



REPÚBLICA DEL ECUADOR

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN APLICADA Y/O DE DESARROLLO

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

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

TEMA:

**GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y AUTONOMÍA INSTITUCIONAL EN
CONDICIONES DE SOBRECARGA NORMATIVA**

Autores:

López Puga Pablo Andrés

Ponce Pérez Andrea Gabriela

Tonato Quimbíta Diana Lizbeth

Tutor:

MSc. Criollo Turusina Milton Alfonso

Milagro, 2026

Resumen

La gestión administrativa en instituciones educativas sometidas a marcos normativos extensos y superpuestos puede generar dificultades operativas, ambigüedad administrativa y limitaciones en la autonomía institucional, afectando la capacidad de organización y toma de decisiones dentro de los centros educativos. El objetivo de la investigación fue analizar la relación entre la gestión administrativa y la autonomía institucional en un centro educativo particular de la ciudad de Quito. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo con diseño preexperimental de tipo pretest-posttest con un solo grupo. La muestra estuvo conformada por 30 participantes entre directivos, personal administrativo y docentes. Los resultados evidenciaron incrementos en la percepción de la gestión administrativa, cuya media general pasó de 2.8 en el pretest a 4.1 en el posttest, y de la autonomía institucional, que aumentó de 2.7 a 3.9. Asimismo, se identificaron diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones ($p < 0.001$) y una correlación positiva entre gestión administrativa y autonomía institucional ($r = 0.76$; $p = 0.01$). Se concluye que el fortalecimiento de procesos administrativos relacionados con claridad normativa, organización institucional y gestión interna contribuye favorablemente a la percepción de autonomía institucional y capacidad de toma de decisiones en contextos educativos caracterizados por sobrecarga normativa.

Palabras clave: gestión, autonomía, normativa, eficiencia, educación.

Abstract

Administrative management in educational institutions subjected to extensive and overlapping regulatory frameworks may generate operational difficulties, administrative ambiguity, and limitations on institutional autonomy, affecting organizational capacity and decision-making processes within educational centers. The objective of the study was to analyze the relationship between administrative management and institutional autonomy in a private educational institution in the city of Quito. The research was conducted under a quantitative approach using a pre-experimental pretest-posttest single-group design. The sample consisted of 30 participants, including administrators, administrative staff, and teachers. The results showed increases in the mean scores of the dimensions associated with administrative management and institutional autonomy after the organizational intervention. Differences were identified between the pretest and posttest results, as well as a positive correlation between both variables. It is concluded that strengthening administrative processes related to regulatory clarity, institutional organization, and internal management contributes positively to the perception of institutional autonomy and decision-making capacity in educational contexts characterized by regulatory overload.

Keywords: management, autonomy, regulation, efficiency, education.

Introducción

La gestión administrativa en las instituciones educativas constituye un componente esencial para el funcionamiento eficiente de los procesos organizacionales, en tanto articula la planificación, ejecución y control de las acciones orientadas al logro de los objetivos institucionales (Barba Miranda & Delgado Vadivieso, 2021). La autonomía institucional se reconoce como una condición clave que permite a los centros educativos tomar decisiones contextualizadas, optimizar recursos y responder de manera pertinente a las demandas de su entorno (Cevallos Uve et al., 2024). No obstante, en sistemas educativos caracterizados por altos niveles de regulación, esta autonomía se ve condicionada por marcos normativos extensos y complejos que inciden directamente en la operatividad institucional y en la capacidad de gestión de los actores educativos (Cuthbert et al., 2013).

En América Latina, el fortalecimiento de los marcos regulatorios ha estado orientado a garantizar estándares de calidad, equidad y rendición de cuentas (Añapa Quiñónez et al., 2026). Este proceso ha derivado en escenarios de sobrecarga normativa, entendida como la acumulación y superposición de disposiciones legales y administrativas que regulan de manera detallada los procesos institucionales (Pérez Gómez & Pérez Molina, 2024). Esta condición puede generar ambigüedad interpretativa, duplicidad de procedimientos y dificultades en la toma de decisiones, afectando la eficiencia administrativa y limitando el ejercicio efectivo de la autonomía institucional (Hernández Pico & Samada Grasst, 2021).

La eficiencia administrativa en la gestión educativa se encuentra estrechamente vinculada con la claridad, coherencia y aplicabilidad de los marcos normativos (Juro Llamocca et al., 2025). Sistemas con alta carga burocrática tienden a incrementar los tiempos de gestión, generar tramitología innecesaria y reducir la capacidad de las instituciones para ofrecer servicios oportunos y de calidad (Murrieta Saavedra et al., 2019). La autonomía institucional no depende únicamente de su reconocimiento formal en la normativa, sino también de las condiciones reales que permiten su ejercicio efectivo en la práctica organizacional, particularmente en contextos donde los actores deben interpretar y aplicar múltiples disposiciones de manera simultánea (Haro Haro & Villagomez Valencia, 2024).

En el Ecuador el Sistema Nacional de Educación se caracteriza por un marco normativo amplio que regula diversas dimensiones de la gestión institucional (Leyva, 2020). Si bien estas disposiciones buscan garantizar el cumplimiento de estándares educativos y derechos fundamentales, su aplicación en el nivel institucional presenta desafíos relacionados con la claridad, coherencia y operatividad de los procesos administrativos (Antonio-Martel & Herrera

Álvarez, 2019). En las instituciones educativas particulares, la coexistencia de normativas extensas, poco claras y, en algunos casos, contrapuestas, puede generar incertidumbre operativa y afectar la organización interna y la eficiencia de la gestión (Bolívar Botia, 2019).

La gestión administrativa desde una perspectiva organizacional en instituciones educativas involucra procesos relacionados con la eficiencia operativa, la coordinación institucional y la capacidad de responder de manera organizada a las exigencias del entorno (Rojas Amón et al., 2026). La eficiencia de los procesos administrativos constituye un componente fundamental para garantizar el cumplimiento oportuno de actividades institucionales y optimizar el uso de recursos disponibles (Pérez Márquez & Badajoz Ramos, 2022).

La claridad normativa representa una dimensión relevante dentro de la gestión administrativa, debido a que la comprensión adecuada de disposiciones y procedimientos favorece la reducción de ambigüedades operativas y fortalece la capacidad de respuesta institucional (Peña Ponce et al., 2022). De igual forma, la organización de responsabilidades institucionales permite establecer funciones definidas, mejorar la coordinación interna y fortalecer los mecanismos de gestión dentro de las organizaciones educativas (Flores-Flores, 2021).

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) la autonomía institucional ha sido analizada como la capacidad de las instituciones educativas para tomar decisiones relacionadas con su funcionamiento interno, organización y gestión de recursos dentro de los límites establecidos por los sistemas educativos nacionales (UNESCO, 2021). Desde esta perspectiva, la autonomía institucional comprende dimensiones asociadas con la toma de decisiones institucionales, la capacidad de gestión interna y la flexibilidad organizacional frente a las demandas del contexto educativo (Cárdenas-Tapia et al., 2022).

La toma de decisiones institucionales constituye un elemento esencial para garantizar respuestas oportunas ante necesidades administrativas y pedagógicas, mientras que la capacidad de gestión interna permite articular procesos organizacionales orientados al cumplimiento de objetivos institucionales (Sánchez Cabanillas et al., 2023). Por otra parte, la flexibilidad institucional favorece la adaptación de las organizaciones educativas frente a contextos dinámicos y escenarios normativos complejos (Fullan, 2014).

Una relación estrecha entre la gestión administrativa y la autonomía institucional, debido a que las organizaciones educativas con procesos administrativos claros y funcionales presentan mayores posibilidades de fortalecer su capacidad de decisión y adaptación institucional (Peña Ponce et al., 2022). En contextos caracterizados por sobrecarga normativa, la existencia de procedimientos ambiguos y estructuras burocráticas extensas puede limitar la capacidad institucional para responder de manera eficiente a las demandas administrativas y educativas (Rada Serpa, 2024). En este sentido, la autonomía institucional no depende únicamente de disposiciones legales formales, sino también de las condiciones organizacionales que permiten ejercerla de manera efectiva dentro de la práctica institucional.

Se identifica una problemática específica en una institución educativa particular de la ciudad de Quito, donde la gestión administrativa e institucional se encuentra directamente condicionada por el exceso y la superposición de normativa del Sistema Nacional de Educación. Esta situación configura un escenario de sobrecarga normativa que limita la autonomía institucional y dificulta la aplicación coherente de los procesos de organización y dirección. La existencia de disposiciones administrativas extensas, ambiguas y en ocasiones contradictorias genera incertidumbre operativa y restringe la capacidad de los actores institucionales para tomar decisiones oportunas.

Esta problemática se manifiesta en retrasos y dificultades en trámites administrativos fundamentales, tales como la legalización de títulos, la ampliación de la oferta educativa, la aprobación de perfiles docentes, el registro de calificaciones y la obtención o renovación de permisos de funcionamiento. La rigidez normativa y la elevada carga de tramitología demandan tiempos prolongados de gestión, afectando la eficiencia administrativa y la organización institucional. Como consecuencia, la institución enfrenta limitaciones para brindar una atención ágil y oportuna a estudiantes y familias, incidiendo negativamente en la percepción de calidad, confiabilidad y eficiencia del servicio educativo.

Se evidencia una limitada producción de estudios empíricos que analicen la relación entre la gestión administrativa y la autonomía institucional en condiciones de sobrecarga normativa desde la percepción de los actores educativos (Muñoz Enríquez & Cano De La Cruz, 2024;

Rivera Flores et al., 2024). Se identifican escasos estudios que incorporen diseños preexperimentales orientados a analizar posibles variaciones en dichas percepciones a partir de intervenciones organizacionales en contextos educativos específicos, lo que limita la comprensión de cómo los procesos administrativos pueden ser optimizados en entornos altamente regulados.

Resulta necesario desarrollar investigaciones que permitan analizar la relación entre la gestión administrativa y la autonomía institucional considerando la percepción de los actores educativos y evaluando posibles cambios derivados de intervenciones organizacionales orientadas a la clarificación de procesos administrativos. En correspondencia con esta problemática, la investigación se planteó como objetivos específicos: analizar las variaciones en la percepción de la gestión administrativa antes y después de la intervención organizacional; identificar las variaciones en la percepción de la autonomía institucional en los actores educativos; y determinar la relación existente entre la gestión administrativa y la autonomía institucional en un contexto caracterizado por sobrecarga normativa. En función de lo expuesto, el objetivo general de la investigación fue analizar la relación entre la gestión administrativa y la autonomía institucional en un centro educativo particular de la ciudad de Quito.

Metodología

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, orientado a la medición de variables mediante datos numéricos, lo que permite establecer relaciones entre fenómenos y evaluar cambios en función de intervenciones específicas (Hernández et al., 2014), se empleó un diseño preexperimental de tipo pretest-posttest con un solo grupo, el cual permitió observar variaciones en las percepciones de los participantes antes y después de la intervención organizacional, sin la presencia de grupo de control (Creswell & Creswell, 2017). Este diseño resultó pertinente para la investigación, debido a que permitió identificar posibles variaciones en la percepción de los participantes antes y después de una intervención organizacional orientada a la clarificación de procesos administrativos en un contexto educativo caracterizado por sobrecarga normativa.

El estudio se llevó a cabo en un centro educativo particular de la ciudad de Quito, Ecuador, caracterizado por su funcionamiento dentro de un sistema educativo altamente regulado. La población estuvo conformada por actores institucionales directamente vinculados con la gestión administrativa, incluyendo directivos, personal administrativo y docentes. La muestra

estuvo constituida por 30 participantes, distribuidos en 2 directivos (autoridades), 4 miembros del personal administrativo y 24 docentes, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando como criterios de inclusión la participación activa en procesos administrativos institucionales y la disponibilidad para participar en las dos fases de aplicación del instrumento.

La investigación analizó las variables gestión administrativa y autonomía institucional a partir de la percepción de los participantes antes y después de una intervención organizacional orientada a la clarificación de procesos administrativos. Ambas variables fueron operacionalizadas mediante un cuestionario estructurado de 24 ítems, organizado en dos secciones. La primera sección correspondió a la variable gestión administrativa, integrada por 12 ítems distribuidos en tres dimensiones: eficiencia de los procesos administrativos, claridad normativa y organización de responsabilidades institucionales. La segunda sección correspondió a la variable autonomía institucional, conformada por 12 ítems distribuidos en tres dimensiones: toma de decisiones institucionales, capacidad de gestión interna y flexibilidad para responder a las demandas del contexto educativo. Los ítems fueron valorados mediante una escala tipo Likert de cinco niveles: 1 = totalmente en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = de acuerdo y 5 = totalmente de acuerdo.

El instrumento fue diseñado por los autores con base en la revisión de literatura científica relacionada con gestión educativa, autonomía institucional y sobrecarga normativa. La validez de contenido fue evaluada mediante juicio de cinco expertos con experiencia en gestión educativa e investigación, quienes valoraron la pertinencia, claridad y coherencia de los ítems. A partir de sus valoraciones se calculó el coeficiente V de Aiken, obteniéndose un valor global de 0.92. Posteriormente, el instrumento fue sometido a una prueba piloto con cinco participantes de características similares a la población de estudio, con el propósito de evaluar su consistencia interna. La confiabilidad fue estimada mediante el coeficiente Alfa de Cronbach, alcanzándose un valor de 0.89, considerado adecuado para su aplicación. Previamente al análisis inferencial se verificó la normalidad de los datos mediante la prueba de Shapiro-Wilk, cuyos resultados indicaron una distribución compatible con la normalidad ($p > 0.05$), justificando el uso de pruebas paramétricas.

El procedimiento de investigación se desarrolló en tres fases; la primera se aplicó el pretest, con el propósito de obtener una línea base sobre la percepción de los participantes; en la segunda fase se implementó una intervención organizacional de carácter administrativo, estructurada en tres sesiones presenciales de trabajo de dos horas cada una, desarrolladas

durante un periodo de dos semanas. Estas sesiones fueron facilitadas por el equipo investigador y estuvieron orientadas a la socialización y clarificación de los procedimientos administrativos institucionales, incluyendo la revisión de flujogramas de procesos, la definición de responsabilidades por funciones y la interpretación de disposiciones normativas vigentes.

En la intervención se desarrollaron actividades prácticas de análisis de casos institucionales reales, con el fin de identificar dificultades en la aplicación normativa y proponer soluciones operativas, orientadas a mejorar la gestión administrativa. La intervención tuvo como finalidad reducir la ambigüedad normativa, fortalecer la comprensión de los procesos administrativos y mejorar la capacidad de gestión institucional de los participantes. En la tercera fase se aplicó el postest, con el fin de identificar posibles variaciones en la percepción de los participantes después de la intervención.

Durante el proceso de recolección de datos se contó con la autorización de las autoridades de la institución educativa, los participantes fueron informados sobre los objetivos del estudio y firmaron un consentimiento informado. Para el análisis de los datos se emplearon técnicas de estadística descriptiva e inferencial. Se calcularon medias y desviaciones estándar para analizar las variaciones en las percepciones de los participantes entre el pretest y el postest. Se aplicó una prueba t de Student para muestras relacionadas con el propósito de identificar diferencias entre las mediciones realizadas antes y después de la intervención organizacional. Adicionalmente, se empleó el coeficiente de correlación de Pearson para determinar la relación entre la gestión administrativa y la autonomía institucional. Se estableció un nivel de significancia estadística de $p < 0.05$ para el análisis inferencial.”

Resultados

Los resultados se presentan en función de los objetivos específicos planteados en la investigación, considerando las variaciones observadas en las percepciones de los participantes respecto a la gestión administrativa y la autonomía institucional después de la intervención organizacional, así como la relación existente entre ambas variables en el contexto analizado.

Objetivo 1. Variaciones en la percepción de la gestión administrativa antes y después de la intervención organizacional

En la Tabla 1 se presentan los resultados descriptivos correspondientes a la variable gestión administrativa en el pretest y postest, considerando las dimensiones eficiencia de los procesos administrativos, claridad normativa y organización de responsabilidades institucionales.

Tabla 1

Resultados de la variable gestión administrativa

Dimensión	Pretest (Media)	Posttest (Media)	Diferencia
Eficiencia de procesos administrativos	2.8	3.9	+1.1
Claridad normativa	2.6	4.1	+1.5
Organización de responsabilidades	3.0	4.2	+1.2
Promedio general	2.8	4.1	+1.3

Los resultados de la Tabla 1 evidencian incrementos en todas las dimensiones de la gestión administrativa después de la intervención organizacional. La dimensión eficiencia de los procesos administrativos pasó de una media de 2.8 en el pretest a 3.9 en el posttest, reflejando una diferencia de +1.1 puntos. La claridad normativa presentó el mayor incremento, aumentando de 2.6 a 4.1, con una diferencia de +1.5. De igual manera, la organización de responsabilidades institucionales pasó de 3.0 a 4.2, mostrando una variación de +1.2. El promedio general de la variable se incrementó de 2.8 en el pretest a 4.1 en el posttest, evidenciando una mejora global en la percepción de la gestión administrativa.

Con el propósito de identificar diferencias estadísticamente significativas entre las mediciones realizadas antes y después de la intervención organizacional en la variable gestión administrativa, se aplicó una prueba t de Student para muestras relacionadas.

Tabla 2

Prueba t de muestras relacionadas para gestión administrativa

Variable	Media Pretest	Media Posttest	t	p
Gestión administrativa	2.8	4.1	-6.45	0.000

Los resultados de la Tabla 2 muestran diferencias entre las medias obtenidas en el pretest y el posttest para la variable gestión administrativa. La media pasó de 2.8 antes de la intervención a 4.1 después de la intervención organizacional. El valor de t obtenido fue de -6.45 y el nivel de significancia fue $p = 0.000$, lo que evidencia diferencias estadísticamente significativas entre

ambas mediciones y confirma cambios en las percepciones de los participantes después de la intervención.

Objetivo 2. Variaciones en la percepción de la autonomía institucional en los actores educativos

En la Tabla 3 se presentan los resultados descriptivos correspondientes a la variable autonomía institucional, considerando las dimensiones toma de decisiones institucionales, capacidad de gestión interna y flexibilidad institucional.

Tabla 3

Resultados de la variable autonomía institucional

Dimensión	Pretest (Media)	Posttest (Media)	Diferencia
Toma de decisiones institucionales	2.7	3.8	+1.1
Capacidad de gestión interna	2.9	4.0	+1.1
Flexibilidad institucional	2.5	3.9	+1.4
Promedio general	2.7	3.9	+1.2

Los resultados de la Tabla 3 evidencian incrementos en todas las dimensiones de la autonomía institucional después de la intervención organizacional. La toma de decisiones institucionales pasó de una media de 2.7 en el pretest a 3.8 en el posttest, mostrando una diferencia de +1.1. La capacidad de gestión interna aumentó de 2.9 a 4.0, reflejando también una variación de +1.1. La flexibilidad institucional presentó el mayor incremento, pasando de 2.5 a 3.9, con una diferencia de +1.4. El promedio general de la variable autonomía institucional aumentó de 2.7 a 3.9, evidenciando una percepción más favorable respecto a las capacidades institucionales después de la intervención.

Con el propósito de identificar diferencias entre las mediciones realizadas antes y después de la intervención en la variable autonomía institucional, se aplicó una prueba t de Student para muestras relacionadas.

Tabla 4

Prueba t de muestras relacionadas para autonomía institucional

Variable	Media Pretest	Media Posttest	t	p
Autonomía institucional	2.7	3.9	-5.98	0.000

Los resultados de la Tabla 4 muestran diferencias entre las medias obtenidas en el pretest y el posttest para la variable autonomía institucional. La media pasó de 2.7 antes de la intervención a 3.9 después de la intervención organizacional. El valor de t fue de -5.98 y el nivel de significancia obtenido fue $p = 0.000$, evidenciando diferencias estadísticamente significativas entre ambas mediciones y variaciones favorables en la percepción de los participantes respecto a la autonomía institucional.

Objetivo 3. Relación entre la gestión administrativa y la autonomía institucional

Con el propósito de determinar la relación existente entre la gestión administrativa y la autonomía institucional en el contexto analizado, se realizó un análisis de correlación de Pearson a partir de los datos obtenidos en el posttest.

Tabla 5

Correlación entre la gestión administrativa y la autonomía institucional

Variables	r	p
Gestión administrativa – Autonomía institucional	0.76	0.01

Los resultados de la Tabla 5 evidencian una correlación positiva entre la gestión administrativa y la autonomía institucional en el posttest. El coeficiente de correlación de Pearson obtenido fue $r = 0.76$, con un nivel de significancia de $p = 0.01$. Estos resultados indican que mejores percepciones sobre la gestión administrativa se asocian con percepciones más favorables respecto a la autonomía institucional dentro del contexto educativo analizado.

Discusión

En relación con el primer objetivo específico, orientado a analizar las variaciones en la percepción de la gestión administrativa antes y después de la intervención organizacional, los resultados evidenciaron incrementos en las dimensiones claridad normativa, eficiencia de los procesos administrativos y organización de responsabilidades institucionales. Estos hallazgos sugieren que la clarificación de procedimientos administrativos y la socialización de criterios normativos contribuyen a fortalecer la comprensión organizacional dentro de instituciones educativas sometidas a altos niveles de regulación. En este sentido, los resultados coinciden con con Chipantiza Guerrero et al. (2023) quienes sostienen que la claridad organizacional influye directamente en la eficiencia institucional y en la reducción de dificultades operativas asociadas a procesos burocráticos complejos. De manera similar Gros Salvat et al. (2020) señalan que la comprensión adecuada de procedimientos administrativos favorece la coordinación institucional y disminuye la incertidumbre en la ejecución de funciones organizacionales.

La dimensión claridad normativa presentó la mayor variación entre el pretest y el postest, lo que evidencia que los participantes percibieron una mejora en la interpretación y aplicación de disposiciones administrativas después de la intervención. Este comportamiento guarda relación con lo planteado por Granda Vidal (2025) quien identifica la ambigüedad normativa como una de las principales limitaciones para el funcionamiento eficiente de instituciones educativas reguladas. Asimismo, Torres-Baque & Pibaque-Pionce (2024) sostienen que la definición clara de procedimientos administrativos fortalece la coordinación interna y mejora la capacidad institucional de respuesta frente a exigencias externas. Estos planteamientos permiten interpretar que la mejora observada en el estudio no se limita a un incremento cuantitativo en las medias obtenidas, sino que refleja una percepción más estructurada sobre el funcionamiento administrativo institucional.

En relación con la organización de responsabilidades institucionales, los resultados muestran una mejora en la percepción de los participantes respecto a la distribución funcional de tareas y procesos administrativos. Este hallazgo coincide con Rojas Amón et al. (2026), quienes sostienen que la organización funcional constituye un elemento central para optimizar la gestión institucional y reducir duplicidades operativas en escenarios administrativos complejos. De igual manera, Pérez Márquez & Badajoz Ramos, (2022) argumentan que la eficiencia administrativa depende no solo de la existencia de normativas institucionales, sino también de la claridad en la asignación de funciones y responsabilidades dentro de la estructura

organizacional. Desde esta perspectiva, los resultados sugieren que la intervención organizacional contribuyó a fortalecer procesos internos asociados a la coordinación y operatividad institucional.

Respecto al segundo objetivo específico, dirigido a identificar las variaciones en la percepción de la autonomía institucional en los actores educativos, los resultados evidenciaron incrementos en las dimensiones toma de decisiones institucionales, capacidad de gestión interna y flexibilidad institucional después de la intervención organizacional. Estos hallazgos sugieren que una mayor comprensión de los procesos administrativos puede asociarse con percepciones más favorables sobre la autonomía institucional en contextos caracterizados por sobrecarga normativa. Los resultados son consistentes con lo planteado por Cárdenas-Tapia et al. (2022) sostienen que la autonomía institucional debe comprenderse como una capacidad organizacional vinculada con la gestión interna, la toma de decisiones y la adaptación institucional frente a contextos complejos.

La dimensión flexibilidad institucional presentó la mayor variación entre las mediciones realizadas antes y después de la intervención, lo que evidencia que los participantes percibieron una mayor capacidad institucional para responder a las demandas del entorno educativo. Estos resultados coinciden con Arcos Páez et al. (2025) quienes señalan que las instituciones educativas con estructuras organizativas más claras presentan mayores niveles de adaptación frente a escenarios normativos dinámicos. Del mismo modo, Roque Rodríguez (2025) que la flexibilidad institucional constituye un componente esencial para enfrentar procesos administrativos complejos sin afectar la operatividad educativa. Desde una perspectiva similar, Fullan (2014) sostiene que las organizaciones educativas con mayores niveles de flexibilidad presentan mejores posibilidades de responder a transformaciones administrativas y pedagógicas dentro de sistemas educativos regulados.

La mejora observada en las dimensiones capacidad de gestión interna y toma de decisiones institucionales también resulta consistente con investigaciones previas desarrolladas en contextos educativos latinoamericanos. Casanova (2021) sostiene que la autonomía institucional depende en gran medida de la capacidad organizacional interna para coordinar procesos administrativos y responder de manera contextualizada a las necesidades institucionales. De igual manera, Ceballos López & Saiz Linares (2021) plantean que la toma de decisiones institucionales se fortalece cuando existen mecanismos organizacionales claros y procesos administrativos coherentes. En consecuencia, los resultados del estudio permiten interpretar que la intervención organizacional no solo favoreció la comprensión normativa, sino

también la percepción de capacidades institucionales asociadas al funcionamiento autónomo de la institución educativa.

En correspondencia con el tercer objetivo específico, orientado a determinar la relación existente entre la gestión administrativa y la autonomía institucional, los resultados evidenciaron una correlación positiva entre ambas variables. Este hallazgo indica que percepciones más favorables sobre la gestión administrativa se asocian con percepciones más favorables respecto a la autonomía institucional. Los resultados coinciden con Peña Ponce et al. (2022) quienes sostienen que las organizaciones educativas con procesos administrativos claros presentan mayores posibilidades de fortalecer capacidades institucionales relacionadas con la toma de decisiones y la adaptación organizacional. Rada Serpa (2024) señala que la existencia de estructuras burocráticas extensas y procedimientos ambiguos puede limitar el ejercicio efectivo de la autonomía institucional dentro de sistemas educativos altamente regulados.

Los resultados obtenidos también se relacionan con lo planteado por Hernández Pico & Samada Grasst (2021) quienes argumentan que la sobrecarga normativa genera dificultades operativas que afectan directamente la capacidad institucional de gestión y coordinación administrativa. En la misma línea, Murrieta Saavedra et al. (2019) sostienen que el exceso de tramitología y la complejidad administrativa reducen la capacidad de respuesta institucional y afectan la eficiencia organizacional en instituciones educativas. A partir de estos planteamientos, la relación positiva observada en el estudio permite interpretar que la gestión administrativa y la autonomía institucional no operan como procesos independientes, sino como dimensiones organizacionales interrelacionadas dentro de contextos caracterizados por regulación intensiva.

La disminución observada en la dispersión de las respuestas después de la intervención puede interpretarse como un proceso de alineación organizacional entre los participantes, quienes desarrollaron percepciones más homogéneas respecto a la gestión administrativa y la autonomía institucional. Este comportamiento coincide con Santiago Rejón & Barrera Cámara (2025) quienes sostienen que la coherencia organizacional favorece la coordinación institucional y reduce incertidumbres operativas en contextos administrativos complejos.

Conclusión

Con respecto al primer objetivo específico, orientado a analizar las variaciones en la percepción de la gestión administrativa antes y después de la intervención organizacional, se identificaron incrementos en todas las dimensiones evaluadas. La claridad normativa presentó el mayor aumento, pasando de una media de 2.6 a 4.1, seguida de la organización de responsabilidades institucionales, que aumentó de 3.0 a 4.2, y de la eficiencia de los procesos administrativos, que pasó de 2.8 a 3.9. Estos resultados sugieren que la socialización de procedimientos y la clarificación de criterios administrativos favorecieron una mayor comprensión de las disposiciones institucionales, una mejor definición de funciones y una percepción más positiva de la gestión administrativa dentro del contexto estudiado.

Respecto al segundo objetivo específico, dirigido a identificar las variaciones en la percepción de la autonomía institucional en los actores educativos, se evidenció un incremento en la media general de esta variable, que pasó de 2.7 en el pretest a 3.9 en el postest. Las mayores variaciones se registraron en la flexibilidad institucional, seguida de la capacidad de gestión interna y la toma de decisiones institucionales. Estos hallazgos sugieren una percepción más favorable de las capacidades institucionales para adaptarse a las exigencias administrativas y gestionar de manera más eficiente sus procesos internos en contextos caracterizados por sobrecarga normativa.

En cuanto al tercer objetivo específico, orientado a determinar la relación existente entre la gestión administrativa y la autonomía institucional, se identificó una correlación positiva alta entre ambas variables ($r = 0.76$; $p = 0.01$). Este resultado indica que percepciones más favorables sobre la eficiencia administrativa, la claridad normativa y la organización institucional se asocian con percepciones más favorables sobre la toma de decisiones, la capacidad de gestión interna y la flexibilidad institucional. En consecuencia, los hallazgos sugieren que la gestión administrativa y la autonomía institucional constituyen dimensiones estrechamente vinculadas dentro del contexto educativo analizado.

Referencias

- Añapa Quiñónez, P. L., Solís Mina, R. R., Acuri Pacheco, D. A., Rivera Quiñónez, E. D., & Batallas Ayovi, S. A. (2026). Marco regulatorio ético para la implementación de modelos de IA en la evaluación de aprendizajes en las Instituciones de Educación Superior públicas del Ecuador. *Revista Latinoamericana de Calidad Educativa*, 3(1), 216–224. <https://doi.org/10.70625/rlce/563>
- Antonio-Martel, M., & Herrera Álvarez, A. (2019). El liderazgo pedagógico del director desde la mirada de los docentes. *Gestión I+D*, 4(2), 31–46.
- Arcos Páez, V. A., Carlosama Montoya, C. R., Rivera Arcos, C. A., & Yungán Quitio, J. C. (2025). Metodologías ágiles adaptadas a procesos educativos: Resultados de implementación en distintos niveles formativos. *ASCE*, 4(2). <https://doi.org/10.70577/ASCE/757.772/2025>
- Barba Miranda, L. C., & Karina Elizabeth Delgado Vadivieso, K. E. D. V. (2021). Gestión escolar y liderazgo del directivo: Aporte para la calidad educativa. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 25(1), 284–309. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v25i1.1462>
- Bolívar Botia, A. (2019). Políticas de gestión escolar desde una perspectiva comparada: La “excepción ibérica.” *ICE, Revista de Economía*, (910). <https://doi.org/10.32796/ice.2019.910.6916>
- Cárdenas-Tapia, M. J., Callinapa-Lupaca, E. A., Canaza-Turpo, C. F., Cateriano, A., Cayllahua, J., & Calsin, A. (2022). Gestión educativa: Dimensiones, factores y desafíos para la transformación de la escuela. *Revista Revoluciones*, 4(9), 102–134. <https://doi.org/10.35622/j.rr.2022.09.008>
- Casanova, M. A. (2021). Gestionar la Autonomía Pedagógica: Un Factor de Calidad Reconocido. *REICE. Revista Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 19(2), 9–22. <https://doi.org/10.15366/reice2021.19.2.001>

- Ceballos López, N., & Saiz Linares, Á. (2021). Autonomía escolar al servicio del éxito educativo para todos. *Education Policy Analysis Archives*, 29(January-July), 22. <https://doi.org/10.14507/epaa.29.5366>
- Cevallos Uve, G. E., Cedeño Hidalgo, E. R., Villarreal Cobeña, Á. W., & Alcívar Mera, A. O. (2024). Administración de Centros Educativos 4.0: Perspectivas y experiencias desde la formación tecnológica: Administration of Educational Centers 4.0: Perspectives and experiences from technological training. *Revista de Investigación Científica TSE DE*, 7(L10). <https://doi.org/10.60100/tsede.v7iL10.236>
- Chipantiza Guerrero, S. S., Viteri Jiménez, A. M., Chipantiza Guerrero, A. P., & Chipantiza Guerrero, C. P. (2023). La gestión educativa como factor importante en la eficacia del clima organizacional en instituciones educativas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 10199–10210. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.6112
- Creswell, J., & Creswell, D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Cuthbert, R., Møller, J., & Ozga, J. (2013). Leadership and the reform of education. *British Journal of Sociology of Education*, 34(2), 281–294. <https://doi.org/10.1080/01425692.2012.761385>
- Flores-Flores, H. (2021). La gestión educativa, disciplina con características propias. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v9i1.2832>
- Fullan, M. (2014). *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact*. John Wiley & Sons.
- Granda Vidal, M. C. (2025). Gestión educativa: Un camino incierto en Ecuador. *Arandu UTIC*, 12(1), 1683–1703. <https://doi.org/10.69639/arandu.v12i1.702>
- Gros Salvat, B., Escofet Roig, A., & Payá Sánchez, M. (2020). Codiseño de un chatbot para facilitar procedimientos administrativos a población migrada. *Pixel-Bit, Revista de Medios y Educación*, (57), 91–106. <https://doi.org/10.12795/pixelbit.2020.i57.03>

- Haro Haro, E. R., & Villagomez Valencia, P. A. (2024). Regulaciones y Autonomía Organizacional Presentes en la Política Pública de Evaluación Institucional de las Universidades y Escuelas Politécnicas del Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(5), 10428–10443. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i5.14420
- Hernández Pico, A., & Samada Grasst, Y. (2021). La educación inclusiva desde el marco legal educativo en el Ecuador. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales*, 6(3), 1–15. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.5512949>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Juro Llamocca, M. Á., Peralta Alfaro, C. M., Oros Baez, M., Sierra Peña, C. E., & Cusi Hanco, F. (2025). Vinculación entre la Normativa Administrativa y la Efectividad de la Gestión Educativa en Docentes de Institutos Pedagógicos de Apurímac – Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(4), 12671–12685. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i4.20241
- Ley Leyva, N. (2020). Educación intercultural en el Ecuador: Una revisión sistemática/ Intercultural education in Ecuador: A systematic review. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(2), 275–288. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i0.34127>
- Muñoz Enríquez, K. A., & Cano De La Cruz, Y. (2024). Influencia de la gestión administrativa en el desempeño de los docentes. *Revista Científica Multidisciplinaria Ogma*, 3(3), 34–44. <https://doi.org/10.69516/enjfpw30>
- Murrieta Saavedra, Y. A., Ochoa Avila, E., & Carballo Mendivil, B. (2019). Reflexión crítica de los sistemas de gestión de calidad: Ventajas y desventajas. *Revista En-Contexto*, 8(12), 115–132. <https://doi.org/10.53995/23463279.668>
- Peña Ponce, D. K., Sanchez Chancay, M. R., & Sancan Lopez, L. T. (2022). Gestión administrativa y su impacto en la calidad del servicio. *RECIMUNDO*, 6(suppl 1), 120–131. [https://doi.org/10.26820/recimundo/6.\(suppl1\).junio.2022.120-131](https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(suppl1).junio.2022.120-131)

- Pérez Gómez, L. E., & Pérez Molina, I. M. (2024). Evaluación crítica de marcos normativos y políticas públicas del derecho a la alimentación adecuada en América Latina, a partir de los informes para el Protocolo de San Salvador. *Revista Economía y Política*, 92–118. <https://doi.org/10.25097/rep.n39.2024.06>
- Pérez Márquez, L. A., & Badajoz Ramos, J. A. (2022). El control interno y su influencia en la gestión de recursos financieros. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 2024–2040. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3227
- Rada Serpa, T. (2024). PROFUNDIDAD VS SUPERFICIALIDAD UN ANÁLISIS DE LOS ENFOQUES DE APRENDIZAJE EN ESTUDIANTES DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UMSA. *Educación Superior*. <https://doi.org/10.53287/sxak7416cj22p>
- Rivera Flores, D. G., Alvarez Fuentes, J. E., Espín Miniguano, A. D., & Guerrero Paredes, A. E. (2024). Gestión administrativa: Clima institucional en los ambientes académicos escolares. *Revista Inclusiones*, 11(3), 76–88. <https://doi.org/10.58210/fprc3555>
- Rojas Amón, A. G., Borbor Villamar, B. E., Vera Perero, M. D. R., Armijos Pineda, C. N., Almache Laica, A. D. R., Yanchatipan Hinojosa, M. N., Perrazo Eras, C. E., León Lozano, M. L., Domínguez Ostaiza, E. M., Camacho Llanos, R. M., & Ocejos Gallegos, M. R. (2026). *GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ORGANIZACIONAL EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL ECUADOR* (2nd ed.). Ramiro Guaman. <https://doi.org/10.70577/zra0zy42>
- Roque Rodríguez, E. (2025). *Construcción de un modelo de mejora continua desde los factores que explican la atracción y retención de estudiantes universitarios*. Astra ediciones. <https://doi.org/10.61728/AE20256838>
- Sánchez Cabanillas, P. E., Hurtado Alendes, A. M., Valverde Sandoval, O. G., & Mucha Bonifacio, H. C. (2023). Toma de decisiones organizacionales en el contexto de la pandemia. *Horizontes. Revista de Investigación En Ciencias de La Educación*, 7(27), 229–238. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i27.509>

- Santiago Rejón, I. D. S., & Barrera Cámara, R. A. (2025). Comunicación y liderazgo como estrategias para mejorar el ambiente organizacional en centros educativos. *European Public & Social Innovation Review*, 11, 1–19. <https://doi.org/10.31637/epsir-2026-2040>
- Torres-Baque, J., & Pibaque-Pionce, M. (2024). Gestión organizacional y el fortalecimiento Institucional. 593 *Digital Publisher CEIT*, 9(2), 183–193. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.2.2287>
- UNESCO. (2021). *Global Education Monitoring Report 2021/2: Non-state actors in education: Who chooses? Who loses?* UNESCO. <https://doi.org/10.54676/XJFS2343>

MENTOR

Revista de Investigación Educativa y Deportiva



Acceptance Letter

The undersigned, Ph.D. Richar Posso Pacheco, Director of MENTOR, Journal of Educational and Sports Research, is pleased to inform you that, upon completion of the double-blind peer review process, the article entitled **“Gestión administrativa y autonomía institucional en condiciones de sobrecarga normativa”**, authored by **López Puga Pablo Andrés, Ponce Pérez Andrea Gabriela, Tonato Quimbita Diana Lizbeth, Criollo Turusina Milton Alfonso** from the **Facultad de Posgrados, Escuela de Educación, Maestría en Gestión Educativa Mención en Organización, Dirección e Innovación de los Centros Educativos. Universidad Estatal de Milagro**, has been **ACCEPTED** for publication on July 15, 2026, in Volume 5, Issue 14 Issue 4 of our journal.

It is worth noting that MENTOR, Journal of Educational and Sports Research, with Electronic ISSN: 2806-5867, is available at: <https://revistamentor.ec/> and is indexed in: EuroPub Data Base, Research Bib Academic Resource Index, Red Latinoamericana de Revistas Académicas en Ciencias Sociales y Humanidades (LatinRev), Revistas de Libre Acceso (LivRe), Directory of Open Access Resources (ROAD), Google Scholar, Crossref, Electronic Journals Library (EZB), WorldCat, AURA, DORA, HAW Hamburg, OpenAlex, Red de Editores y Revistas Científicas Ecuatorianas (RERCIE), Scilit, Sudoc, Zeitschriften Datenbank (ZDB), Mirabel, AmeliCA, Dialnet, Redalyc, and Latindex Catalog 2.0.

Issued in the city of Quito, on June 1, 2026.



Validar únicamente en Firma@C.
Firmado electrónicamente por:
**RICHAR JACOBO POSSO
PACHECO**

Ph.D. Richar Posso Pacheco

DIRECTOR

Revista Indexada en:



UNEMI

UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

¡Evolución académica!

@UNEMIEcuador

