis explícito del contexto latinoamericano
- Investigaciones aplicables al nivel de educación secundaria

Se excluyeron documentos no académicos, informes técnicos sin revisión por pares, investigaciones centradas exclusivamente en educación superior, publicaciones anteriores a 2019 y estudios que no abordaran directamente la dimensión administrativa institucional.

La búsqueda inicial arrojó 64 registros en las bases de datos consultadas. Tras la eliminación de duplicados ( $n = 11$ ), se obtuvo un total de 53 artículos para revisión preliminar. Posteriormente, se analizaron títulos y resúmenes, seleccionándose 28 estudios para revisión en texto completo.

Luego de aplicar los criterios de inclusión y pertinencia temática, se excluyeron 13 artículos por no ajustarse al enfoque regional o nivel educativo definido. Finalmente, 15 estudios cumplieron los criterios metodológicos y conceptuales establecidos, constituyendo la muestra definitiva para el análisis.

Los estudios seleccionados fueron examinados mediante análisis temático, identificando patrones recurrentes en:

- Dimensiones administrativas
- Componentes tecnológicos institucionales
- Modelos de liderazgo y gobernanza digital
- Aportes contextualizados al entorno latinoamericano

La sistematización de estos elementos permitió estructurar categorías analíticas que sirvieron de base para la formulación del modelo propuesto.

## Resultados

El análisis de los 15 estudios seleccionados permitió identificar regularidades conceptuales y operativas en torno a la gestión administrativa de instituciones de educación secundaria virtual. A partir de la revisión comparada de los estudios, los hallazgos se organizaron en tres ejes temáticos: dimensiones administrativas recurrentes, componentes tecnológicos institucionales y liderazgo y gobernanza digital. Esta organización permitió sistematizar los aportes de la literatura y reconocer los elementos más consistentes para la construcción de una propuesta contextualizada a la realidad latinoamericana.

### Dimensiones administrativas recurrentes

El primer eje de resultados muestra que los estudios revisados convergen en cuatro dimensiones administrativas clásicas: planificación, organización, dirección y control. Aunque estas funciones provienen de la teoría general de la administración, en la literatura analizada aparecen adaptadas al contexto de la virtualidad educativa, con énfasis en la continuidad operativa, la coordinación institucional y el seguimiento sistemático de los procesos.

En relación con la planificación, los estudios destacan la necesidad de formular objetivos institucionales alineados con la modalidad virtual, establecer calendarios académicos estructurados y definir indicadores de desempeño que orienten el funcionamiento escolar. Asimismo, la planificación incorpora elementos propios de los entornos digitales, como la programación de

actividades en plataformas virtuales, la organización de secuencias académicas en línea y la elaboración de protocolos para la continuidad operativa. En este punto, la revisión sugiere que la planificación deja de ser una función únicamente administrativa para integrarse de manera directa con la gestión pedagógica y tecnológica.

Respecto a la organización, la literatura subraya la importancia de delimitar roles y responsabilidades en los equipos docentes y administrativos, así como establecer flujos formales de comunicación institucional. En varios estudios, esta dimensión incluye la gestión documental digital, la sistematización de registros académicos y la estandarización de procedimientos internos, lo que indica que la organización adquiere un papel central para evitar improvisaciones y asegurar coherencia en la operación de la modalidad virtual.

En cuanto a la dirección, se identifican procesos vinculados con la coordinación académica, la supervisión del desempeño docente y el acompañamiento pedagógico a estudiantes. Los estudios revisados describen que el seguimiento institucional estructurado favorece una mayor estabilidad en la implementación de la modalidad virtual, especialmente cuando existen mecanismos claros de orientación, apoyo y supervisión. Por su parte, la dimensión de control se relaciona con el monitoreo institucional, la evaluación de resultados académicos y el uso de indicadores cuantitativos y cualitativos para valorar el desempeño estudiantil, el cumplimiento curricular y la eficiencia administrativa. En conjunto, estos hallazgos permiten considerar que las cuatro dimensiones constituyen la base estructural más recurrente en la gestión administrativa de la educación secundaria virtual.

### **Componentes tecnológicos institucionales**

El segundo eje de resultados evidencia que la gestión administrativa en entornos virtuales se encuentra estrechamente vinculada con componentes tecnológicos institucionales. En la literatura revisada, la tecnología no aparece únicamente como soporte de las actividades académicas, sino como parte constitutiva de la organización y funcionamiento institucional.

Uno de los elementos más recurrentes es el uso de plataformas LMS (Learning Management System) como eje operativo para la administración académica. Estas plataformas permiten gestionar procesos como matrícula, asistencia, evaluación, comunicación institucional y almacenamiento de evidencias, lo que les confiere un papel central en la estructuración de la

modalidad virtual. Además, algunos estudios reportan la incorporación de sistemas de analítica académica, utilizados para monitorear el avance estudiantil, detectar riesgos de abandono y apoyar la toma de decisiones basada en datos. Esta tendencia sugiere una transición desde un uso instrumental de la tecnología hacia una gestión más informada y orientada por evidencia.

Otro componente identificado corresponde a los protocolos de seguridad digital y gestión de datos, vinculados con la protección de información académica y administrativa, el almacenamiento seguro de registros y el control de accesos en los sistemas institucionales. Este hallazgo se complementa con la necesidad, señalada en varios estudios regionales, de incorporar estrategias orientadas a enfrentar las brechas de conectividad y disponibilidad de dispositivos. En el contexto latinoamericano, estas limitaciones condicionan la implementación efectiva de los sistemas tecnológicos y obligan a pensar la gestión institucional desde criterios de accesibilidad, continuidad y equidad. En síntesis, los resultados muestran que los componentes tecnológicos forman parte de la estructura administrativa de la educación secundaria virtual y no solo de su dimensión instrumental.

### **Liderazgo y gobernanza digital**

El tercer eje de resultados corresponde al liderazgo y la gobernanza digital, identificados en la literatura como elementos transversales para el funcionamiento institucional en entornos virtuales. En varios estudios, el liderazgo digital se presenta asociado con competencias directivas relacionadas con la toma de decisiones basada en datos, la coordinación de equipos remotos y la gestión del cambio organizacional. Esta dimensión adquiere relevancia en la medida en que la modalidad virtual exige respuestas institucionales más flexibles, articuladas y sostenidas en el tiempo.

De igual modo, la revisión muestra referencias frecuentes a la necesidad de establecer marcos de gobernanza institucional que regulen la operación de la educación virtual. Entre estos se incluyen políticas de evaluación, protocolos de comunicación, lineamientos para la integridad académica y criterios para el uso institucional de plataformas digitales. En los estudios desarrollados en América Latina, el liderazgo institucional también aparece vinculado con la capacidad de adaptar estructuras administrativas a contextos de desigualdad digital y heterogeneidad socioeconómica, así como con procesos de coordinación interinstitucional y fortalecimiento de capacidades directivas. Desde esta

perspectiva, la gobernanza digital no se limita al control normativo, sino que actúa como un principio organizador de la operación educativa virtual.

De manera complementaria, algunos trabajos señalan que la integración efectiva de tecnología en educación requiere marcos institucionales sólidos, reglas claras y mecanismos permanentes de seguimiento. En conjunto, los hallazgos permiten observar que el liderazgo y la gobernanza digital articulan las demás dimensiones identificadas, al conectar planificación, gestión tecnológica, supervisión institucional y control de procesos en un mismo entramado organizativo.

Considerados en su conjunto, los resultados muestran que la literatura revisada converge en una comprensión ampliada de la gestión administrativa en educación secundaria virtual. Esta ya no se restringe a funciones operativas tradicionales, sino que incorpora componentes tecnológicos, mecanismos de seguimiento y formas de liderazgo adaptadas a la dinámica de los entornos digitales. La recurrencia de las dimensiones de planificación, organización, dirección y control, junto con la presencia de gestión tecnológica y gobernanza digital, ofrece una base analítica consistente para estructurar una propuesta integradora.

En el caso latinoamericano, esta articulación adquiere un sentido particular debido a las brechas estructurales que atraviesan la implementación de la virtualidad educativa. Por ello, los resultados sugieren que cualquier propuesta de gestión administrativa orientada a este nivel educativo debe considerar no solo la eficiencia organizativa, sino también la accesibilidad, la sostenibilidad tecnológica y la equidad institucional como criterios centrales de diseño.

A partir de los patrones identificados en la revisión sistemática, se propone el Modelo Integral de Gestión Administrativa para Educación Secundaria Virtual en Latinoamérica (MIGASEV-LA). Esta propuesta busca estructurar de manera coherente los procesos administrativos que sustentan la operación institucional en entornos virtuales, integrando funciones administrativas clásicas con componentes tecnológicos y liderazgo digital, en consideración de las condiciones estructurales y brechas propias del contexto latinoamericano.

El modelo se organiza en cinco dimensiones interdependientes. La primera corresponde a la planificación estratégica digital, entendida como el eje orientador de la visión institucional para la modalidad virtual, la formulación de objetivos medibles, la calendarización académica y la asignación de recursos humanos y tecnológicos. La segunda dimensión es la gestión académica

virtual, que comprende la organización curricular en entornos digitales, el seguimiento del desempeño docente, los sistemas de evaluación en línea y el acompañamiento pedagógico al estudiantado.

La tercera dimensión es la gestión tecnológica institucional, centrada en la administración de plataformas LMS, sistemas de analítica académica, almacenamiento seguro de información, soporte técnico y estrategias para mitigar brechas de conectividad. La cuarta dimensión, liderazgo y gobernanza digital, articula la toma de decisiones basada en datos, la coordinación de equipos, la formulación de políticas internas y la regulación de la comunicación, la evaluación y la integridad académica. Finalmente, la quinta dimensión es el control y mejora continua, orientada a la evaluación institucional, la revisión periódica de procesos, el análisis de indicadores de desempeño y la implementación de ajustes orientados a garantizar la calidad del servicio educativo virtual.

En términos operativos, el MIGASEV-LA se concibe como un modelo sistémico en el que las cinco dimensiones funcionan de manera articulada. La planificación orienta la toma de decisiones, la gestión académica ejecuta los procesos pedagógicos, la gestión tecnológica sostiene la infraestructura institucional, el liderazgo regula y coordina la implementación, y el control retroalimenta el sistema mediante ciclos permanentes de evaluación y mejora. De este modo, la propuesta busca ofrecer una estructura administrativa coherente con las exigencias de la educación secundaria virtual en América Latina.

## Discusión

Los resultados de la revisión sistemática evidencian que la gestión administrativa de la educación secundaria virtual en Latinoamérica se estructura principalmente en torno a las funciones clásicas de planificación, organización, dirección y control. Estos hallazgos coinciden con lo planteado por Briceño Toledo et al. (2020), quienes señalan que los modelos de gestión educativa en modalidad virtual mantienen la base administrativa tradicional, aunque adaptada a entornos digitales. De manera similar, Hacha-Santos et al. (2024) confirman empíricamente que dichas dimensiones influyen significativamente en el desempeño institucional en educación secundaria virtual.

En relación con la planificación estratégica digital, los resultados muestran que la literatura regional enfatiza la necesidad de integrar objetivos pedagógicos con infraestructura tecnológica. Este

hallazgo es consistente con lo señalado por Huepe et al. (2022), quienes destacan que la sostenibilidad de la educación virtual en América Latina depende de la articulación entre planificación institucional y recursos digitales disponibles. Asimismo, la relevancia del acompañamiento pedagógico y el seguimiento docente identificada en los estudios analizados coincide con los aportes de Lara Reimundo et al. (2022), quienes subrayan la incidencia de la gestión escolar en la calidad del desempeño docente en contextos remotos.

En cuanto a los componentes tecnológicos, los resultados evidencian que las plataformas LMS y los sistemas de analítica académica constituyen ejes estructurales de la gestión institucional. Este hallazgo se alinea con Maryani et al. (2023), quienes sostienen que la tecnología no cumple únicamente una función instrumental, sino organizativa dentro del sistema escolar. Del mismo modo, Hrytsenchuk et al. (2025) destacan la necesidad de integrar políticas de gobernanza digital y seguridad de la información para consolidar entornos educativos virtuales sostenibles.

Respecto al liderazgo digital, los resultados confirman que la literatura reconoce competencias directivas específicas para entornos virtuales. Esta evidencia coincide con Bennett y Bennett (2019), quienes identifican rasgos distintivos en líderes de escuelas virtuales, y con Partin y Derrington (2023), quienes señalan desafíos éticos y administrativos propios de la modalidad secundaria en línea. No obstante, mientras estos estudios se desarrollan en contextos con mayor infraestructura tecnológica, la revisión muestra que en América Latina el liderazgo digital se encuentra condicionado por brechas estructurales y desigualdades socioeconómicas, tal como advierten CEPAL (2020) y Herrera et al. (2025).

Adicionalmente, los resultados respaldan la afirmación de UNESCO (2023) respecto a que la tecnología solo genera impactos positivos cuando se integra en marcos institucionales sólidos. La evidencia analizada indica que la ausencia de protocolos administrativos claros y mecanismos de evaluación limita la efectividad de la educación secundaria virtual, aun cuando existan herramientas tecnológicas disponibles.

En conjunto, la comparación entre los hallazgos obtenidos y la literatura revisada muestra convergencia en torno a la necesidad de integrar funciones administrativas clásicas con liderazgo digital y gestión tecnológica. Sin embargo, también se observa que la mayoría de los estudios analizan dimensiones específicas de manera aislada, sin articularlas en un modelo integral

contextualizado para América Latina. Esta brecha conceptual fundamenta la pertinencia del modelo propuesto, el cual busca integrar de manera sistémica los componentes identificados en la revisión.

## Conclusiones

La revisión sistemática permitió identificar que la literatura científica reciente sobre educación secundaria virtual en Latinoamérica presenta enfoques recurrentes en torno a la gestión administrativa institucional. De manera consistente, los estudios analizados coinciden en la relevancia de las funciones administrativas clásicas planificación, organización, dirección y control adaptadas a entornos digitales. Asimismo, se reconoce la integración de componentes tecnológicos y el fortalecimiento del liderazgo digital como elementos fundamentales para la sostenibilidad de la modalidad virtual.

Sin embargo, aunque estos componentes aparecen de forma reiterada en diferentes investigaciones, no se identifica en la literatura un modelo único e integral específicamente diseñado para el contexto latinoamericano. Los estudios tienden a abordar dimensiones particulares de la gestión institucional como la planificación estratégica, la gobernanza digital o la gestión tecnológica sin articularlas dentro de una estructura sistémica que integre todos los elementos en un marco coherente.

En este sentido, el modelo propuesto en esta investigación aporta una organización conceptual que articula las dimensiones identificadas en la revisión, integrando planificación estratégica digital, gestión académica virtual, gestión tecnológica institucional, liderazgo y gobernanza digital, y control y mejora continua. Esta estructura permite consolidar en un marco unificado los aportes dispersos encontrados en la literatura.

De esta manera, la investigación contribuye a fortalecer la comprensión y sistematización de la gestión administrativa en educación secundaria virtual en Latinoamérica, ofreciendo una base conceptual organizada que puede orientar procesos institucionales y futuras validaciones empíricas en la región.

## Referencias

- Bennett, D. D., & Bennett III, R. H. (2019). Leadership traits among effective virtual school leaders. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics, 16*(4), 10–19. <https://doi.org/10.33423/jlae.v16i4.2366>
- Briceño Toledo, M., Correa Castillo, S., Valdés Montecinos, M., & Hadweh Briceño, M. (2020). Modelo de gestión educativa para programas en modalidad virtual de aprendizaje. *Revista de Ciencias Sociales, 26*(2), 286–298. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i2.32442>
- CEPAL. (2020). *La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Chaidir, C., Majid, M. S. A., Ibrahim, M., Djalil, M. A., & Agustina, M. (2025). The role of digital leadership in technology-driven learning in Indonesian senior high schools. *International Journal of Distance Education Technologies, 23*(1). <https://doi.org/10.4018/IJDET.391898>
- Hacha-Santos, R. S., Condori-Calapuja, L. Y., Perez-Pacheco, J. L., & Condori-Cari, L. W. (2024). Gestión administrativa y educación virtual en instituciones educativas de nivel secundaria de la región Puno. *Polo del Conocimiento, 9*(10), 1812–1831. <https://doi.org/10.23857/pc.v9i10.8208>
- Herrera, P., Huepe, M., & Trucco, D. (2025). *Educación y desarrollo de competencias digitales en América Latina y el Caribe* (LC/TS.2025/3). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Hrytsenchuk, O. O., Ovcharuk, O. V., & Kravchyna, O. Ye. (2025). Digital management and digital leadership for the development of the digital educational environment of general secondary education institutions. In *Proceedings of the 12th Workshop on Cloud Technologies in Education (CTE 2025)* (pp. 108–115). CEUR Workshop Proceedings, 4043. <https://ceur-ws.org/Vol-4043/paper12.pdf>
- Huepe, M., Palma, A., & Trucco, D. (2022). *Educación en tiempos de pandemia: Una oportunidad para transformar los sistemas educativos en América Latina y el Caribe* (LC/TS.2022/149). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

- Lara Reimundo, J. J., Campaña Romo, E. J., Villamarín Maldonado, A. E., & Balarezo Tirado, C. Y. (2022). Gestión escolar durante la pandemia: Relación entre el acompañamiento pedagógico y el desempeño docente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(97), 58–70. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.97.5>
- Maryani, L., Nur, J., Utami, S., & Nurnaifah, I. I. (2023). Strengthening school management with digital education technology to improve the quality of educational output. *Indonesian Journal of Educational Research and Review*, 6(2), 446–465. <https://doi.org/10.23887/ijerr.v6i2.66039>
- OEI. (2022). *Transformación digital y gobernanza educativa en América Latina*. Organización de Estados Iberoamericanos.
- Partin, J. M., & Derrington, M. L. (2023). Virtual high schools: Principal leadership in an underexplored context. *Journal of Cases in Educational Leadership*, 26(3), 3–15. <https://doi.org/10.1177/15554589231166616>
- Ruiz-Cuéllar, G., Arteaga-López, C., & Serrano-Antúnez, A. (2022). La gestión escolar ante COVID-19: ¿Cómo organizaron los directores de escuelas primarias a sus comunidades educativas? *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, 30(85), e3434. <https://doi.org/10.33064/iycuaa2022853434>
- UNESCO. (2023). *Global education monitoring report 2023: Technology in education—A tool on whose terms?* UNESCO Publishing.
- Valverde-Berrocoso, J., Garrido-Arroyo, M. C., Burgos-Videla, C., & Morales-Cevallos, M. B. (2020). Trends in educational technology research in Latin America. *Education and Information Technologies*, 25, 5555–5576. <https://doi.org/10.1007/s10639-020-10237-2>

© 2026 por los autores. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).



**Casa Editora del Polo (CASEDELPO), hace constar que:**

El artículo científico:

**Modelo de gestión administrativa para instituciones de educación secundaria virtual en Latinoamérica: una revisión de literatura 2019–2025**

De autoría:

**Lucia del Pilar Collaguazo Campaña**

Habiéndose procedido a su revisión y analizados los criterios de evaluación realizados por lectores pares expertos (externos) vinculados al área de experticia del artículo presentado, ajustándose el mismo a las normas que comprenden el proceso editorial, se da por aceptado la publicación en el **Vol. 11, No 3, 2026**, de la revista Polo del Conocimiento, con ISSN 2550-682X, indexada y registrada en las siguientes bases de datos y repositorios: **Latindex Catálogo v2.0, MIAR, Google Académico, ROAD, Dialnet, ERIHPLUS.**

Y para que así conste, firmo la presente en la ciudad de Manta, a los **24 de marzo de 2026.**

Dr. Víctor R. Jama Zambrano  
**DIRECTOR**



**Casa Editora del Polo (CASEDELPO), hace constar que:**

El artículo científico:

**Modelo de gestión administrativa para instituciones de educación secundaria virtual en Latinoamérica: una revisión de literatura 2019–2025**

De autoría:

**Lucia del Pilar Collaguazo Campaña**

Ha sido publicado en el **Vol. 11, No 3, 2026**, de la revista Polo del Conocimiento con ISSN 2550-682X, indexada y registrada en las siguientes bases de datos y repositorios: **Latindex Catálogo v2.0, MIAR, Google Académico, ROAD, Dialnet, ERIHPLUS.**

Disponible en:

**URL:** <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/11344>

Y para que así conste, firmo la presente en la ciudad de Manta, a los **24 de marzo de 2026**.

Dr. Víctor R. Jama Zambrano  
**DIRECTOR**

# UNEMI

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

*¡Evolución académica!*

@UNEMIEcuador

