

# Gestión de la calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje de la educación general básica

## Quality management in the teaching-learning process of basic general education

Recibido: 19 de octubre de 2025 | Revisado: 02 de noviembre de 2025 | Aceptado: 04 de diciembre de 2025

**Luis Alfredo Osorio Gómez<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Universidad Internacional de Valencia. Valencia, España

Correo: losoriog@professional.universidadviu.com  
<https://orcid.org/0000-0001-9827-2351>

<https://doi.org/10.62428/rcvp2025422083>

### Abstract

The objective of the study was to explain quality management in the teaching-learning process of Ecuadorian Basic General Education. Methodologically, it was based on the rationalist-deductive epistemological approach. The setting consisted of four schools in the La Salle Network in Ecuador. The informants were twelve administrators and twenty teachers. The information was collected in two ways: theoretically and empirically. The technique used to collect empirical data was interviews, and the instrument used was a semi-structured interview guide. Theoretical information was compiled through a document review and content analysis. The results obtained, both theoretical and empirical, were triangulated. The conclusions point out: a) four quality management models stand out. In education organization, management model is a useful tool for the continuous improvement of teaching-learning processes; b) academic practices comply with some principles and phases of quality management in the Deming cycle: planning, organization, management, control, monitoring, and evaluation; c) triangulation of discourses reveals epistemic coincidences related to the management phases; and d) the link between quality management and teaching-learning processes is evident in the satisfaction of the needs and expectations of educational stakeholders; in continuous improvement, teamwork, research, and ongoing innovation.

**Keywords:** Management, quality, teaching - learning, basic education, theoretical model.

### Resumen

El objetivo del estudio consistió en explicar la gestión de la calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje de la Educación General Básica ecuatoriana. Metodológicamente se sustentó en el enfoque epistemológico Racionalista-Deductivista. El escenario lo conformaron cuatro escuelas de la Red de Centros La Salle, de Ecuador. Los informantes fueron doce directivos y veinte docentes. Se recogió la información por dos vías: teórica y empírica. La técnica de recogida de datos empíricos fue la entrevista y su instrumento la guía de entrevista semiestructurada. La información teórica se recopiló mediante una revisión documental y se apeló al análisis de contenido. Los resultados obtenidos, tanto teóricos como empíricos, fueron triangulados. Las conclusiones apuntan: a) destacan cuatro modelos de gestión de la calidad. En educación el modelo Deming es una herramienta útil para la mejora continua de los procesos de enseñanza-aprendizaje; b) las prácticas académicas cumplen con algunos principios y fases de gestión de la calidad del ciclo Deming: planificación, organización, dirección, control, seguimiento y evaluación; c) la triangulación de discursos evidencia coincidencias epistémicas relacionadas con las fases de gestión; y d) la articulación entre la gestión de la calidad y los procesos de enseñanza-aprendizaje se manifiesta en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los actores educativos; en la mejora continua, el trabajo en equipo, la investigación y la innovación permanente.

**Palabras clave:** Gestión, calidad, enseñanza-aprendizaje, educación básica, modelo teórico.



Este artículo es de acceso abierto distribuido bajo los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International

## Introducción

La educación constituye un derecho de reconocimiento mundial al representar un asunto vital para el desarrollo humano y el desenvolvimiento social de las personas; por ello es importante analizar su acción práctica cotidiana, actualmente sometida a cuestionamientos por los resultados desalentadores obtenidos en el proceso de enseñanza–aprendizaje (Medrano, 2021). Este aspecto induce a reflexionar sobre la calidad demandada en la gestión educativa. Si bien es cierto que de gestión de la calidad en educación se viene hablando desde décadas atrás, también es cierto que en los tiempos actuales sigue siendo una problemática latente en los países de América Latina (Martínez-Íñiguez et al., 2019).

Pero ¿qué se entiende por gestión de la calidad educativa? Para Finol de Franco et al. (2013) constituye un método para agenciar acciones y estrategias organizativas que favorecen la participación de todos los actores sociales dentro de una determinada comunidad educativa. Todos los actores educativos (directivos, docentes y estudiantes) cumplen un rol esencial en la mejora de la calidad educativa, pero los directivos ejercen un rol protagónico al ser gerentes de los centros educativos con garantía de la eficacia, eficiencia y efectividad, en pro de asegurar una formación con altos estándares de calidad. En otras palabras, la gestión de la calidad se refiere al conjunto de actividades ordenadas y sistemáticas para administrar, controlar e inspeccionar una organización.

Muchos han sido los organismos internacionales y personalidades del mundo académico que han investigado y profundizado en esta temática: la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura – UNESCO (1990, 2014, 2015b); el Banco Mundial (2017); Marcó et al., (2016); González et al., (2020). Se colige, entonces, que esta materia no es de preocupación actual. Su creciente interés data de 1990 en la Conferencia Mundial de la Educación para Todos (en lo sucesivo Educación para Todos) llevada a cabo en Jomtien–Tailandia, patrocinada por la UNESCO. En esta Declaración se estableció la relevancia de la calidad educativa para el logro de la equidad y se reconoció que el desarrollo de los individuos y de las sociedades no se alcanza exclusivamente avalando el acceso a la educación, también es necesario que los procesos educativos sean de calidad.

Las cifras aportadas por la UNESCO (2014) son conclusivas: un tercio de los niños en edad de cursar la enseñanza primaria no están aprendiendo las nociones básicas, hayan estado o no en la escuela. 250 millones de niños son incapaces de leer, escribir o demostrar competencias aritméticas básicas. Estas cifras dejan en evidencia las irregularidades formativas de las escuelas primarias de todo el mundo, con lo que la gestión de calidad del proceso de enseñanza–aprendizaje queda en entredicho.

En Ecuador se generaron avances significativos en el ámbito educativo. Se logró la universalización de la Educación General Básica [EGB] en el año 2011; se mejoraron los resultados del aprendizaje en el Tercer Estudio Regional Comparativo y Explicativo [TERCE], en comparación con los obtenidos en el Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo [SERCE]; se generaron políticas públicas y leyes a favor de la excelencia educativa; se incrementó el salario de los docentes; se creó el Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEVAL); se desarrollaron estándares de calidad con el fin de hacer seguimiento a las instituciones educativas; se realizó un ajuste curricular en el año 2016 para responder a la realidad académica contemporánea; se establecieron pruebas periódicas a los estudiantes con el fin de conocer su evolución en el ámbito cognitivo, entre otros logros de relevancia para la nación asociados a la calidad educativa (UNESCO, 2021).

No obstante, los resultados del aprendizaje analizados en el contexto internacional siguen siendo bajos. De acuerdo con la Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe [OREALC] de la UNESCO (2016). En el TERCE, en ninguna de las pruebas y grados Ecuador obtiene un puntaje promedio por encima de la media regional; en la mayoría de las pruebas su puntaje promedio es similar a este rango, mientras que en Lectura y Escritura de 6to. grado (en Ecuador equivale a 7mo. de EGB) se ubica por debajo de la media regional (UNESCO, 2021).

Los datos aportados por las investigaciones e informes (Navarrete et al., 2024; Suárez et al., 2024) atinentes a los resultados del aprendizaje en la educación en Ecuador dieron pie a la necesidad del presente estudio, cuyo objetivo general consistió en explicar la gestión de la calidad en el proceso de enseñanza–aprendizaje en la EGB ecuatoriana. La importancia de este estudio es su pertinencia, pues se desarrolla cuando el Banco Mundial destaca

una crisis de aprendizaje en todo el mundo, específicamente en su informe del año 2018 y luego de que la UNESCO en la Declaración de Incheon-Corea del Sur (2015 – 2030) centrara sus esfuerzos en la calidad educativa y en el aprendizaje para toda la vida. Ciertamente, Ecuador ha desarrollado acciones para mejorar su calidad educativa, pero sus resultados siguen siendo adversos desde la óptica internacional, posiblemente porque la estrategia asumida para dar solución al problema no ha sido la más apropiada (Camacho et al., 2024).

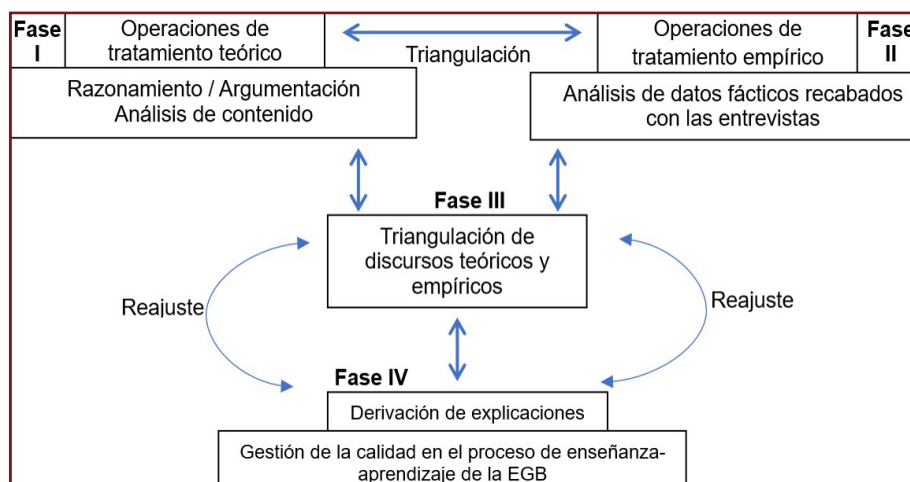
La investigación se centró específicamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje, con el objeto de explicar la gestión de su calidad en la EGB ecuatoriana. Para este fin se plantearon como objetivos específicos: a) analizar los modelos teóricos relacionados con la gestión de la calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje, b) analizar los datos empíricos vinculados con la gestión de calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje de la EGB ecuatoriana, c) triangular las teorías y los datos empíricos relacionados con la gestión de la calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje, y d) derivar de las teorías y de los datos empíricos analizados un conjunto de elementos que expliquen la gestión de la calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje de la EGB ecuatoriana.

## Método

Al estar asociado el método deductivo al enfoque Racionalista-deductivista (Padrón, 2014), la investigación (de naturaleza explicativa) reveló el funcionamiento de la gestión de la calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje de la EGB ecuatoriana. Se partió del análisis de teorías de entrada empleando operaciones de tratamiento conceptual y analítico; seguidamente se generaron predicciones contrastadas con la realidad mediante operaciones de tratamiento empírico, que develaron un conjunto de elementos explicativos de la gestión de la calidad en el marco educativo ya señalado.

El diseño de investigación comprende cuatro fases: la primera, de operaciones de tratamiento teórico; la segunda, u operaciones de tratamiento empírico; la tercera, o de triangulación entre información teórica y empírica y la cuarta, de derivación de elementos explicativos. La Figura 1 explica la relación entre ellas.

**Figura 1**  
*Diseño de la investigación*



El estudio se llevó a cabo a nivel geográfico en Ecuador, provincia de Pichincha, Distrito Metropolitano de Quito; específicamente en las Unidades Educativas Hermano Miguel–La Salle, en la Francisco Febres Cordero–La Salle, en la San José–La Salle y en el Colegio Alfonso del Hierro–La Salle, las cuales cuentan con el nivel completo de EGB, que incluye el subnivel de Básica Media (grados de 5to., 6to. y 7mo), donde se desarrolló el estudio en cuestión.

Igualmente, se seleccionó un corpus teórico y empírico. Para el primero se determinaron documentos científico-académicos y para el segundo se escogieron doce directivos y veinte docentes conforme a los siguientes criterios ofrecidos en la Tabla 1.

**Tabla 1**

*Criterios de selección de informantes*

Informantes	Red de Centros de La Salle	Grado académico	Contrato	Experiencia docente
<b>Directivos</b>	Membresía activa	Magíster	Vigente	Cinco o más años
<b>Docentes</b>	Membresía activa	Tercer nivel	Vigente	Dos o más años

Además, se consideraron técnicas e instrumentos de recolección de datos vinculados tanto a las operaciones de tratamiento teórico, como a las operaciones de tratamiento empírico. La información teórica se recopiló mediante la revisión documental sistemática apoyada en el análisis de contenido. Para la recolección de datos empíricos se utilizó la entrevista semiestructurada conformada por preguntas abiertas (doce para directivos; dieciséis para docentes). Como recurso de validez de contenido se optó por el juicio de expertos: investigadores con título de doctorado y de reconocida trayectoria en el ámbito de la Educación y de las Ciencias Humanas.

## Resultados

La investigación arrojó tres tipos de resultados provenientes de: a) la información teórica, b) la información empírica y c) la contrastación entre datos teóricos y empíricos. En este sentido, se ofrecen los resultados en los tres bloques mencionados.

### Información teórica: documentos científico–académicos

Se despliegan los resultados del análisis de los documentos científico–académicos de los modelos teóricos de gestión de la calidad.

### Modelos teóricos de gestión de la calidad

Antes de describir los modelos teóricos es importante entender que un sistema de gestión representa una estructura proactiva focalizada en la prevención y la planificación en aras de simplificar los procesos, anticipar y corregir errores. En el ámbito educativo impulsa la ejecución de una serie de indicadores de progreso, en el cual intervienen varios agentes y métodos con el fin de innovar y alcanzar ciertas competencias.

En la literatura especializada se encontraron cuatro modelos relevantes: a) el modelo de gestión Deming, b) el modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad [EFQM], c) el modelo iberoamericano o FUNDIBEQ y d) el modelo Malcolm Baldrige [MBNQA]. Todos los modelos ofrecen un instrumento de análisis del sistema de gestión de la calidad (Pastor et al., 2013). Las Tablas 2 a 5 muestran los resultados de la indagación de los modelos de gestión de la calidad citados.

**Tabla 2**

*Modelo de gestión de la calidad Deming: ciclo PDCA*

Modelo	Origen	Etapas de gestión	Fin último	Principios de calidad
<b>Modelo de gestión Deming (2009)</b>	Japonés Ciclo PDCA (Planning, Do, Check, Act.)	Se basa en el ciclo: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar. <b>1. Planificar (Plan):</b> fase de identificación y resolución de problemas. <b>2. Hacer (Do):</b> Fase para implementar planes y realizar las acciones necesarias. <b>3. Verificar (Check/Study):</b> fase evaluativa de resultados de la fase previa. <b>4. Actuar (Act):</b> fase de toma de decisiones según la verificación.	Mejora continua. Principal estrategia: la motivación para incentivar la participación de todos los trabajadores. -Es un modelo sistémico y no criterial. -Modelo cíclico con fases interrelacionadas.	Se basa en ciclos de mejora continua. Incorpora 14 puntos o principios para la gestión de calidad, entre otros: 1. Mejoramiento continuo. 2. Adopción de nueva filosofía. 3. Erradicar supervisiones masivas. 4. Definir proveedor para cada artículo. 5. Promover mejoras constantes. 6. Capacitación del personal. 7. Promoción del liderazgo. 8. Erradicar el miedo. 9. Evitar gestión basada en objetivos. 10. Promover la educación y la superación personal. 11. Eliminar barreras entre departamentos. 12. Evitar eslogan. 13. La transformación involucra a todos. 14. Promover la comunicación eficaz.

**Tabla 3**

*Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM)*

Modelo	Origen	Etapas de gestión	Fin último	Principios de calidad
<b>Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (1991)</b>	Europeo EFQM	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se basa en el proceso de autoevaluación del funcionamiento de la organización. Usa una herramienta de chequeo rápido llamada <i>quick check</i>.</li> <li>-Sustentado en el esquema lógico REDER</li> <li>-Constituido por cuatro elementos:               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar y desarrollar.</li> <li>2. Despliegue.</li> <li>3. Evaluar, revisar y perfeccionar.</li> <li>4. Resultados requeridos</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Promoción de la excelencia de forma sustentable.</li> <li>-Establecer un ciclo lógico para la mejora continua.</li> </ul>	Los criterios de excelencia son nueve. Se dividen en agentes (1 al 5) y resultados (6 al 9). <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderazgo,</li> <li>2. Política y estrategia.</li> <li>3. Personas.</li> <li>4. Alianza y recursos.</li> <li>5. Procesos, productos y servicios.</li> <li>6. Resultados en los usuarios.</li> <li>7. Resultados en las personas.</li> <li>8. Resultados en la sociedad.</li> <li>9. Resultados clave.</li> </ol>

**Tabla 4**

*Modelo de gestión de la calidad*

Modelo	Origen	Etapas de gestión	Fin último	Principios de calidad
<b>Modelo iberoamericano (1999)</b>	Iberoamericano FUNDIBEQ	Destaca cinco fases: <ul style="list-style-type: none"> <li><b>-Preparación:</b> nueva visión del instituto educativo. Fijación de metas y objetivos de calidad.</li> <li><b>-Fase de planeación:</b> Desarrollo de plan de implantación. Conformar un equipo de trabajo, establece expectativas reales, formula un plan estratégico específico.</li> <li><b>-Fase de evaluación:</b> propósito: determinar aspectos fuertes y débiles de la institución.</li> <li><b>-Fase de implantación:</b> ejecución de mejoras producto de la autoevaluación.</li> <li><b>-Fase de diversificación</b> de experiencias a otros departamentos.</li> </ul>	Propósito mejorar la gestión de calidad de las organizaciones. Enfoque orientado a la autoevaluación para identificar puntos fuertes y áreas de mejora, alineándose con los principios de excelencia. Planes de progreso y planificación estratégica Mejora continua.	La hoja REDER. Nueve criterios de excelencia. Cinco para procesos facilitadores (lo que se hace): <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderazgo y estilo de gestión.</li> <li>2. Estrategias.</li> <li>3. Desarrollo de personas.</li> <li>4. Recursos asociados.</li> <li>5. Procesos y clientes.</li> <li>6. Resultados de clientes/usuarios.</li> <li>7. Resultados del desarrollo de las personas.</li> <li>8. Resultados de la sociedad.</li> <li>9. Resultados globales.</li> </ol>

**Tabla 5**

*Modelo Malcolm Baldrige*

Modelo	Origen	Etapas de gestión	Fin último	Principios de calidad
<b>Modelo americano Malcolm Baldrige (1987)</b>	Estadounidense MBNQA	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Es un modelo criterial y no cimentado en fases.</li> <li>-Los criterios constituyen un marco para evaluar el desempeño de la organización, mejorar la excelencia operativa, la satisfacción del cliente y los resultados del negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Centrado en la gestión de calidad total.</li> <li>-Metodología sistémica</li> </ul>	Modelo de excelencia con siete criterios: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Liderazgo.</li> <li>2. Planeamiento estratégico.</li> <li>3. Orientación hacia el cliente y el mercado.</li> <li>4. Medición, análisis y gestión del conocimiento.</li> <li>5. Orientación hacia las personas.</li> <li>6. Gestión de procesos.</li> <li>7. Resultados.</li> </ol>

## Información empírica: discurso de directivos y docentes sobre gestión de la calidad

El discurso de los directivos y docentes evidencia el cumplimiento de las fases implicadas en la gestión de la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje a saber: diagnóstico, planificación, organización, dirección y seguimiento y evaluación (González et al., 2020).



La **fase de diagnóstico** es considerada relevante tanto por directivos como por docentes, tal como se observa en este fragmento discursivo del informante Dir.9 cuando refiere: “...Mediante diagnóstico institucional y ejecutar los planes de mejoras, según cada proceso...”. Igualmente, se muestra en el discurso del Doc.2: “...Identifico las necesidades de mis estudiantes, reviso las destrezas que se deben impartir en ese curso y, organizo mis actividades para iniciar el proceso de enseñanza-aprendizaje...”.

La **fase de planificación** se aprecia, por ejemplo, en el discurso del Dir.2: “...Se planifica siguiendo los lineamientos ministeriales para no ir en contra de ninguna disposición”. El Doc.5 sostiene que: “También tomo en cuenta las directrices de las autoridades... Se elabora el PCA y el PUD tomando en cuenta el currículo del Ministerio de Educación, el libro asignado y los parámetros establecidos por las autoridades...”.

La **fase de organización** también se observa, por ejemplo, cuando el Dir.3 expresa: “La planificación de las acciones institucionales las del equipo líder guiado por orientaciones de la Red La Salle, el Ministerio de Educación y las necesidades propias de la comunidad educativa; luego, se operativizan cada semana...”. A su vez el Doc.5 dice: “...Basándome en ello preparo mi clase uno o días antes, buscando estrategias y ejercicios...”.

La **fase de dirección** se manifiesta en el discurso del Dir.5: “...las decisiones las tomamos en conjunto velando siempre porque los resultados estén a la luz del proceso de calidad” y el Doc.9 cuando plantea: “... Generalmente, trabajamos en equipo para la toma de decisiones... Ahora, dentro del aula, es importante que los estudiantes sientan que tienen voz y voto en su proceso de enseñanza-aprendizaje”.

Por último, la **fase de control, seguimiento y evaluación** está presente en la narrativa del Dir. 1: “... Principalmente utilizo una matriz de alcances de objetivos” y del Doc.2: “...Se realiza un monitoreo constante en todas las clases y actividades, haciendo preguntas reflexivas, promoviendo la participación...”.

### Triangulación entre datos teóricos y empíricos vinculados con la gestión de la calidad

El proceso de triangulación se apoyó en las experiencias de los informantes y en los argumentos teóricos de los autores ya detallados. Se consideraron las coincidencias entre los conceptos generados a partir del análisis de los datos empíricos y los conceptos obtenidos del análisis de contenido inherente a la revisión documental.

### Sobre gestión de la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje

Es pertinente explicar que debido al número de matrices y la cantidad de información procesada, se ilustrará la matriz de triangulación de datos empíricos y teóricos, tal como se observa en las Tablas 6 a 10.

**Tabla 6**

*Triangulación de datos empíricos y teóricos: gestión de la calidad. Fase diagnóstica*

Discurso directivo	Discurso docente	Discurso teórico
<b>Diagnóstico</b>		
Dir.4 “Conociendo la realidad de la Institución y conformando un equipo para garantizar la calidad de educación”.	Doc.6 “Utilizando como herramienta el Currículo MINEDUC, tomando en cuenta las necesidades de los grupos, dentro de un tiempo específico el mismo que me permite desarrollar las actividades necesarias para demostrar calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje”.	Marí, (2001). El diagnóstico educativo es “un proceso de indagación científica, apoyado en una base epistemológica y cuyo objeto lo constituye la totalidad de los sujetos o entidades...” (p. 201).

**Tabla 7**  
*Gestión de calidad. Fase de planificación*

Discurso de los directivos	Discurso de los docentes	Discurso teórico
<b>Planificación</b>		
Dir. 2 “Se planifica siguiendo los lineamientos ministeriales y de casa central para no ir en contra de ninguna disposición... así mismo la ejecución de actividades son planificadas con anterioridad...”.	Doc. 5 “Se elabora el PCA y el PUD tomando en cuenta el currículo del Ministerio de Educación, el libro asignado y los parámetros establecidos por las autoridades...”.	Marcó et al., (2016) La planeación es la función iniciadora del ciclo. Establece los elementos y criterios generales sobre los que se asientan los demás. “Consiste en determinar las bases que guíen la acción futura. Determina los objetivos, el estado de cosas futuro que se desea alcanzar y los lineamientos generales de las acciones” (p.44).

**Tabla 8**  
*Gestión de calidad. Fase de organización*

Discurso de los directivos	Discurso de los docentes	Discurso teórico
<b>Organización</b>		
Dir. 3 La planificación de las acciones institucionales “...las realiza el Equipo Líder iluminados por orientaciones de la Red La Salle, Ministerio de Educación y necesidades propias de la comunidad educativa; luego, se operativizan cada semana por parte de los docentes y tutores de nivel/grado”.	Doc. 5 “...preparo mi clase uno o días antes, buscando estrategias y ejercicios para afianzar el conocimiento...”.	Marcó et al., (2016). “La organización consiste esencialmente en la estructuración de la empresa para la persecución de los objetivos establecidos. Hace referencia a cuál es la mejor manera de dividir el trabajo y cómo agrupar y coordinar las tareas de la forma más efectiva” (p.57).

**Tabla 9**  
*Gestión de calidad. Fase de dirección*

Discurso de los directivos	Discurso de los docentes	Discurso teórico
<b>Dirección</b>	<b>Dirección</b>	<b>Dirección</b>
Dir. 7 ...Se realizan constantes reuniones de análisis, evaluación y toma de decisiones en equipo.	Doc. 15 ...y tomando en cuenta las ideas de los estudiantes, padres de familia y otros docentes.	González et al., (2020). La dirección “incluye la ejecución de las estrategias trazadas, orientando los esfuerzos hacia los objetivos trazados, a través del liderazgo, la motivación y la comunicación” (p.33).

**Tabla 10**  
*Control seguimiento y evaluación*

Discurso de los directivos	Discurso de los docentes	Discurso teórico
<b>Control, seguimiento y evaluación</b>		
Dir. 3 El plan de acción debe contener las actividades y el tiempo estimado para cumplir estas acciones. Este plan de acción se monitorea constantemente para ir definiendo fechas en las cuales las actividades deben ser ejecutadas,	Doc. 15 Doc. 2 Se realiza un monitoreo constante en todas las clases y actividades, haciendo preguntas reflexivas, promoviendo la participación y enseñando que el error es parte del proceso de aprendizaje.	González et al., (2020). El control “consiste en verificar que las tareas ejecutas estén alineadas con las estrategias planificadas, con el fin de corregir cualquier problema y evaluar los resultados para un mejor proceso de toma de decisiones” (p.33).

## Discusión

La discusión de los resultados se desarrolla en tres bloques: documentos científico-académicos, datos empíricos y triangulación de datos teóricos y empíricos.

## Discusión de los resultados de documentos científico-académicos

En el ámbito de la EGB ecuatoriana las prácticas académicas tienden a acercarse al protocolo establecido en el modelo Deming, pues permite identificar la problemática a evaluar, facilita el diseño y aplicación del plan de mejora y ayuda a evaluar los resultados con la participación de todo el personal de la institución. Moscoso et al., (2024) corrobora tal idea: “En el caso de Ecuador, los planes de aseguramiento de la calidad contemplados por el organismo rector de la misma, el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior [CACES] sugiere adoptar como modelo el ciclo Deming para la mejora permanente de las IES” (p. 70).

Tal modelo de gestión representa una herramienta para la actualización e innovación de estrategias y métodos de enseñanza, ya que a tenor de lo dicho por Salas (2018): “...permite el mejoramiento continuo de las instituciones educativas” (p.71) y, por consiguiente, la: “calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje”(p.71); en consecuencia, una gestión de la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje cimentada en las fases de diagnóstico, planificación, organización, control y seguimiento y evaluación (González et al., 2020) asegura la excelencia.

Otro aspecto considerado en este modelo -que también resaltan los entrevistados- es la relevancia de la comunicación para promover procesos intersubjetivos entre docentes y estudiantes y entre todos los actores educativos; tal como lo explicita Bernal et al., (2022) cuando refieren que este tipo de comunicación configura una de las cualidades de la educación humanista centrada en el ser y en la formación integral del discente. García et al., (2024) lo reiteran al plantear dos funciones básicas de la comunicación: a) ayuda al educador a identificar necesidades personales del estudiante e b) incentiva el aprendizaje cooperativo, la motivación y la confianza.

Finalmente, para el ciclo Deming lo sustantivo de la labor de la institución educativa en términos de gestión de calidad es el logro de los objetivos de aprendizaje, al atender los requerimientos y expectativas de los aprendientes; planteamiento coincidente con la propuesta de Alén y Fraiz (2006), quien asoma la idea de “satisfacción al cliente” como fin último de cualquier gestión de calidad.

## Discusión de resultados de la triangulación entre la información teórica y la información empírica

Las fases implicadas en la gestión de la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje: diagnóstico, planificación, organización, dirección, control y seguimiento y evaluación (González et al., 2020) sirven de criterio contrastivo para establecer la triangulación de datos teóricos y empíricos.

En relación con la fase diagnóstica, los informantes aseveran que constituye una fase fundamental al erigirse en el primer momento de la gestión de la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje. Tanto informantes como teóricos estiman que un diagnóstico efectivo debe considerar factores clave de éxito y las áreas de mejora (González et al., 2020).

Por otra parte, los modelos teóricos analizados no consideran de manera explícita la fase diagnóstica. Está implícita en la fase de planificación del modelo Deming. Montesinos et al., (2020) asegura que su propósito es diagnosticar debilidades y posibles fortalezas.

La fase de planificación -o la segunda fase de la gestión de la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje- sigue las directrices del ente regulador o Ministerio de Educación, las disposiciones que emanan de las Escuelas Cristianas, el trabajo en equipo, la anticipación y las características y necesidades de la comunidad educativa. Conformar la primera etapa del ciclo sistémico PDCA del modelo Deming, el cual destaca el trabajo en equipo y la participación colectiva, aspecto enfatizado en el discurso empírico. Según lo referido por Montesinos et al., (2020) dicha fase incluye auditoría interna, diseño de estrategia y definición de objetivos. Estos planteamientos armonizan con lo afirmado por Marcó et al., (2016) quienes consideran que en la planeación se determinan las bases o lineamientos generales que guían la acción futura.

En la fase de organización se diseña un cronograma de trabajo para gestionar las actividades, responsabilidades u objetivos inherentes a cada función, según esgrimen los entrevistados. Se realiza con antelación mediante la



comunicación asertiva, el trabajo en equipo y distribuyendo responsabilidades. Este discurso es avalado por Marcó et al., (2016) cuando dice que es la mejor manera de dividir el trabajo y de agrupar y coordinar las tareas de forma efectiva.

En la fase de dirección el liderazgo y la toma de decisiones son vitales para promover la participación de todos los actores educativos apoyados en el consenso, la democracia, la justicia, el análisis de resultados y la búsqueda de soluciones. También se toma en cuenta la modelación, el liderazgo compartido, la corresponsabilidad y la realidad actual. Cuando los actores educativos se involucran en las decisiones y asumen cuotas de liderazgo desde el rol que desempeñan, demuestran sentido de pertenencia, respaldo, trabajo en equipo y compromiso (González y Bernárdez, 2021). Esta fase se corresponde con la fase de Hacer del modelo Deming o la ejecución de estrategias planificadas y busca cumplir los objetivos mediante el liderazgo, la motivación y la comunicación. (González et al., 2020).

La fase de control, seguimiento y evaluación -para los informantes- facilita el monitoreo constante del cumplimiento de metas y objetivos. Se basa en la reflexión y análisis del logro de mejoras. Realizada a través del acompañamiento continuo y permanente, apoyado en estrategias e instrumentos, permite valorar los aprendizajes adquiridos, indicadores de logro, niveles de satisfacción y resultados alcanzados, para ajustar o mantener el plan de acción previamente definido.

La fase de evaluación propuesta en el discurso empírico se corresponde en el modelo Deming con la fase de verificación, en la cual se hace una contrastación de efectividad de acciones con logros obtenidos (Montesinos et al., 2020). Lo planteado ayuda a corregir cualquier problema y evaluar los resultados para la toma de decisiones (González et al., (2020).

### **Relación entre gestión de calidad y dinámica del proceso enseñanza-aprendizaje**

La calidad en el contexto educativo “ha de reunir, al menos, cuatro elementos principales: relevancia, eficacia, equidad y eficiencia” (Secretaría de Educación Pública de México, 2002, p. 127). Estos elementos funcionan a modo de indicadores de calidad y de forma análoga deben reflejarse en el proceso de enseñanza–aprendizaje para ser considerado altamente satisfactorio en términos de excelencia.

Así, la relevancia se conecta con la respuesta a las necesidades e intereses de los estudiantes; pero también enlaza con la construcción de escenarios futuros e imaginar los requerimientos y exigencias comunitarias por venir. Un proceso de enseñanza–aprendizaje relevante forma alumnos críticos, participativos, democráticos, innovadores y solidarios, que responden a las exigencias de la sociedad.

La eficacia de la educación se materializa como la capacidad para lograr los objetivos con la totalidad de los alumnos conforme al tiempo previsto. Otros indicadores de la eficacia son la cobertura, la permanencia, la puntualidad y la promoción.

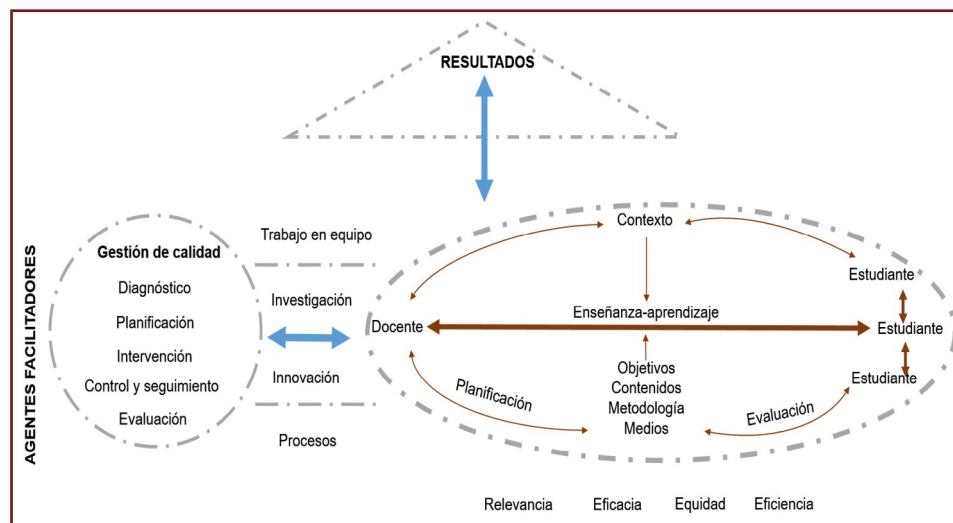
Cuando se habla de equidad en educación se consideran las capacidades y aprendizajes previos para ofrecer atenciones diferenciales o especiales a los estudiantes, con la garantía de alcanzar la consecución de los objetivos de aprendizaje (Olguín, 2024).

Más compleja en su consecución intraescolar, la eficiencia del proceso de enseñanza–aprendizaje depende de variables extraescolares: índices de deserción, reprobación de asignaturas o cursos, por ejemplo, salen muchas veces fuera de la órbita de influencia del docente. En la medida en que se logran reducir tales índices se aumenta la eficiencia o el mejor resultado posible para el aprendizaje significativo.

En fin, la gestión de la calidad es una tarea colectiva. En ella convergen todos los actores de la comunidad educativa: el docente por su rol protagónico en el proceso enseñanza –aprendizaje, pero para ejecutar dicho proceso eficazmente requieren la participación de los estudiantes, la colaboración responsable de los padres de familia y el liderazgo de directivos institucionales, cuya gestión esté enmarcada en el paradigma de la calidad. La Figura 2 describe la relación estructural entre los fundamentos de la gestión de la calidad y la dinámica del proceso de enseñanza–aprendizaje.

**Figura 2**

*Relación entre los fundamentos de la gestión de la calidad y la dinámica del proceso de enseñanza-aprendizaje*



La Figura 2 muestra la articulación entre el conjunto sistémico-relacional formado por la gestión de la calidad y el proceso de enseñanza-aprendizaje. Tal articulación se observa en lo siguiente: en primer lugar, la gestión de la calidad gira en torno de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los actores fundamentales: directivos, docentes y estudiantes -para estos últimos mediante la consolidación de aprendizajes significativos- al patrocinar una mayor vinculación social (entorno del aprendiente) entre escuela y familia, lo cual genera mejores condiciones para un aprendizaje integral. En segundo lugar, la gestión de la calidad y los elementos del proceso de enseñanza-aprendizaje se conectan a través de cuatro conceptos esenciales: trabajo en equipo de todos los actores de la comunidad educativa para gestionar de forma adecuada la mejora continua; la investigación y la innovación permanentes para conocer a profundidad la realidad actual para transformar el quehacer pedagógico; con los procesos de gestión que ayudan a estabilizar el sistema de calidad, a través de una estructura de trabajo estandarizada generadora de menos esfuerzo y mejores resultados. En tercer lugar, la relación entre la gestión de la calidad y los resultados educativos en torno de: a) mejores prácticas en la planificación escolar, b) la consecución de objetivos mediante procesos optimizados de evaluación que impactan en el proceso bajo consideración, con resultados positivos en el rendimiento escolar, y c) un mayor impacto en la comunidad por efectos de los principios de la calidad, especialmente el de la inclusión social.

## Conclusiones

Del proceso investigativo desarrollado -orientado a explicar la gestión de la calidad en el proceso de enseñanza-aprendizaje de la EGB ecuatoriana- se generan las conclusiones descritas a continuación:

1. Se destacan cuatro modelos teóricos relacionados con la gestión de la calidad: a) el modelo de gestión Deming, b) el modelo EFQM, c) el modelo iberoamericano o FUNDIBEQ y d) el modelo Malcolm Baldrige (MBNQA). De ellos el modelo Deming representa una herramienta eficaz para la mejora continua y la gestión de la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje de la EGB ecuatoriana (Salas, 2018).
2. Las prácticas académicas, manifestadas en el discurso empírico se hacen a través de las etapas de gestión de la calidad planteadas por González et al., (2020): a) diagnóstico; b) planificación; c) organización; d) dirección, e) control, seguimiento y evaluación. Estas cumplen con algunos principios orientativos de las fases del ciclo Deming: planificar, hacer, verificar y actuar.
3. Respecto de la triangulación de discursos, se evidencian coincidencias epistémicas tanto en principios como el liderazgo, la comunicación asertiva y el trabajo en equipo, como en sus etapas al gestionarse en ciclos de planificación (incluido el diagnóstico referido por los informantes), el hacer o la ejecución y la verificación (control, seguimiento y evaluación para la toma de decisiones).
4. La articulación entre la gestión de la calidad y los procesos de enseñanza-aprendizaje se manifiesta en la satisfacción de las necesidades y expectativas de los actores educativos; en la mejora continua, el trabajo en

equipo, la investigación y la innovación permanente. Una gestión de la calidad en términos de excelencia promueve mejores prácticas de planificación escolar, consecución de objetivos e impacto social positivo.

## Referencias

- Alén, M., & Fraiz, J. (2006). Relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del consumidor. Su evaluación en el ámbito del turismo termal. *Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 12(1), 251-272. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120878011>
- Banco Mundial. (2017). *El Banco Mundial advierte sobre una crisis del aprendizaje a nivel mundial* (Comunicado de Prensa N° 2018/020/DEC). <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2017/09/26/world-bank-warns-of-learning-crisis-in-global-education>
- Bernal, A. Cañarte, Ch., Macias, T., & Ponce, M. (2022). La comunicación asertiva y su aporte en el proceso de enseñanza y aprendizaje. *Revista Polo del Conocimiento*, 7(4), 682-696. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8482994.pdf>
- Briggs, L. (2000). *La supervisión*. McGraw-Hill.
- Camacho, R., Semanate, R., Cadena, V., Cerruto, V., Cajilema, T., Dávila, C., & Colcha, J. (2024). *Innovación y calidad en la educación: perspectivas desde la gerencia educativa en Ecuador*. Ciencia Latina Internacional. <https://biblioteca.ciencialatina.org/wp-content/uploads/2024/07/INNOVACION-Y-CALIDAD-EN-LA-EDUCACION-PERSPECTIVAS-DESDE-LA-GERENCIA-EDUCATIVA-EN-ECUADOR.pdf>
- Cañarte, Ch., Macias, T., & Ponce, M. (2022). La comunicación asertiva en el proceso de enseñanza y aprendizaje. *Revista Polo del Conocimiento*, 7(4), 682-695. <https://doi.org/10.23857/pc.v7i4.3850>
- Contreras, O. (2019). La Calidad total como estrategia para instituciones educativas inteligentes. Aplicación de la teoría de calidad total de Edward Deming. *Revista Investigación y Formación Pedagógica*, 5(10), 117-134. <https://revistas.upel.edu.ve/index.php/revinvformpedag/article/view/1638>
- Finol de Franco, M., Castro, R., & Castro, E. (2013). Gestión de la calidad educativa en centros escolares del subsistema de educación básica. *Omnia*, 19(2), 112-124. <https://www.redalyc.org/pdf/737/73728678009.pdf>
- Flores, M. (2021). *Gestión de la calidad educativa* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Tumbes]. Repositorio UnTumbes. <https://repositorio.untumbes.edu.pe/server/api/core/bitstreams/3d3b4a95-07a7-4219-af74-86f5c19f7263/content>
- García, C., Isea, J., & Rodríguez, R. (2024). Potenciando la comunicación horizontal en el entorno universitario a través del enfoque dialógico interactivo. *Revista Dilemas Contemporáneos*, 2(5), 1-18. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v1i2.4010>
- González, O., Batista, A., & González, M. (2020). Sistema de gestión de la calidad del proceso de extensión universitaria, una experiencia en la Universidad de la Habana. *Revista electrónica Calidad en la Educación Superior*, II(2), 105-134. <https://www.academia.edu/download/88603953/4146.pdf>
- González-Fenoll, E., & Bernárdez-Gómez, A., (2021). Los modelos de calidad como criterio de excelencia, el modelo EFQM aplicado a la educación. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 49-61. <https://doi.org/10.51896/caribe/PTYD3669>
- Marcó, F., Loguzzo, H., & Fedi, J. (2016). *Introducción a la gestión y administración en las organizaciones*. Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Marí, R. (2007). Propuesta de un modelo de diagnóstico en educación. *Revista de Pedagogía Bordón*, 59(4), 611-626. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2582783.pdf>
- Martínez-Íñiguez, J., Tobón, S., López, E., & Manzanilla, H. (2020). Calidad Educativa: un estudio documental desde una perspectiva socioformativa. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 16(1), 233-258. <https://doi.org/10.17151/rlee.2020.16.1.11>
- Medrano, R. (2021). Gestión de la calidad en la Unidad de Educación Continua y Posgrado (UECP) de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Carazo, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. *Revista Torreón Universitario*,

11(32), 1-17. <https://revistas.unan.edu.ni/index.php/Torreon/es/article/view/3027/4596>

- Montesinos, S., Vázquez, C., & Maya, I. (2020). Mejora continua en una empresa en México: estudio desde el ciclo Deming. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 25(92), 1863-1883. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890363>
- Moscoso, S., Pulla, C., Minchala, W., & Castro, D. (2024). Análisis comparativo de los modelos de gestión de la calidad: una propuesta enfocada a universidades. *Revista Científica Uisrael*, 11(2), 63-80. <https://doi.org/10.35290/rcui.v11n2.2024.1065>
- Navarrete, C., Quisintuña, L., Falconi, A., & Castillo, C. (2024). La Gestión Educativa y su Incidencia en el Proceso de Enseñanza Aprendizaje en Bachillerato. *Revista Científica*, 9(2), 103-121. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2024.9.E2.5.103-121>
- Olguín, M. (2024). La importancia de la equidad en la educación y sus implicaciones. *Boletín Científico de la Escuela Preparatoria N°3*, 11(21), 50-58. <https://doi.org/10.29057/prepa3.v11i21.11666>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2014). *Enseñanza y aprendizaje: lograr la calidad para todos. Informe de seguimiento de la educación para todos en el mundo año 2013/14*. <http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002261/226159s.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2015b). *La educación para todos 2000–2015: logros y desafíos*. <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002325/232565s.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2021). *Estudio Regional Comparativo y Explicativo (ERCE 2019): reporte nacional de resultados; Ecuador*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000380246>
- Padrón, J. (2014). *Notas sobre enfoques epistemológicos, estilos de pensamiento y paradigmas*. [http://padron.entretemas.com.ve/Notas\\_EP-EnfEpistPdigmamas.pdf](http://padron.entretemas.com.ve/Notas_EP-EnfEpistPdigmamas.pdf)
- Pastor, A., Pastor, J., Calcedo, J., Royo, M., & Navarro, L. (2013). Comparación de los modelos de evaluación de la excelencia. *Tourism & Management Studies*, 4, 1058-1072. <https://www.redalyc.org/pdf/3887/388743877002.pdf>
- Salas, R. (2018). Uso del ciclo de Deming para asegurar la calidad en el proceso educativo sobre las matemáticas. *Revista Ciencia Unemi*, 11(27), 8-19. <https://www.redalyc.org/journal/5826/582661256001/html/>
- Secretaría de Educación Pública de México. (2002). *Primer curso Nacional para Directivos de Educación Primaria. Lecturas*. [Ramírez, Rodolfo Coord.]. Dirección General de Investigación Educativa. Subsecretaría de Educación Básica y Normal. [https://rodolfoaramirezr.files.wordpress.com/2011/12/pcn\\_lec.pdf](https://rodolfoaramirezr.files.wordpress.com/2011/12/pcn_lec.pdf)
- Suárez, F., Suárez, G., Morante, E., & Castillo, C. (2024). La Gestión Directiva y su Incidencia en el Desempeño Profesional Docente. *Revista Científica*, 9(2), 184-203. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2024.9.E2.9.184-203>