

<https://doi.org/10.69639/arandu.v13i2.2331>

Liderazgo distribuido y gestión administrativa en el seguimiento del Plan Educativo Institucional: un estudio en un centro educativo del Cantón Cuenca

Distributed leadership and administrative management in monitoring the Institutional Educational Plan: a study in an educational center in the Cuenca Canton

Jessica Elizabeth Salto Sari

jesalto@unae.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0003-7704-8643>

Universidad Nacional de Educación
Ecuador

Diana Priscila Saldaña Gómez

diana.saldana@unae.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0001-6508-4362>

Universidad Nacional de Educación
Ecuador

Artículo recibido: 17 mayo 2026- Aceptado para publicación: 28 junio 2026
Conflictos de intereses: Ninguno que declarar.

RESUMEN

El presente estudio analizó cómo el liderazgo distribuido condiciona la gestión administrativa en los procesos de seguimiento del Plan Educativo Institucional (PEI) en un centro educativo del cantón Cuenca. La investigación surgió a partir de la identificación de un PEI con escaso seguimiento sistemático, limitada participación docente en su revisión y débil articulación entre el documento y la práctica institucional. Se desarrolló desde el paradigma interpretativo, con enfoque cualitativo y diseño de estudio de caso de carácter diagnóstico. Para la producción de información se emplearon entrevistas semiestructuradas dirigidas a la directiva y a cuatro docentes, así como el análisis documental del PEI vigente. Los hallazgos fueron organizados en seis categorías analíticas construidas mediante codificación y triangulación. Los resultados evidenciaron que el PEI ha perdido parte de su capacidad orientadora debido a debilidades en su seguimiento institucional, expresadas en la desactualización de información, la escasa apropiación por parte del equipo docente, la limitada participación en los procesos de seguimiento, una distribución parcial del liderazgo en la toma de decisiones, restricciones institucionales para ejecutar lo planificado y fragilidades en los mecanismos de evaluación, comunicación y retroalimentación. El estudio permite concluir que el principal desafío no radica únicamente en revisar el documento, sino en reconstruir las condiciones institucionales que hagan posible su seguimiento compartido, su uso real en la gestión cotidiana y su articulación con procesos de mejora continua.

Palabras clave: liderazgo, administración de la educación, gestión educacional, planificación de la educación, educación de la primera infancia

ABSTRACT

This study analyzed how distributed leadership influences administrative management in the monitoring processes of the Institutional Educational Plan (IEP) at a school in the Cuenca canton. The research stemmed from the identification of an IEP with limited systematic monitoring, restricted teacher participation in its review, and weak alignment between the document and institutional practice. It was developed from an interpretive paradigm, with a qualitative approach and a diagnostic case study design. Data was collected through semi-structured interviews with the school administration and four teachers, as well as a review of the current IEP. The findings were organized into six analytical categories constructed through coding and triangulation. The results showed that the IEP has lost some of its guiding capacity due to weaknesses in its institutional monitoring, including outdated information, limited ownership by the teaching staff, restricted participation in monitoring processes, a partial distribution of leadership in decision-making, institutional constraints on implementing the plan, and weaknesses in the evaluation, communication, and feedback mechanisms. The study concludes that the main challenge lies not only in reviewing the document, but in rebuilding the institutional conditions that make its shared monitoring, its real use in daily management, and its articulation with continuous improvement processes possible.

Keywords: leadership, education administration, educational management, education planning, early childhood education

Todo el contenido de la Revista Científica Internacional Arandu UTIC publicado en este sitio está disponible bajo licencia Creative Commons Attribution 4.0 International. 

INTRODUCCIÓN

La gestión administrativa y el liderazgo distribuido se han consolidado como referentes importantes para comprender la calidad y la coherencia de los procesos escolares. En los últimos años, la discusión educativa ha mostrado que la conducción institucional no puede reducirse a tareas administrativas aisladas, sino que exige articular la planificación, organización, toma de decisiones y el trabajo colaborativo en función de las necesidades reales de cada comunidad educativa. En este sentido, Vela-Quico et al. (2026) manifiestan que la gestión escolar es un factor clave para guiar los aprendizajes y que el liderazgo distribuido se ejerce de forma horizontal, repartiendo responsabilidades por igual entre toda la comunidad educativa. Desde esta perspectiva, la gestión educativa demanda formas de conducción más participativas, reflexivas y sostenibles, capaces de fortalecer la vida institucional y orientar la mejora de los procesos formativos.

En este escenario, el Plan Educativo Institucional (PEI) ocupa un lugar central, porque funciona como un instrumento de planificación estratégica que organiza las acciones pedagógicas, administrativas y comunitarias de la institución. Su importancia no radica únicamente en cumplir una exigencia normativa, sino en orientar decisiones, sostener acuerdos institucionales y responder de manera pertinente a los cambios del contexto. Troya (2025) señala que el PEI es una herramienta multifuncional que permite guiar la gestión escolar hacia sus metas, identidad institucional y sentido de pertinencia de la comunidad educativa. Por ello, cuando el PEI no se revisa ni se le da seguimiento con la periodicidad requerida, puede perder vigencia, debilitar su capacidad orientadora y generar una brecha entre lo que el documento declara y lo que ocurre en la práctica educativa.

La presente investigación aborda el caso de un Centro de Educación Inicial particular del cantón Cuenca, el cual ofrece servicios de atención y educación a niños y niñas de 1 a 5 años, donde se identificó que el PEI no ha sido evaluado ni se le ha realizado seguimiento con la frecuencia requerida. A ello se suman dificultades como la limitada participación docente en los procesos de revisión del documento, la necesidad de fortalecer las capacidades de gestión y la escasa articulación de los actores institucionales en torno a este instrumento. Esta situación afecta la coherencia institucional, limita la toma de decisiones sustentada y reduce las posibilidades de que el PEI funcione como una herramienta viva de gestión y no solo como un requisito formal.

La revisión de antecedentes sobre este tema muestra que las dificultades asociadas al seguimiento y revisión del Plan Educativo Institucional no constituyen una situación aislada. A nivel internacional, en Perú, Audante y Soto (2024), en un estudio desarrollado en una institución educativa del distrito Imperial, identificaron que la ausencia de capacitaciones pertinentes y contextualizadas afecta la relación entre el PEI y la gestión educativa, demostrando que la vinculación resulta más débil específicamente en la dimensión pedagógica y comunitaria. En una

línea cercana, Cabrera (2021), en un estudio realizado en jardines infantiles de Chile, encontró que la sobrecarga administrativa limita que la gestión se concentre en dimensiones estratégicas como la planificación institucional. Esta situación resulta especialmente significativa cuando el seguimiento del PEI demanda organización, participación y seguimiento.

En el contexto ecuatoriano, la literatura también evidencia que la manera en que se ejerce el liderazgo influye en los procesos de planificación y gestión escolar. Quishpe y Cevallos (2025) encontraron una relación significativa entre los estilos de liderazgo y el desempeño profesional directivo en una institución del país. Sus hallazgos muestran, además, que gran parte de la labor de gestión continúa centrada en tareas administrativas y documentales, lo que restringe una conducción más orientada a la calidad. Por ello, los autores subrayan la necesidad de fortalecer competencias relacionadas con un liderazgo distribuido y sostenible.

En conjunto, estos aportes permiten advertir que el seguimiento del PEI no depende únicamente de la existencia del documento, sino de las condiciones institucionales que permiten su revisión, apropiación y seguimiento. En ese proceso, la distribución de responsabilidades, la participación de los actores educativos y la continuidad del acompañamiento institucional resultan aspectos decisivos.

Resulta importante continuar aportando con estudios que permitan comprender, desde contextos concretos, cómo se relacionan el liderazgo distribuido y la gestión administrativa en los procesos de seguimiento del PEI, particularmente en instituciones de Educación Inicial. En este marco, el presente estudio propone una lectura diagnóstica a partir de las voces del directivo y las docentes, así como del análisis del documento institucional vigente, con el propósito de identificar dinámicas, tensiones y nudos críticos que aporten a la comprensión de este problema.

En este marco, el presente estudio tuvo como objetivo analizar cómo el liderazgo distribuido condiciona la gestión administrativa en los procesos de seguimiento del Plan Educativo Institucional en un centro educativo del cantón Cuenca. Desde esta perspectiva, se formula la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo condiciona el liderazgo distribuido la gestión administrativa en los procesos de seguimiento del PEI en un centro educativo del cantón Cuenca?

MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio se desarrolló desde el paradigma interpretativo y con enfoque cualitativo, debido a que buscó comprender cómo el liderazgo distribuido condiciona la gestión administrativa en los procesos de seguimiento del Plan Educativo Institucional en un centro de Educación Inicial del cantón Cuenca. Más que cuantificar variables, el interés estuvo en comprender experiencias, significados y dinámicas institucionales a partir de las voces de los actores educativos y del análisis del documento institucional vigente.

La presente investigación se estableció como un estudio de caso de carácter diagnóstico, centrado en una realidad institucional específica. El caso correspondió a un centro particular de Educación Inicial ubicado en el cantón Cuenca, que atiende aproximadamente a 74 niños y niñas de 1 a 5 años. El personal que conforma la institución es la directora y seis docentes, todo el personal corresponde al género femenino.

Como informantes del estudio se tomó en consideración a la directora, por ser la principal responsable de la gestión administrativa e institucional, y a cuatro de las seis docentes con edades comprendidas entre 25 a 40 años, con más de dos años de experiencia en el centro educativo. Es imprescindible mencionar que el criterio de selección no se centró en quienes participaron originalmente en la construcción del PEI, sino en las docentes que se encontraban en funciones al momento del estudio, puesto que viven diariamente los diversos efectos desde la práctica pedagógica. En definitiva, sus aportaciones ofrecen sobre todo una mirada real acerca de su aplicación, pertinencia y seguimiento.

Para la recolección de información se emplearon dos técnicas: la entrevista semiestructurada y el análisis documental. En cuanto a las entrevistas se aplicaron tanto a directora y a las docentes del centro educativo, con el propósito de recoger sus percepciones acerca de la distribución de responsabilidades, la participación en los procesos institucionales, el seguimiento del PEI y las formas en que se orienta la práctica educativa. Por su parte, el análisis documental se centró en el PEI vigente, con el fin de contrastar lo expresado por las participantes con lo que se encontraba establecido en el documento.

Los instrumentos aplicados fueron una guía de entrevista semiestructurada dirigida a la directora y docentes y una guía de análisis documental del PEI. Además, los instrumentos fueron sometidos a validación por juicio experto, en el que participaron tres docentes universitarios y brindaron retroalimentación al mismo; esta validación se realizó con la finalidad de valorar su claridad, coherencia y pertinencia en relación con los objetivos de la investigación.

Tabla 1
Técnicas e Instrumentos de Aplicación

Técnica	Instrumento	Informantes	Características
Entrevistas semiestructuradas	Guía de entrevista semiestructurada	1 Directivo 4 Docentes	Subcategorías orientadoras del instrumento: • Estilo de Liderazgo • Liderazgo Distribuido • Planificación Estratégica del PEI • Seguimiento y Evaluación Institucional
Análisis documental	Guía de análisis documental	PEI 2023-2027 (Documento Institucional)	Dimensiones del análisis documental: • Coherencia Estratégica • Vigencia y Actualización

Antes de la recolección de datos se informó a las participantes sobre los objetivos del estudio y se gestionó el consentimiento informado. Posteriormente, se aplicaron las entrevistas semiestructuradas y se revisó el documento institucional vigente. En el caso de las entrevistas, se realizaron grabaciones de audio y luego se efectuó la transcripción de la información obtenida.

De manera paralela, el análisis documental permitió revisar el contenido del PEI e identificar aspectos relacionados con su seguimiento, evaluación y nivel de correspondencia con la realidad institucional. Para fortalecer el rigor del estudio se recurrió al contraste entre fuentes y técnicas, articulando las percepciones del directivo, las voces de las docentes y el contenido del documento institucional.

La organización inicial del análisis se orientó a partir de las subcategorías consideradas en las guías de entrevista y de las dimensiones definidas en la guía de análisis documental. Posteriormente, mediante el proceso de codificación y contraste entre fuentes, la información fue reorganizada en categorías analíticas más amplias, construidas a partir de los hallazgos emergentes de la triangulación entre entrevistas y análisis documental con el fin de reconocer coincidencias, diferencias, tensiones y nudos críticos vinculados con el seguimiento del PEI.

RESULTADOS

Los hallazgos se presentan a partir de seis categorías analíticas construidas mediante el proceso de codificación y triangulación entre el análisis documental del PEI vigente y las entrevistas realizadas a la directiva y a las docentes. Estas categorías permitieron organizar las coincidencias, tensiones y hallazgos emergentes del estudio. Al final de la sección se incorpora una síntesis integradora de los nudos críticos identificados en el caso analizado

La información fue analizada mediante seis categorías, compuestas por 18 códigos, los cuales se pueden observar en la tabla 2, construidos a partir del contraste entre las subcategorías orientadoras de las entrevistas, las dimensiones del análisis documental y los hallazgos emergentes del proceso interpretativo.

Tabla 2

Categorías y códigos para el análisis datos

Categorías	Códigos
Estado actual del PEI como instrumento de gestión institucional	PEI como documento estático sin seguimiento activo
	Necesidad de seguimiento del PEI frente a cambios del contexto
	PEI actualizado según necesidades institucionales
Nivel de conocimiento y apropiación institucional del PEI	Desconocimiento total del contenido del PEI por parte docente
	Conocimiento parcial o superficial del PEI
	Socialización del PEI limitada a docentes fundadoras

Participación docente en la construcción y seguimiento del PEI	Participación activa en la elaboración inicial del PEI
	Exclusión docente de la actualización y seguimiento del PEI
	Trabajo colaborativo entre docentes para objetivos institucionales
Liderazgo distribuido y toma de decisiones en torno al PEI	Liderazgo centralizado en la directora con participación limitada del equipo
	Rol de coordinación como puente entre directiva y equipo docente
	Estrategias directivas para la distribución del liderazgo
Recursos y condiciones institucionales para la ejecución y seguimiento del PEI	Limitaciones en recursos tecnológicos e infraestructura física
	Ausencia de capacitaciones continuas al equipo docente
	Recursos humanos y materiales disponibles para la práctica pedagógica
Seguimiento, evaluación y comunicación de los avances del PEI	Ausencia de mecanismos de seguimiento y socialización periódica del PEI al equipo docente
	Seguimiento del PEI gestionado exclusivamente por la directora
	Evaluación del cumplimiento del PEI desde la práctica pedagógica docente

Estado actual del PEI como instrumento de gestión institucional

A partir del análisis documental efectuado, se evidencia una desactualización crítica, debido a que el documento vigente (2023-2027) continúa reportando datos correspondientes al periodo 2022-2023, por lo que resulta indispensable una revisión y actualización con información pertinente de los últimos tres años lectivos transcurridos. De igual modo, se constata que el registro de las actividades extracurriculares se encuentra desactualizado, puesto que la institución ha innovado en la práctica sin formalizarlo.

Asimismo, es importante aludir que existe una tensión entre las perspectivas, pues la directora manifiesta que el PEI recibe seguimiento según las necesidades del contexto y que sobre todo su renovación está prevista para el periodo 2027, mientras que las docentes lo perciben como un documento estático. En este sentido, tres de las cuatro docentes entrevistadas desconocen si se lleva a cabo un proceso de seguimiento y señalan que dicha gestión recae exclusivamente en la dirección. Por tanto, el hallazgo emergente es una brecha comunicacional, debido a que el equipo docente se siente desvinculado con el instrumento rector institucional.

Nivel de conocimiento y apropiación institucional del PEI

Los hallazgos recopilados identifican al PEI como un documento huérfano, puesto que existe formalmente en el archivo, sin embargo, no orienta la gestión consciente del equipo docente

actual. En este sentido, dentro del análisis documental se afirma que fue elaborado por un equipo docente que actualmente no forma parte del centro educativo, lo que ocasiona una ruptura en su proceso de institucionalización.

En esta línea, las entrevistas revelaron que los docentes con más de dos años de antigüedad manifestaron desconocimiento referente a las metas y objetivos establecidos dentro del PEI. Además, se constata que la inducción inicial se limita a aspectos operativos como horarios y normativas internas, sin contemplar la socialización del documento rector. Por su parte, la directora indica que el PEI se encuentra socializado con el personal que fue partícipe de la construcción, no obstante, la triangulación revela que el conocimiento no se transfirió de manera sistemática al personal que se incorporó posteriormente.

Participación docente en la construcción y seguimiento del PEI

En cuanto a la participación docente en la construcción del PEI, se identifica dos momentos históricos contrastantes, con referencia al análisis documental efectuado se manifiesta que el diagnóstico inicial se desarrolló como un ejercicio formal de llenado y no como una herramienta reflexiva. Es imprescindible aludir que, en la fase fundacional, las docentes confirman una participación activa y colectiva en la creación del documento.

No obstante, en la fase de seguimiento, las docentes reportan una vinculación nula dentro de este proceso; además el personal docente que se reincorporó en años posteriores manifiesta no haber sido partícipe en actividades relacionadas con el PEI. Por su parte, la directora ratifica un involucramiento activo bajo los lineamientos que establece el Ministerio de Educación. En definitiva, se revela un hallazgo significativo, pues a pesar de que las docentes mantienen una colaboración activa en tareas cotidianas del centro educativo, se encuentran desvinculadas completamente de su planificación estratégica, lo cual evidencia una ruptura en los niveles de participación institucional.

Liderazgo distribuido y toma de decisiones en torno al PEI

Referente al liderazgo formalmente distribuido y una toma de decisiones centralizada se ha evidenciado una tensión, dado que el directivo describe que dentro del centro educativo se lleva a cabo un proceso democrático, puesto que brinda apertura al equipo docente para elegir coordinadoras para una mejor organización y se sostiene que trabaja estrechamente con el personal para delegar funciones.

Por el contrario, las docentes perciben su participación en decisiones administrativas como limitada, circunscrita a las directrices establecidas por el directivo. No obstante, se resalta la figura de la coordinadora como un puente horizontal, el cual permite una comunicación más asertiva y receptiva entre ambas partes. Por tanto, dentro de este aspecto se ratifica una brecha entre el modelo de liderazgo distribuido instaurado institucionalmente y la experiencia del personal docente, quienes manifiestan la necesidad de un liderazgo en el que se priorice el acompañamiento pedagógico y la participación activa en la toma de decisiones.

Recursos y condiciones institucionales para la ejecución y seguimiento del PEI

En relación con los recursos y condiciones para la ejecución y seguimiento del PEI, se revela una "incoherencia activa" entre lo planificado y la realidad operativa, dado que en el análisis documental se muestra que el PEI declara haber desarrollado tres capacitaciones anuales, sin embargo, en 2026 no se evidencia la realización de ninguna. Además, el FODA registra ciertas amenazas que ya han sido superadas, como señalización vial, pero no han sido actualizadas como fortalezas, lo que refleja de algún modo una desactualización del documento rector.

Por su parte, las docentes identifican limitaciones en cuanto a infraestructura, en lo referente a: mobiliario inadecuado, falta de rampas, riesgos de acceso y tecnología que ha sido reducida a televisores con internet. Con referencia a la directora reconoce que el cumplimiento de los estándares de calidad está condicionado por la escasez de recursos económicos. En contraste, la directora enfatiza que garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad representa un desafío complejo, puesto que no depende solo de la voluntad institucional, sino de la disponibilidad de recursos económicos, con el propósito de proveer las condiciones materiales necesarias, considerando sobre todo el contexto social y económico de las familias y necesidades educativas emergentes de cada periodo educativo. En definitiva, es importante mencionar que, en el plano positivo, se coincide en que existe suficiente material didáctico para el trabajo vivencial con los estudiantes.

Seguimiento, evaluación y comunicación de los avances del PEI

El estudio desarrollado demuestra una ausencia de mecanismos formales de monitoreo y comunicación hacia el personal. Por su parte, el análisis documental identifica datos obsoletos, en este sentido una lista de Comité de Padres con miembros que no pertenecen a la institución debido a la rotación anual que se lleva a cabo dentro del nivel inicial.

En este sentido, las docentes manifiestan no recibir informes ni retroalimentación sobre las metas institucionales, lo que genera de alguna manera incertidumbre pedagógica. Sin embargo, el directivo alude que el principal nudo crítico es externo, en este caso la incomprensión de las familias sobre el valor de la educación inicial. Cabe destacar que, todo el personal docente coincide en la necesidad urgente de fortalecer espacios de socialización periódica y sugieren que el Ministerio de Educación regule estos procesos de seguimiento, con el propósito de asegurar la calidad institucional.

Nudos críticos en el seguimiento institucional del PEI

A través de la triangulación, se identifican algunos nudos críticos que afectan la coherencia institucional. Un nudo crítico principal es la ruptura de la institucionalización, puesto que el PEI sobrevive como un requisito administrativo, pero no como una guía para el equipo actual. Asimismo, existe una disociación de responsabilidades, dado que el directivo manifiesta obstáculos externos como la familia, mientras que el equipo docente señala que existen inconsistencias internas de comunicación y liderazgo vertical

Otro nudo crítico hace referencia a la inviabilidad estructural de ciertos apartados del documento, uno de ellos es el registro de comités fijos en un nivel de alta rotación. Por lo que, se demuestra que el PEI carece de un ciclo de mejora continua real, lo que ocasiona que el centro educativo opere bajo una inercia institucional que reemplaza a la planificación estratégica consciente.

DISCUSIÓN

Los hallazgos permiten sostener que, en el caso analizado, el PEI ha perdido parte de su fuerza como instrumento orientador de la gestión institucional, no porque haya desaparecido formalmente, sino porque su seguimiento no se ha sostenido con la periodicidad que exige la dinámica del contexto. La permanencia de datos desactualizados y la falta de registro de cambios que sí han ocurrido en la práctica evidencian una distancia entre el documento y la realidad institucional. Esta situación dialoga con lo manifestado por el Ministerio de Educación (2023), que reconoce al PEI como un instrumento de planificación estratégica llamado a organizar metas, orientar decisiones y propiciar ajustes frente a necesidades emergentes. En la misma línea, García (2023) advierte que su valor radica en orientar de manera lógica, ordenada y dinámica las actividades institucionales. A la luz de los resultados, esa función estratégica aparece debilitada, pues mientras la dirección sostiene que el documento responde a las necesidades del contexto, las docentes lo perciben como un instrumento estático y ajeno al seguimiento cotidiano.

Esta debilidad se profundiza al revisar el nivel de conocimiento y apropiación institucional del PEI. Los resultados muestran que el documento existe, pero no orienta de manera consciente la práctica del equipo docente actual, lo que permite entenderlo como un instrumento con escasa apropiación institucional. El PEI debe compartirse con toda la comunidad educativa, mantenerse accesible y revisarse periódicamente para valorar avances y redefinir objetivos de acuerdo con las necesidades del contexto (Ministerio de Educación de Guatemala, 2025). Además, este instrumento debe ser coherente, comprensible y dinámico, de tal manera que pueda vivirse en la cotidianidad institucional y no quedar reducido a un texto técnico de circulación restringida (Rojas, 2023); en el caso estudiado, esa condición no se ha consolidado, debido a que la socialización del documento quedó asociada al grupo fundador y no se transfirió de manera sistemática al personal incorporado posteriormente. De ello se desprende que el seguimiento del PEI no depende solo de su revisión documental, sino también de procesos de comprensión, circulación e inducción que lo conviertan en referente real de la vida escolar.

En cuanto a la participación docente en la construcción y seguimiento del PEI también aparece como un punto crítico. Los resultados muestran una diferencia clara entre la fase inicial de elaboración, en la que hubo una participación activa y colectiva, y la etapa posterior de seguimiento, en la que esa participación se debilitó de forma significativa. Esta ruptura sugiere que la construcción colegiada del documento no logró sostenerse como práctica institucional.

Roque et al. (2025) señalan que la calidad de los procesos de gestión se fortalece cuando existe un liderazgo que promueve objetivos claros y el involucramiento activo de la comunidad educativa. Desde esta perspectiva, el caso analizado permite advertir que el problema no radica únicamente en la ausencia de seguimiento del PEI, sino en la pérdida de espacios reales de revisión, diálogo y corresponsabilidad. En consecuencia, cuando las docentes participan en las tareas cotidianas, pero no en la planificación estratégica, el PEI deja de ser un proyecto compartido y se convierte en un documento de cumplimiento administrativo.

Esta situación se relaciona de forma directa con la manera en que se configura el liderazgo distribuido en torno al PEI, los hallazgos muestran que la distribución de responsabilidades no puede valorarse únicamente por la existencia de funciones delegadas, sino por el nivel real de participación en la toma de decisiones. Aunque la dirección describe una dinámica democrática y destaca la presencia de coordinadoras y procesos de delegación, las docentes perciben que las decisiones administrativas continúan concentrándose en la directiva. Esta tensión revela que la distribución formal de funciones no siempre se traduce en corresponsabilidad efectiva. Lule et al. (2023) sostienen que la gestión educativa exige reconfigurar el rol del directivo hacia una visión más estratégica, articulada con las dimensiones pedagógicas, administrativas y comunitarias. Diversos estudios indican que la conducción institucional incide en la calidad educativa y en los procesos de toma de decisiones (Padilla y Vargas, 2023; Peralta et al., 2023). A la luz de los resultados, el liderazgo distribuido parece operar en una zona intermedia: existen intentos de mediación y organización horizontal, pero todavía no se consolidan formas de participación sostenida en la planificación y seguimiento del PEI.

Otro aspecto central tiene que ver con los recursos y condiciones institucionales que hacen posible la ejecución y seguimiento del PEI, los resultados de la investigación evidencian una tensión entre lo declarado en el documento y las condiciones reales de funcionamiento, especialmente en lo referente a capacitación, infraestructura y tecnología. En este sentido, el PEI registra acciones formativas que no se evidencian en la práctica reciente y mantiene amenazas ya superadas sin haber sido actualizadas en el FODA, lo que muestra que la planificación no ha logrado dialogar suficientemente con las condiciones concretas de la institución. Méndez et al. (2023) plantean que la gestión educativa estratégica requiere articular planificación, ejecución, trabajo en equipo y evaluación continua, mientras que Siñani (2021) y Zhang (2025) subrayan que la gestión institucional debe considerar las condiciones reales que sostienen los procesos educativos. En este caso, si bien se reconoce la existencia de material didáctico suficiente para el trabajo pedagógico, persisten limitaciones en infraestructura, accesibilidad y recursos tecnológicos que afectan la concreción de lo planificado. Por ello, el seguimiento del PEI exige una lectura más situada de las posibilidades institucionales y no solo una formulación normativa de metas.

En esa misma dirección, el seguimiento, la evaluación y la comunicación de los avances del PEI aparecen como dimensiones frágiles dentro de la gestión institucional. Los resultados muestran que no existen mecanismos de monitoreo suficientemente visibles para el equipo docente y que la información sobre metas, avances y ajustes no circula de manera sistemática. Esto genera incertidumbre pedagógica y refuerza la percepción de que el seguimiento recae casi exclusivamente en la dirección. Analuisa y Pila (2020) plantean que la gestión administrativa implica definir acciones en función de los objetivos institucionales y sostener procesos de seguimiento que garanticen el funcionamiento del centro educativo. Es necesario establecer sistemas de evaluación más sistemáticos, que permitan identificar áreas de mejora, y su posibilidad de actualización de acuerdo con la realidad institucional (Fundación Universitaria San Mateo, 2024; Ministerio de Educación del Ecuador, 2023). En el caso estudiado, el problema no reside únicamente en la escasez de evaluación, sino en su débil traducción en información compartida y útil para ajustar decisiones.

La investigación muestra que las dificultades en torno al PEI responden a un conjunto de situaciones institucionales y no a fallas aisladas. La desactualización documental, la limitada apropiación, la baja participación docente, las debilidades en el seguimiento y las restricciones en las condiciones de gestión configuran un problema sistémico que afecta la coherencia institucional. En este sentido, el seguimiento del PEI no puede reducirse a una corrección técnica del documento, sino que debe asumirse como una oportunidad para renovar su sentido institucional. Moreira et al. (2022) sostienen que el PEI constituye una herramienta clave para definir e impulsar la visión y la misión de la escuela, siempre que se base en la participación activa de la comunidad educativa y se articule con acciones concretas de mejora. En el caso analizado, esta articulación aparece debilitada, pues el documento no logra sostener un vínculo claro con las prácticas cotidianas ni con las decisiones que orientan el funcionamiento institucional.

Finalmente, los resultados permiten advertir que el desafío central no es únicamente revisar el PEI, sino reconstruir las condiciones institucionales para sostener su seguimiento y mantener su sentido en la vida escolar. La evaluación debe entenderse como parte de la cultura institucional y como un componente que favorece procesos de transformación, aprendizaje y autorregulación (Hernández y Moreno, 2023). En el caso estudiado, esa cultura aún no se consolida, dado que la evaluación y el seguimiento no operan como prácticas formativas compartidas ni como base para la mejora continua. Por ello, fortalecer el PEI supone recuperar el valor de la participación, consolidar la comunicación interna, vincular la planificación con la mejora efectiva y asumir la corresponsabilidad como principio de gestión; solamente ahí podrá convertirse en una herramienta real de orientación y mejora continua.

En síntesis, el PEI no puede sostener su valor institucional únicamente por su existencia formal, sino por la manera en que es apropiado, actualizado, compartido y articulado con las

decisiones cotidianas de gestión. En este sentido, el estudio aporta una lectura situada sobre cómo el liderazgo distribuido, la participación de los actores, las condiciones institucionales y los mecanismos de seguimiento inciden en la vigencia real de este instrumento. No obstante, es importante señalar que esto responde a los resultados de esta investigación en particular, la cual ha sido desarrollada en una sola institución. A partir de ello, se vuelve pertinente profundizar en futuras investigaciones sobre los procesos de apropiación del PEI, las formas concretas que adopta el liderazgo distribuido y los mecanismos de seguimiento y evaluación institucional en distintas realidades educativas.

CONCLUSIONES

El estudio evidenció que el PEI no está funcionando plenamente como un instrumento real de orientación institucional, puesto que su seguimiento no se desarrolla de manera sistemática ni compartida. Aunque el documento existe formalmente, la permanencia de información desactualizada y la escasa comunicación de sus avances han debilitado su capacidad para orientar decisiones y sostener la coherencia entre la planificación y la práctica educativa.

Los hallazgos muestran que la apropiación institucional del PEI es limitada. El documento no ha sido suficientemente socializado con el personal incorporado posteriormente a su elaboración, lo que ha reducido su presencia en la vida cotidiana del centro educativo y su uso como referente para la gestión. En consecuencia, el problema no se relaciona solo con la revisión del PEI, sino también con la falta de procesos de comprensión, circulación e inducción que permitan convertirlo en una herramienta efectiva para la comunidad educativa.

La participación docente en los procesos vinculados con el PEI se presenta de manera fragmentada. Si bien existió involucramiento en la fase inicial de construcción, este no se sostuvo en el seguimiento posterior. A ello se suma que el liderazgo distribuido aparece más como una intención organizativa que como una práctica plenamente consolidada, pues la toma de decisiones continúa concentrándose en la dirección. Esta situación limita la corresponsabilidad institucional y debilita la construcción colectiva del proyecto educativo.

Las condiciones institucionales y los mecanismos de seguimiento inciden directamente en la vigencia real del PEI. Las limitaciones en infraestructura, tecnología, formación continua, monitoreo y comunicación interna muestran que el seguimiento del PEI requiere una articulación más sólida entre liderazgo, recursos, evaluación y participación. Por ello, se recomienda fortalecer procesos participativos de seguimiento, evaluación periódica, socialización institucional y revisión contextualizada del PEI, de modo que este deje de operar como requisito administrativo y se consolide como una herramienta de gestión y mejora continua.

REFERENCIAS

- Analuisa Jacome, I., y Pila Martinez, J. (2020). Gestión Directiva en la Mejora Escolar de las Instituciones Educativas del Distrito Metropolitano de Quito. *Revista Tecnologica-Educativa Docentes 2.0*, 8(2), 5-15. <https://ojs.docentes20.com/index.php/revista-docentes20/article/view/134/338>
- Audante Vicente, P., y Soto Zedano, F. (2024). El proyecto educativo institucional y la gestion educativa en la I.E. Nuestra Señora del Carmen del distrito de Imperial. *Revista Igobernanza*, 7(25), 118-133. <https://www.igobernanza.org/index.php/IGOB/article/view/327/710>
- Cabrera Murcia, P. (2021). How leadership should be exercised in early childhood education? *magis, Revista Internacional de Investigacion en Educacion*, 14, 1-24.
- Fundación Universitaria San Mateo. (2024). *Proyecto Educativo Institucional P.E.I.* <https://www.sanmateo.edu.co/docs/pei.pdf>
- García Macancela, M. (2023). *Diagnóstico del Proyecto Educativo Institucional (PEI) de acuerdo con los estándares de calidad del 2017 en la escuela Alfonso María Borrero en el periodo 2022-2023*. [Tesis de Especialización, Universidad Nacional de Educación]. <https://repositorio.unae.edu.ec/items/ae19f4aa-d007-4e6c-8784-37321aa727dc>
- Hernández, R., y Moreno, S. M. (2023). La evaluación institucional como estrategia de mejoramiento: una mirada sistémica para potenciar la transformación educativa. *Revista Interamericana De Investigación Educación Y Pedagogía RIIEP*, 16(1), 213-237. <https://doi.org/10.15332/25005421.7969>
- Lule Uriarte, M. N., Serrano Mesia, M. M., y Montenegro Cruz, N. Y. (2023). La gestión educativa: factor clave en la calidad educacional. *Revista Científica UISRAEL*, 10(3), 57-71. <https://doi.org/10.35290/rcui.v10n3.2023.893>
- Méndez Rodríguez, R. D., Arellano González, A. y Carballo Mendivil, B. (2023). Gestión educativa estratégica: estructuración y validación de una encuesta para las instituciones de educación superior. *Gestión de Personas y Tecnología*, 16(46). <https://doi.org/10.35588/xjj72z83>
- Ministerio de Educación. (2023). *Construcción del Plan Educativo Institucional*. <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2022/10/3-Colmena-Construccion-del-PEI.pdf>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2023). *Evaluación de proyectos*. https://recursos.educacion.gob.ec/wp-content/uploads/Ferias_escolares/22-evaluaci%C3%B3n%20de%20proyectos.pdf
- Ministerio de Educación de Guatemala. (2025). *Manual para la elaboración del Proyecto Educativo Institucional -PEI- de centros educativos privados que realizan la entrega en*

modalidad virtual a distancia. https://digeace.mineduc.gob.gt/wp-content/uploads/2025/10/PEI-MAN-03_Manual_elaboracion_PEI-virtual.pdf

- Moreira-Arenas, A., Portales-Olivares, J., y Sáez-Kifafi, P. (2022). El Proyecto Educativo Institucional en el sistema escolar chileno: propuestas de fortalecimiento a partir de una revisión comparada. *Revista Saberes Educativos*, (9), 1–27. <https://doi.org/10.5354/2452-5014.2022.67730>
- Padilla, O., & Vargas, J. (2023). El liderazgo en la gestión del director. *Revista Andina De Educación*, 6(1), 006111. <https://doi.org/10.32719/26312816.2022.6.1.11>
- Peralta Tapia, M. E., Horna Torres, E., Horna Torres, E., y Heredia Llatas, F. D. (2023). Gestión administrativa en unidades de gestión educativa: una revisión literaria. *Revista Educación*, 47(1). <https://doi.org/10.15517/revedu.v47i1.49904>
- Quishpe-Mosquera, Kleber, & Cevallos-Benavides, Diana. (2025). Liderazgo: análisis del desempeño profesional directivo en instituciones educativas. *Revista Cátedra*, 8(1), 140-159. <https://doi.org/10.29166/catedra.v8i1.4529>
- Roque Huanca , E. O., Yucra Quispe, T., Achata Cortez , C. A., & Fura Vizcarra, Y. M. (2025). Liderazgo directivo y motivación docente en las escuelas de la ciudad de Quillabamba. *Revista Tribunal*, 5(12), 829-838. <https://doi.org/10.59659/revistatribunal.v5i12.240>
- Rojas Suaza , K. A. (2023). Reestructuración del PEI en las instituciones educativas alto horizonte, el Brasil y la unión, municipio de Suaza, departamento del Huila, desde una visión ambiental y sostenible. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(3), 5048-5063. https://doi.org/10.37811/el_rcm.v7i3.6532
- Siñani Alaró, EO (2021). La gestión administrativa como incidencia en la calidad educativa de la Unidad educativa 20 de Octubre. *Franz Tamayo - Revista De Educación*, 3 (6), 46–60. <https://doi.org/10.33996/franztamayo.v3i6.313>
- Troya Sánchez, M. E. . (2025). El Plan Educativo Institucional como herramienta de la gestión escolar. *Revista Multidisciplinaria Investigación Contemporánea*, 3(3). <https://doi.org/10.58995/redlic.rmic.v3.n3.a179>
- Vela-Quico, G. A., Vela-Quico, A. F., Núñez del Prado Cuadros, E. C., y Caceres Mendigure, A. T. (2026). Liderazgo educativo y gestión escolar: estudio documental desde las tesis de Maestría en Educación. *Prisma Social*, 52, 304-321. <https://doi.org/10.65598/rps.5989>
- Zhang, Y. (2025). Investigación sobre liderazgo y gestión educativa en China desde la década de 2000: una revisión sistemática de la literatura. *Research in Educational Administration and Leadership*, 10 (2), 333-371. <https://doi.org/10.30828/real.1594373>