

RECONOCIMIENTO NO PECUNIARIO DESDE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA MEJORA CONTINUA DEL BACHILLERATO ECUATORIANO

NON-MONETARY RECOGNITION FROM ADMINISTRATIVE MANAGEMENT FOR THE CONTINUOUS IMPROVEMENT OF ECUADORIAN HIGH SCHOOL EDUCATION

Kevin Orley Ross Chong¹

 <https://orcid.org/0009-0001-4049-4776>

Danny Andrés Guano Iza²

 <https://orcid.org/0009-0001-6384-9357>

Jaime Ruben Herrera Cuchipe³

 <https://orcid.org/0009-0003-5386-4507>

Recibido: 19-01-2025

Aceptado: 04-03-2026

Resumen

Asumiendo como premisa la importancia del proceso educativo para las naciones, la presente investigación planteó como objetivo analizar el reconocimiento no pecuniario desde la gestión administrativa para la mejora continua del bachillerato en la Unidad Educativa Fiscal El Quiteño Libre, ubicada en Jipijapa, provincia Manabí, Ecuador. Se cumplió con el respectivo procedimiento metodológico desde el paradigma positivista, enfoque cuantitativo, en un estudio de campo, nivel descriptivo, diseño no experimental-transaccional. La población estuvo conformada por 14 docentes que laboran en dicho nivel, quienes aportaron la información solicitada, al responder un instrumento tipo cuestionario validado en su contenido y con alta confiabilidad (0.90 con el método de consistencia interna Alpha de Cronbach). Seguidamente se discutieron los datos con la estadística descriptiva, resaltando 66% de docentes que algunas veces aprecian efectividad en la gestión administrativa, al no ser objeto de reconocimientos sociales y laborales. La principal conclusión apunta a debilidad en la actuación del directivo, dejando de utilizar diversas iniciativas para que los educadores se sientan reconocidos y valorados en su actuación profesional. Se redactaron una serie de recomendaciones que se espera, puedan ser implementadas para obtener beneficios en pro de la calidad y formación integral de los educandos.

Palabras clave: gestión administrativa; reconocimiento no pecuniario; mejora continua; bachillerato ecuatoriano.

Abstract

Assuming the importance of the educational process for nations, this research aimed to analyze non-monetary recognition from an administrative management perspective for the continuous improvement of the high school program at the El Quiteño Libre Public School, located in Jipijapa, Manabí Province, Ecuador. The study followed the established methodological procedure, based on the positivist paradigm and a quantitative approach, in a descriptive, non-experimental, cross-sectional field study. The population consisted of 14 teachers working at this level, who provided the requested information by responding to a questionnaire validated for content and with high reliability (0.90 using Cronbach's Alpha internal consistency). The data were then discussed using

¹ Bachiller en Físico Matemático. Ingeniería Eléctrica. MSc. en Gerencia Educacional. Docente en la Unidad Educativa Fiscal "El Quiteño Libre". Ministerio de Educación. Ecuador. kevinross_18@hotmail.com kevin.ross@docentes.educacion.edu.ec

² Ingeniero Mecánico. MSc. en Gerencia Educacional. Docente en el distrito de educación Pangua, dependencia del Ministerio de Educación de Ecuador. danny.guano@educacion.gob.ec dannyguano7@gmail.com

³ Lcdo. en Ciencias de la Educación en la especialidad Educación Parvularia. MSc. en Gerencia Educacional. Docente del Ministerio de Educación de Ecuador. jaimc.cunuhay@educacion.gob.ec

descriptive statistics, highlighting that 66% of teachers sometimes perceive the effectiveness of administrative management as lacking social and professional recognition. The main conclusion points to a weakness in the performance of school administrators, who fail to utilize various initiatives to make educators feel recognized and valued for their professional work. A series of recommendations were drafted, which are expected to be implemented to improve the quality and holistic development of students.

Keywords: administrative management; non-monetary recognition; continuous improvement; Ecuadorian high school

Introducción

La relevancia histórica del proceso educativo en las sociedades, lleva a resaltar la importancia de qué el servicio brindado a los usuarios, sea de calidad, con pertinencia, equidad. Pues más allá de una interacción en cuanto a la enseñanza y aprendizaje, constituye al parafrasear a la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO 2025), el eje del progreso de las naciones y el desarrollo integral de los ciudadanos. A tall fin, en Ecuador, dicho proceso es prioritario, con el Estado garante de un servicio de calidad en el sistema formal de la nación.

En el caso del nivel bachillerato general unificado, en términos del Ministerio de Educación de Ecuador (2016), busca desarrollar competencias ciudadanas, pensamiento crítico, habilidades para la vida, emprendimiento e inclusión intercultural, con un currículo flexible que a su vez ha de responder a las demandas ciudadanas en cuanto a la equidad e igualdad social. El logro de tales metas tiene entre sus bases la efectiva gestión administrativa, enfocada en la organización institucional, el desarrollo profesional, la información, comunicación e infraestructura, con la redacción de lineamientos normativos, que permitan construir el calendario académico, la distribución de áreas curriculares y el trabajo de los docentes. Del mismo modo, guiar y liderar los planes institucionales que apelen entre otras direcciones a una comunicación efectiva, con la participación del colectivo en la toma de decisiones.

De esta manera, la gestión administrativa aporta a la mejora continua del talento humano, ya sea con la evaluación del desempeño, brindando la correspondiente, alimentación y apostando por la innovación en la gestión, con diversos cursos de acción, uno de ellos, el reconocimiento no pecuniario. Al respecto, la Secretaría Distrital de Gobierno de Bogotá (2022), lo define como los “incentivos, programas flexibles que reconocen el desempeño sobresaliente, para mejorar la imagen del ambiente laboral, la productividad y la calidad de vida, combinando flexibilidad, autonomía y herramientas tecnológicas” (p. 1). Se trata de recompensas sociales como elogio,

cartas de felicitaciones, también recompensas especiales con oportunidades de desarrollo profesional, tiempo para realizar actividades de interés para los docentes.

En otras palabras, es reconocer la labor del docente con acciones desde la gestión administrativa que no involucren remuneración monetaria, en pro de la mejora continua que, según García, et al., (2024), “es un desafío esencial para optimizar los procesos académicos y administrativos, garantizando la calidad en la educación impartida” (p. 285); en pro de la adaptación a cambios dinámicos del entorno educativo, con el consecuente beneficio a estudiantes y a la nación en general.

En concreto, un escenario ideal permite visionar un directivo en una gestión administrativa que reconoce la labor de los docentes, con incentivos verbales, diplomas, oportunidades de desarrollo laboral, sin que ello implique recompensa monetaria. Pues a la luz de lo referido, el ser humano necesita la aprobación social, el reconocimiento de su actuación, porque esto ineludiblemente va a impactar en su motivación y consecuente desempeño laboral, gracias al reconocimiento no pecuniario en los educadores. No obstante, una revisión somera de la realidad mundial permite precisar visos de problemática, en cuanto a docentes que suelen sentir que su trabajo no es realmente valorado. Para la UNESCO (2025), la desmotivación y el abandono profesional se manifiesta en diversos escenarios.

En cuanto a Ecuador, como lo señalan Martínez, et al., (2025), la gestión administrativa carece de mecanismos para motivar e incentivar a los docentes de bachillerato hacia el logro de la mejora continua. Son prácticamente nulas las iniciativas de reconocimiento a la labor docente, enfocándose los directivos en exigir el logro de estándares de desempeño, pero con ausencia de mecanismos que resalten el éxito pedagógico, desencadenando docentes poco motivados en las instituciones, afectando las metas de mejora continua.

Por lo mencionado, se abordó esta temática en el contexto específico de la Unidad Educativa Fiscal El Quiteño Libre, ubicada en Jipijapa, provincia Manabí, Ecuador; la cual es reconocida por su amplia trayectoria. Sin embargo, el directivo manifestó su preocupación latente por el caso de docentes que no alcanzan los estándares de calidad, tampoco indicadores de mejora continua establecidos desde las directrices del distrito escolar y del propio Ministerio de Educación, a la luz de las demandas del currículo priorizado para el bachillerato. Dichas verbalizaciones las hace el gerente institucional, contando con el respaldo de actas de supervisión, acompañamiento y registros en el portafolio de los profesionales que allí laboran

Estas expresiones del gerente, desencadenaron la inquietud de consultar la postura de los docentes, señalando algunos de ellos no gozar de oportunidades de desarrollo profesional, consideran que no se les da el reconocimiento por la labor realizada en el aula y cumplimiento de los trámites administrativos y resultados en cuanto a la mejora del desempeño académico de los estudiantes. Llegando algunos educadores a experimentar deseos de dirigirse a otra institución, donde consideren que, si puedan ser tomados en cuenta, más allá de los beneficios económicos contractuales.

De manera específica, unos docentes manifestaron que no se trata de asuntos de índole económico, porque al tener una clasificación y una trayectoria en el Ministerio de Educación de Ecuador, trasladarse a otro sitio les mantiene ese estatus en cuanto a la clasificación profesional. Pero, consideran que la gestión institucional presenta falencias en cuanto a la comunicación, oportunidades de desarrollo profesional, integración de cursos y talleres para la mejora continua en los planes institucionales.

Es decir, emergen discursos que pueden permitir precisar evidencias empíricas de una problemática latente en lo que respecta a la gestión administrativa con reconocimiento no pecuniario con elogios, cartas, diplomas, el uso de que persistir podrían obstaculizar el logro de metas e indicadores en lo que respecta a la mejora continua. Estaría en riesgo la institución de perder talento humano, calificado por solicitudes de traslados o renunciaciones. Esto llevaría a dificultades al engranar nuevos equipos de trabajo o abocarse a la inducción en cuanto a la gestión del talento humano, afectando a los estudiantes en cuanto a su formación integral.

De lo anterior emerge una brecha fundamental entre el discurso normativo y la praxis institucional. En teoría, la gestión administrativa debe actuar como un sistema integrador que utiliza el reconocimiento no pecuniario —elogios, validación y oportunidades de desarrollo— como motor para alcanzar la mejora continua. Sin embargo, la realidad empírica en la institución revela que esta relación se encuentra fracturada. La gestión se ha limitado al control burocrático y al seguimiento de estándares, omitiendo los incentivos no monetarios que sustentan la motivación docente. Esta disonancia impide que los procesos de mejora continua trasciendan el papel, pues sin una estrategia de reconocimiento que valore el talento humano, la normativa se vuelve inerte y el desempeño pedagógico se estanca, generando un vacío entre los objetivos de calidad del Ministerio de Educación y la disposición efectiva del docente para alcanzarlos.

Ante la realidad micro descrita en los párrafos anteriores, surgió como inquietud de la investigación: ¿Cuál es la situación del reconocimiento no pecuniario desde la gestión administrativa en función de la mejora continua del bachillerato en la Unidad Educativa Fiscal El Quiteño Libre?

Ahora bien, la respuesta a dicha interrogante conduce la mirada hacia el reconocimiento no pecuniario, el cual se constituye como la variable estratégica de la gestión administrativa, dado que en Ecuador los directivos carecen de autonomía para otorgar incentivos económicos. Por tanto, ante la imposibilidad de utilizar recompensas monetarias, los estímulos sociales y profesionales, tales como la validación del desempeño, la comunicación asertiva y el fomento de la autonomía, se convierten en el recurso primordial para apuntalar la mejora continua en el bachillerato de la mencionada institución.

Bajo esta premisa, se planteó como objetivo de la investigación (base para el presente artículo) el siguiente: analizar el reconocimiento no pecuniario desde la gestión administrativa para la mejora continua del bachillerato en la Unidad Educativa Fiscal El Quiteño Libre, ubicada en Jipijapa, provincia Manabí, Ecuador.

De lo anterior, se desprende la relevancia de la investigación, al enfocarse en el reconocimiento no pecuniario como opción de la gestión administrativa para optimizar la actuación del docente en la mejora continua, garantizando que los procesos pedagógicos se perfeccionen de manera cíclica y sostenible, a pesar de las limitaciones presupuestarias del sistema público. Aunado a ello, el clímax de todo este procedimiento contempla un conjunto de recomendaciones que se espera, puedan ser implementadas y desde ahí aportar para la calidad del servicio educativo, con impacto positivo en lo pedagógico y social.

Además, es importante favorecer una gestión administrativa que sea positiva, eficiente con el uso del reconocimiento no pecuniario, para que los docentes se perciban valorados en su esfuerzo y desarrollo profesional, lo cual es valor agregado para la práctica pedagógica en beneficio de los estudiantes de bachillerato de la mencionada institución. Finalmente, es necesario destacar la relevancia metodológica del artículo, al cumplir con la rigurosidad científica para aportar al conocimiento a la luz de los lineamientos vigentes en Ecuador, garantizando cursos de acción para la mejora continua, con el logro individual y colectivo.

Marco Teórico

El presente apartado es el marco teórico, según Arias (2016), su función es situar el problema de estudio dentro de un conjunto de conocimientos que permitan orientar la investigación y ofrecer una base para la interpretación de los resultados. Para el caso en construcción se fundamenta en los antecedentes con los descriptores o palabras claves declarados en el resumen, a saber, gestión administrativa, reconocimiento no pecuniario, mejora continua y bachillerato en Ecuador.

Como primer tópico, la revisión de los antecedentes en una investigación constituye el soporte empírico que permite contextualizar el problema de estudio dentro de un marco de conocimientos previamente validados. Según Tamayo (2012), no solo exponen los avances existentes en el área, sino que sirven para establecer comparaciones y determinar la vigencia de las teorías planteadas. Los estudios seleccionados con dicho fin se citan a continuación en orden cronológico ascendente, con la respectiva vinculación para el presente.

En cuanto a investigaciones desarrolladas en Ecuador, se cita a Granda (2022), titulada Liderazgo transformacional del directivo en la gestión administrativa de la Unidad Educativa Fiscomisional “Nuestra Señora del Rosario”, tuvo como objetivo analizar la influencia de este estilo de liderazgo en la administración institucional, bajo un paradigma positivista con enfoque cuantitativo y un nivel descriptivo. El estudio empleó un diseño de campo no experimental y transeccional con una población de treinta y siete (37) sujetos (35 docentes y 2 directivos), a quienes se aplicó un cuestionario de veinticuatro (24) ítems con escala de estimación. El análisis estadístico permitió concluir que existen debilidades en la gestión gerencial, debido a que el directivo no despliega características de carisma, comunicación asertiva ni motivación individualizada, elementos esenciales para el cumplimiento de las funciones organizacionales y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales en beneficio del colectivo educativo.

Este estudio se vincula estrechamente con la presente investigación al demostrar que una gestión administrativa carente de liderazgo transformacional limita la efectividad de los planes institucionales y el desarrollo del talento humano. Al igual que Granda (2022), identifica deficiencias en la motivación y la comunicación, esta tesis postula que, en el bachillerato ecuatoriano, la toma de decisiones debe reorientarse hacia una cultura de reconocimiento no pecuniario que valore el mérito docente. La conexión es clara: para que el directivo pueda cumplir con los lineamientos normativos y potenciar la mejora continua del sector, es imperativo que la

gestión no sea solo un ejercicio burocrático, sino un proceso de información y comunicación asertiva que utilice el reconocimiento como motor de transformación laboral.

Sobre el tema, la investigación de Inguillay (2023), titulada Liderazgo directivo para la motivación laboral docente de la Escuela de Educación Básica “Dr. Leónidas García Ortiz”, Ecuador, tuvo como objetivo general analizar la incidencia del liderazgo directivo en la motivación de los educadores, inscribiéndose metodológicamente en el paradigma positivista con un enfoque cuantitativo y un nivel descriptivo. El estudio empleó un diseño de campo no experimental y transeccional, trabajando con una población censal de cuarenta y cinco (45) docentes, a quienes se les aplicó la técnica de la encuesta mediante un cuestionario.

El análisis de datos le permitió concluir que un estilo de liderazgo autoritario y la ausencia de un sistema de recompensas limitan la satisfacción profesional, lo que resalta la necesidad de transformar la gestión administrativa hacia modelos más democráticos y motivacionales. Los hallazgos revelaron un predominio de liderazgo autoritario y paternalista. Se identificó una deficiencia en la comunicación asertiva y un clima organizacional que no promueve el empoderamiento. Destaca la ausencia de un sistema de recompensas como filosofía de gestión, lo cual limita significativamente la satisfacción laboral y la motivación (tanto intrínseca como extrínseca) del profesorado. Se recomendó la transición hacia un liderazgo transformacional y democrático.

Los hallazgos de Inguillay (2023) guardan una relación directa con la presente investigación, al evidenciar que una gestión administrativa que carece de un sistema formal de incentivos impacta negativamente en la cultura institucional. Mientras que Inguillay identifica que la ausencia de recompensas limita la motivación intrínseca en la educación básica, esta tesis sostiene que, en el nivel de bachillerato, la toma de decisiones administrativa debe trascender el estilo autoritario mediante la implementación de estrategias de reconocimiento no pecuniario.

En el ámbito internacional, el estudio de López (2024) analiza los avances del Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 (ODS 4) en América Latina, evaluando cinco metas críticas seleccionadas bajo los criterios de la CEPAL: eficiencia terminal, atención preescolar, alfabetización, instalaciones escolares y docentes calificados (meta 4.c). Los resultados de la investigación demuestran que, si bien existe una dirección adecuada en las políticas, las acciones actuales son insuficientes para cumplir los objetivos al 2030, destacando con preocupación un retroceso en la meta 4.c relativa al personal docente. El autor concluye que los países latinoamericanos requieren

un fortalecimiento urgente de su sector de conocimiento a través de una mejora profunda y sistémica de sus estructuras educativas para garantizar la calidad.

De lo señalado se aprecia la relevancia de la investigación para la presente, al subrayar que el retroceso en la meta de "docentes calificados" es una de las consecuencias globales más críticas de una gestión administrativa que descuida la sostenibilidad del talento humano. Esta realidad evidencia que la mejora continua del sector no depende únicamente de la infraestructura, sino del papel primordial del docente como motor de cambio. En el bachillerato ecuatoriano, la toma de decisiones dentro de los planes institucionales debe responder a esta alerta regional, integrando el reconocimiento no pecuniario como una estrategia para revertir la desmotivación.

Finalmente, la investigación de García et al., (2024), desarrollada en México, tuvo como objetivo analizar la estandarización de los procesos de mejora continua en instituciones de educación superior y su impacto en la optimización de recursos y la calidad educativa. El estudio empleó un enfoque metodológico mixto (cualitativo y cuantitativo), utilizando encuestas y entrevistas semiestructuradas aplicadas al personal académico y administrativo. Los resultados demostraron una correlación positiva entre la implementación de manuales operativos y la eficiencia en la gestión de recursos, mejorando significativamente la percepción de calidad en docentes y estudiantes. Los autores concluyen que la estandarización de procesos administrativos es una condición indispensable para garantizar la competitividad y la capacidad de adaptación de las instituciones en un entorno globalizado.

Este antecedente internacional se vincula con la presente investigación al resaltar que la gestión administrativa requiere de procesos claros y estandarizados para alcanzar una mejora continua sostenible. Mientras García et al., (2024) enfatizan el uso de manuales operativos para la eficiencia, esta tesis sostiene que dicha estandarización, dentro del bachillerato ecuatoriano, debe incluir de forma explícita el reconocimiento no pecuniario como un proceso formal de gestión. Al integrar la valoración del desempeño docente en los planes institucionales y en la toma de decisiones, se asegura que la mejora continua no sea solo técnica, sino humana. De este modo, la información y comunicación de los logros docentes se convierte en un estándar administrativo que, al igual que en el caso mexicano, fortalece la calidad del sector y posiciona al docente como el actor primordial para el éxito organizacional.

En síntesis, los estudios analizados convergen en la premisa de que la calidad educativa es inseparable del bienestar y la valoración profesional del educador. La integración de estas

investigaciones revela un vacío crítico en la administración escolar: la falta de una cultura de reconocimiento no pecuniario formalmente integrada en los planes institucionales para la sostenibilidad del sistema educativo en el bachillerato.

Gestión administrativa

La gestión administrativa en el ámbito educativo no debe entenderse como un proceso puramente burocrático, sino como la coordinación de recursos y esfuerzos para alcanzar objetivos institucionales de calidad. De acuerdo con García et al., (2024), una gestión eficiente requiere la estandarización de procesos que optimicen los recursos y mejoren la percepción de la enseñanza. En el contexto del bachillerato ecuatoriano, esta dimensión se operativiza a través de cuatro pilares fundamentales, como son los lineamientos normativos apegados al ordenamiento jurídico vigente en la nación.

Respecto a los planes institucionales, según el propio Ministerio de Educación de Ecuador (2017), plasman las metas de mejora continua. Una gestión acertada incluye el reconocimiento no pecuniario dentro de estos planes, convirtiendo la valoración docente en una política oficial y no en un acto aislado. Esta fuente agrega la comunicación como un sistema llamado a ser eficiente, pues el déficit de intercambios dialógicos efectivos pues debe garantizar que el éxito docente sea comunicado y visibilizado ante toda la comunidad educativa.

Todo ello conducente a la toma de decisiones participativa, en colectivo, basándose en la información disponible, elige las mejores acciones para el cumplimiento de los objetivos. En esta investigación, la toma de decisiones se enfoca en el liderazgo transformacional que opta por incentivos intrínsecos para fortalecer el compromiso del talento humano. La gestión administrativa debe asegurar que cada toma de decisiones esté amparada en la ley, proporcionando seguridad jurídica tanto al directivo como al docente.

En esencia como hacen mención Portocarrero et al., (2021) la gestión administrativa se basa en la filosofía de la institución educativa, la cual se refleja en la misión, visión y metas que guían a la organización y sobre esta base se definen la estructura y funciones para obtener las metas deseadas; por tanto, el personal directivo debe caracterizarse por su capacidad de liderazgo para lograr una buena gestión y cumplir con sus funciones de manera eficiente, con procesos participativos, oportunos y basados en las necesidades de la comunidad educativa, reforzando, reconociendo el desempeño laboral de los educadores.

Reconocimiento no pecuniario

Este descriptor tiene su base en los aportes de Herzberg (1968), la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo son producto de dos tipos de factores distintos. Los factores de higiene (como el salario, las condiciones físicas y los lineamientos normativos) solo evitan la queja, pero no motivan. En cambio, los factores motivadores son los que realmente impulsan el crecimiento y la mejora continua del docente. Dentro de estos últimos, el reconocimiento ocupa un lugar primordial, ya que satisface la necesidad de logro y autorrealización del profesional.

En el marco de la gestión administrativa, el reconocimiento no pecuniario desde los postulados de Herzberg (1968), se define como “el conjunto de incentivos no económicos que una organización otorga a sus colaboradores en valoración a su desempeño, compromiso y aportes excepcionales” (p. 13). A diferencia del salario (incentivo pecuniario), el reconocimiento no monetario actúa sobre los factores motivacionales superiores. Según la Teoría Bifactorial de Herzberg, mientras que el sueldo es un "factor de higiene" (cuya ausencia genera insatisfacción, pero cuya presencia no asegura motivación a largo plazo), el reconocimiento es un "factor motivador" que genera satisfacción y compromiso duradero.

A tal efecto, el reconocimiento no pecuniario se operacionaliza, en primera instancia, a través de las recompensas sociales, las cuales impactan en la necesidad de filiación y estatus del educador dentro de la comunidad. Según Marulanda (2019), estas acciones simbólicas son fundamentales para fortalecer el sentido de pertenencia y la identidad institucional. Dentro de la gestión administrativa, esto se traduce en la toma de decisiones orientada a visibilizar el mérito mediante menciones especiales en reuniones de consejo, publicaciones en medios institucionales, la entrega de diplomas y medallas, o incluso notas de agradecimiento personalizadas. Estos gestos, aunque carecen de valor monetario, poseen una alta carga significativa que refuerza el compromiso del docente con los planes institucionales y la mejora continua del sector.

Por otro lado, las recompensas experienciales se presentan como estrategias de alto impacto en la satisfacción laboral, al enfocarse en la calidad de vida y el crecimiento del profesional. Marulanda (2019) sostiene que el otorgamiento de beneficios relacionados con la flexibilidad horaria y las oportunidades de desarrollo profesional constituye una forma de salario emocional que potencia la autonomía del trabajador. Para la administración del bachillerato, integrar estas experiencias dentro de la información y comunicación interna permite que el docente perciba una valoración real de su tiempo y su carrera. Al facilitar espacios para la formación continua o ajustes

en la jornada que favorezcan la conciliación personal, la gestión no solo cumple con los lineamientos normativos, sino que asegura la retención de docentes calificados, alineándose con las metas globales de calidad educativa.

En el ámbito del bachillerato, donde las estructuras salariales suelen estar rígidamente fijadas por los lineamientos normativos del Estado, esta forma de gratificación se convierte en la herramienta principal de la toma de decisiones administrativa para fomentar la mejora continua. Este sustento permite comprender que, si bien el directivo no siempre puede modificar el salario de sus docentes, tiene plena capacidad en la toma de decisiones para potenciar los factores motivadores a través de una cultura de reconocimiento no pecuniario, en pro de la mejora continua.

Mejora continua

La mejora continua en el proceso educativo se define como un esfuerzo sistemático y permanente por optimizar los métodos de enseñanza, la gestión de recursos y los resultados de aprendizaje. Según Deming (1989), este proceso se fundamenta en el ciclo planificar-hacer-verificar-actuar (PHVA), el cual, aplicado a las instituciones de bachillerato, permite que la gestión administrativa no sea estática, sino una estructura evolutiva. En este sentido, la toma de decisiones basada en evidencias y en la evaluación constante de los planes institucionales garantiza que las debilidades detectadas se conviertan en oportunidades de fortalecimiento pedagógico, asegurando que la institución se mantenga alineada con los estándares de calidad nacionales e internacionales.

Bajo esta perspectiva, la mejora continua es inviable sin la participación activa y motivada del docente, quien actúa como el ejecutor directo de los cambios en el aula. Deming (1989) sostiene que la calidad es responsabilidad de todos, pero depende de una administración que elimine las barreras del miedo y fomente el orgullo por el trabajo bien realizado. Para el bachillerato ecuatoriano, esto implica que la información y comunicación de los procesos de mejora deben estar estrechamente vinculados al reconocimiento no pecuniario. Cuando el docente percibe que sus aportes a la excelencia académica son valorados dentro de los lineamientos normativos, se genera un compromiso intrínseco que impulsa la innovación educativa, convirtiendo la mejora continua en una cultura organizacional viva.

Ahora bien, la mejora continua en el sistema educativo se fundamenta en la capacidad de las instituciones para diagnosticar y perfeccionar sus procesos internos. Según el Ministerio de Educación del Ecuador (2017), la gestión escolar debe orientarse al cumplimiento de estándares que promuevan la excelencia mediante la evaluación constante y la toma de decisiones basada en

resultados. En este contexto, la fase de Evaluación actúa como un diagnóstico esencial donde el indicador principal es la medición de la efectividad de las recompensas otorgadas; esto permite a la autoridad analizar si los mecanismos de reconocimiento actuales cumplen con los objetivos de los planes institucionales y si el docente percibe una gestión administrativa justa y transparente.

Asimismo, la transformación institucional se logra mediante la interacción efectiva entre la Retroalimentación y la Innovación en la Gestión. El Ministerio de Educación del Ecuador (2017) establece que el acompañamiento pedagógico y la comunicación asertiva son pilares para elevar la calidad del servicio educativo. Por ello, el indicador de diálogo constructivo directivo-docente garantiza que la información y comunicación se utilice para motivar y corregir procesos sin un enfoque punitivo. La fase de innovación permite que la gestión administrativa demuestre adaptabilidad, creando nuevas estrategias de reconocimiento no pecuniario —sociales o experienciales— que respondan a la realidad detectada, asegurando así que el bachillerato evolucione hacia una mejora continua.

En este sentido, como indican Martínez, et al., (2025), el sistema educativo ecuatoriano ha experimentado una transformación significativa en las últimas décadas, orientándose hacia la mejora de la calidad educativa mediante la implementación de estándares de desempeño para directivos y docentes. Estos “buscan garantizar prácticas pedagógicas eficaces y una gestión institucional orientada al aprendizaje de calidad” (p. 12). Accionar vinculado con los lineamientos normativos vigentes en el bachillerato de dicho país.

Bachillerato general unificado en Ecuador

El Bachillerato en Ecuador se constituye como el eje de cierre de la educación obligatoria, cuyo fin último es la formación de ciudadanos con un perfil de salida basado en la justicia, la innovación y la solidaridad. Esta etapa no solo representa la culminación de un ciclo académico, sino que es el puente estratégico hacia la educación superior y el mundo laboral. Por ello, la relevancia de este nivel educativo radica en su capacidad para dotar a los jóvenes de competencias complejas y habilidades para la vida, asegurando que el sistema educativo responda a las demandas de una sociedad en constante transformación y a los planes de desarrollo nacional.

Finalmente, la consolidación de este modelo educativo en el bachillerato ecuatoriano se ve potenciada por una sólida cultura de reconocimiento no pecuniario hacia el cuerpo docente. Cuando la gestión administrativa utiliza el marco de los estándares de calidad para valorar el mérito, la innovación pedagógica y el compromiso profesional, se genera un clima institucional

que impacta directamente en el desempeño del estudiante. Así, el reconocimiento se convierte en una herramienta estratégica de gestión que, sin requerir erogaciones económicas, eleva la motivación del docente, quien es, en última instancia, el responsable de guiar al alumno hacia el éxito en esta etapa crítica de su formación.

En concreción, la gestión administrativa en las instituciones de bachillerato ecuatoriano alcanza su eficacia cuando logra amalgamar los lineamientos normativos y los planes institucionales con una estrategia clara de reconocimiento no pecuniario a los docentes. Esta investigación sostiene que la toma de decisiones del directivo no debe limitarse al cumplimiento burocrático, sino que debe priorizar la valoración del talento humano como el eje motor de la mejora continua. Al formalizar el agradecimiento, la flexibilidad y el desarrollo profesional mediante procesos de información y comunicación asertivos, se garantiza que el docente se convierta en un actor proactivo del cambio. En definitiva, la gestión de la calidad educativa es, en esencia, la gestión de la motivación docente; solo a través de la validación del trabajo pedagógico se asegura la transformación del sector y el éxito de los objetivos institucionales.

Metodología

La ruta metodológica de este estudio se fundamentó en el paradigma positivista con un enfoque cuantitativo, el cual permite examinar la relación entre la gestión administrativa y el reconocimiento no pecuniario mediante el rigor del análisis estadístico. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), este enfoque es esencial para medir fenómenos con precisión y garantizar la objetividad de los hallazgos.

Como enriquecimiento de estas ideas, la investigación es de campo, ya que los datos se recolectaron directamente en la Unidad Educativa "El Quiteño Libre". Según Arias (2016), la investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados o de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular variables. Sobre el nivel descriptivo, buscó especificar las propiedades y características del reconocimiento no pecuniario en el bachillerato.

Se empleó un método empírico-analítico apoyado en un tipo de investigación de campo con un diseño no experimental y de corte transaccional, lo que facilitó la recolección de datos en un momento único sin alterar el entorno laboral de los docentes. Esta estructura asegura que los resultados obtenidos a partir de la población censal sean representativos y posean la validez

científica necesaria para proponer mejoras en el bachillerato. Es decir, no se manipuló la variable, recolectando los datos en un solo momento, en un tiempo único.

Se deja en claro, la población es finita y censal, conformada por los 14 docentes del nivel de bachillerato. Para Arias (2016), cuando la población es pequeña y accesible, se toma su totalidad como unidad de análisis, eliminando el error muestral. Estos profesionales aportaron la información solicitada con un instrumento tipo cuestionario, estructurado en 20 ítems con opciones de respuesta siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca y nunca. El instrumento fue validado mediante juicio de expertos. Para la confiabilidad, se aplicó el coeficiente Alpha de Cronbach, obteniendo un resultado de 0.90, lo que garantiza que el cuestionario produce resultados consistentes y coherentes para medir la mejora continua.

Para el tratamiento de la información, se utilizó la estadística descriptiva, la cual, según García (2021), permite organizar, resumir y presentar los datos de manera informativa a través de medidas de tendencia central y frecuencias. El procesamiento se realizó mediante el software estadístico (mencionar si usaste SPSS o Excel), organizando los resultados en tablas de frecuencias y figuras circulares o de barras, estructurados bajo las dimensiones de la variable en estudio.

Resultados y Discusión

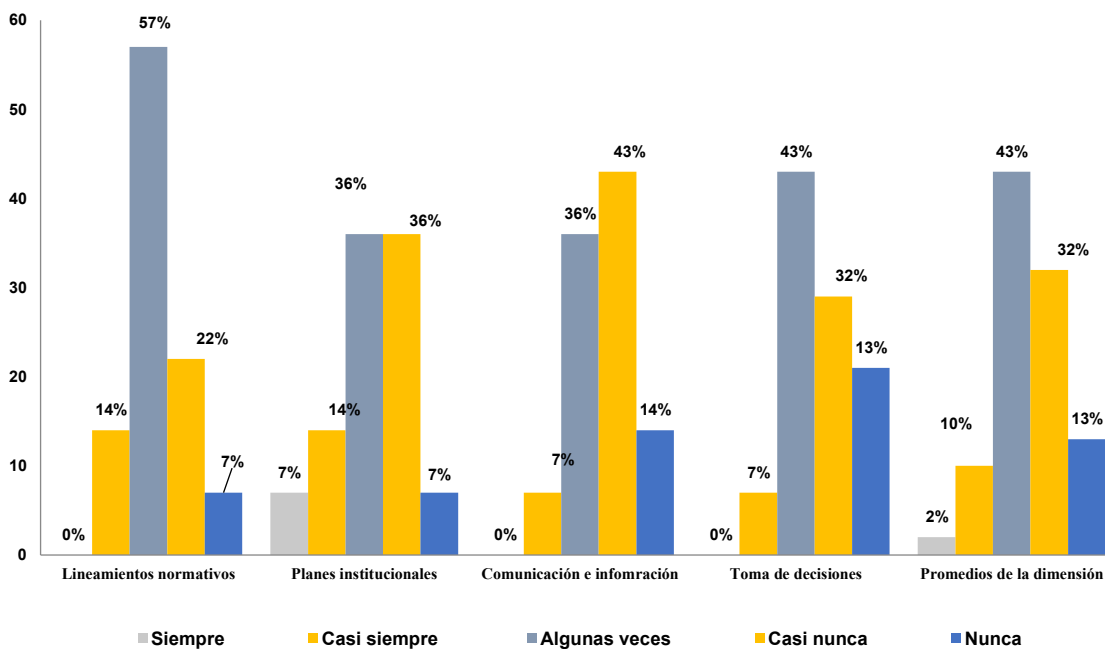
El análisis de los datos se ejecutó de forma sistemática y rigurosa, siguiendo un esquema de tres niveles técnicos que garantizan la validez de las inferencias realizadas. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), el análisis cuantitativo debe ser un proceso estructurado que transforme los datos brutos en conocimiento significativo. Bajo esta premisa, el procedimiento se dividió en la tabulación con la agrupación y ordenamiento de las respuestas de los 14 docentes de la Unidad Educativa "El Quiteño Libre" conforme a la escala de Likert utilizada en el instrumento. Este proceso permitió la cuantificación de las frecuencias absolutas y relativas para cada ítem.

Seguidamente, se procedió a la visualización de las dimensiones de estudio a través de figuras estadísticas. Esta etapa fue crucial para identificar de manera visual las tendencias, brechas y regularidades en la percepción de los docentes respecto al reconocimiento no pecuniario y la gestión administrativa. Mientras, la interpretación requirió el cruce de los resultados estadísticos con el marco teórico y los lineamientos normativos del Ministerio de Educación del Ecuador. Este nivel de análisis permitió identificar las áreas críticas y fortalezas en la gestión institucional, orientando los hallazgos hacia una propuesta de mejora continua para el bachillerato.

Tabla 1
Dimensión gestión administrativa

Indicadores	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Lineamientos normativos	0	0	2	14	8	57	3	22	1	7
Planes institucionales	1	7	2	14	5	36	5	36	1	7
Comunicación información ^e	0	0	1	7	5	36	6	43	2	14
Toma de decisiones	0	0	1	7	6	43	4	29	3	21
Porcentajes promedios		2		10		43		32		13

Figura 1
Porcentajes promedios de la dimensión gestión administrativa



Respecto a la tabla y figura 1, en el indicador lineamientos (Ítems 1 y 2) En este indicador, predomina la categoría "Algunas veces" con un 57% en ambos ítems. Esto revela que, aunque existe una estructura normativa del Ministerio de Educación, los docentes perciben que su aplicación y el ajuste de los procesos a la ley no son constantes, existiendo brechas en la formalidad administrativa, lo cual dificulta el logro de estándares de calidad en pro de la mejora continua en la formación integral de los estudiantes de bachillerato en el contexto investigado.

Sobre los planes, (Ítems 3 y 4) Respecto a la planificación institucional (PEI/PCA), se observa una división de opiniones: mientras el 36% indica que la gestión se basa en estos planes "Algunas veces", otro 36% señala que el seguimiento efectivo de la planificación ocurre "Casi nunca". Esto sugiere que los documentos existen, pero no se ejecutan ni se monitorean adecuadamente, a pesar de ser un parámetro explícito establecido en los manuales diseñados por el Ministerio de Educación de Ecuador, tanto en el año 2012, como ratificados en el documento del 2017.

En cuanto al indicador comunicación (Ítems 5 y 6), muestra una tendencia negativa más marcada. El 43% de los encuestados manifiesta que tanto el flujo de información como los canales oficiales facilitan el cumplimiento de sus funciones "Casi nunca" y 14% "Nunca", es un dato crítico, pues la comunicación es el eje que sostiene la gestión administrativa, para facilitar el intercambio de posturas y opiniones, también para dar a conocer lineamientos y lo que se espera de cada docente, sin dejar de reconocer su desempeño profesional, en el logro de metas establecidas en el currículo de bachillerato vigente en ese país, tanto del 2016, como el priorizado emitido en 2021.

Cierra el indicador referido a la toma de decisiones (Ítems 7 y 8). En este, en cuanto a la participación y eficiencia, el 43% afirma que solo "Algunas veces" se considera al docente en las decisiones. Sin embargo, 29% concibe que las decisiones "Casi nunca" son eficientes e incluso para 21% de los educadores consultados "Nunca" lo son; evidenciando una fuerte crisis de confianza en la gestión administrativa que demanda la participación en colectivo a fin de seleccionar cursos de acción, valorando los aportes de cada profesional.

La discusión de los resultados parte de los valores promedios, que reflejan una tendencia predominante hacia la irregularidad. Según los datos consolidados, el promedio general sitúa la gestión en un nivel de "Algunas veces" (43%), seguido de un preocupante 32% en la categoría "Casi nunca" y 13% en "Nunca". Esto indica que apenas el 12% de los docentes percibe una

gestión administrativa constante (Siempre/Casi siempre). Cada indicador por separado confirma una gestión administrativa debilitada. Esta fragmentación en el cumplimiento de procesos justifica la necesidad de tu investigación sobre el reconocimiento no pecuniario, como una vía para resarcir la falta de eficiencia y comunicación detectada.

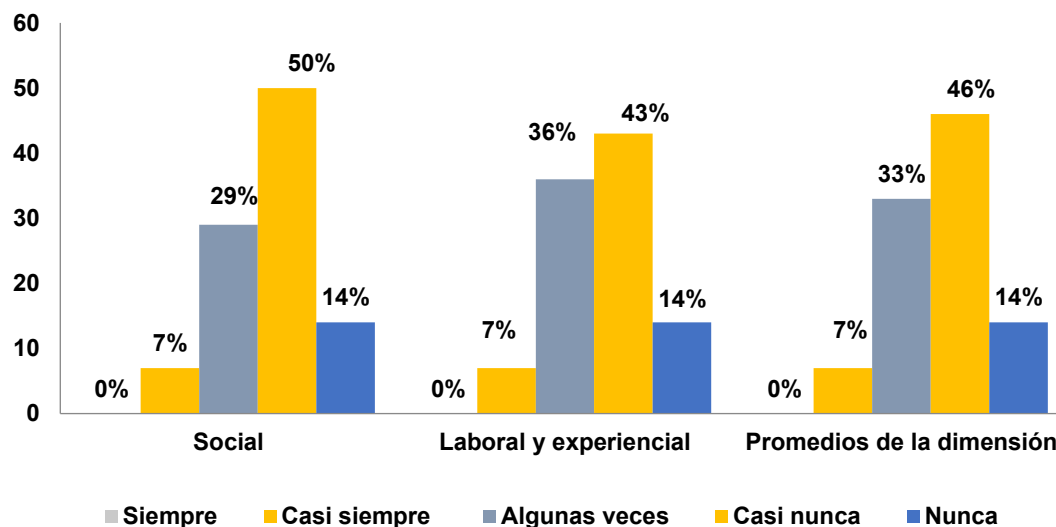
Por tanto, emerge la discrepancia de la realidad investigada con los aportes de la UNESCO (2025), con debilidad en la actuación de la gestión institucional en cuanto a lo administrativo, al no robustecer los procesos de información y comunicación y articular los planes institucionales con las necesidades de valoración del profesorado. La práctica institucional contrasta con el deber ser de una gestión que trasciende el cumplimiento burocrático para convertirse en un eje de transformación estratégica.

Bajo este enfoque, es imperante la toma de decisiones se orienta a mitigar los riesgos señalados por la UNESCO (2025), utilizando los lineamientos normativos como herramientas que, lejos de ser punitivas, promueven el empoderamiento y la satisfacción laboral, garantizando así una estructura operativa que reconoce el capital humano del bachillerato ecuatoriano; transformando la normativa en una herramienta de gestión que no solo busque el cumplimiento administrativo, sino el empoderamiento y la satisfacción laboral del educador ecuatoriano, quien además de la remuneración implícita en las condiciones contractuales, recibe reconocimiento y valoración en el centro donde labora.

Tabla 2
Dimensión Reconocimiento No Pecuniario

Indicadores	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Social	0	0	7	7	4	29	7	50	2	14
Laboral y experiencial	0	0	1	7	5	36	6	43	2	14
Porcentajes promedios	0		7		33		46		14	

Figura 2
Porcentajes promedios de la dimensión Reconocimiento No Pecuniario



La tabla y figura 2 están referidas a la dimensión reconocimiento no pecuniario, Los docentes al ser consultados permitieron aportar la siguiente data: en el indicador reconocimiento Social (Ítems 9, 10 y 11) muestra la mayor fragilidad. El 50% de los docentes percibe que "Casi nunca" se formalizan felicitaciones o diplomas. La valoración social por parte de autoridades y compañeros también es baja, con un 29% en algunas veces, 22% "Casi nunca" y 14% "Nunca", reflejando solo 7% el criterio "Siempre", lo que sugiere un clima de aislamiento profesional.

Los resultados del indicador reconocimiento Laboral y Experiencial (Ítems 12, 13 y 14), apuntan a lo siguiente: aunque existe un nivel ligeramente superior de flexibilidad y autonomía ("Algunas veces" con 36%), el peso de la insatisfacción recae nuevamente en la falta de oportunidades de crecimiento. El 43% de la muestra censal señala que "Casi nunca" y 14% "Nunca" se ofrecen capacitaciones o proyectos que enriquezcan su experiencia y solo 7% contestaron "Casi siempre".

Sobre la discusión de estos resultados, es oportuno fijar la mirada en los valores promedios que representa la figura 2: la tendencia predominante se sitúa en la categoría "Casi nunca" con un 46%, seguida por "Algunas veces" con un 36%, "Nunca" refleja 14% y "Casi siempre" 7%. Estos resultados son altamente significativos, ya que revelan que el 60% de la muestra (sumando las categorías negativas) percibe una carencia sistemática de estímulos y valoración. Esto permite inferir coincidencia con los aportes de Cabezas (2016), sobre que la gestión administrativa no

contempla el reconocimiento no pecuniario para el fortalecimiento institucional, limitando la motivación y el compromiso docente en el bachillerato.

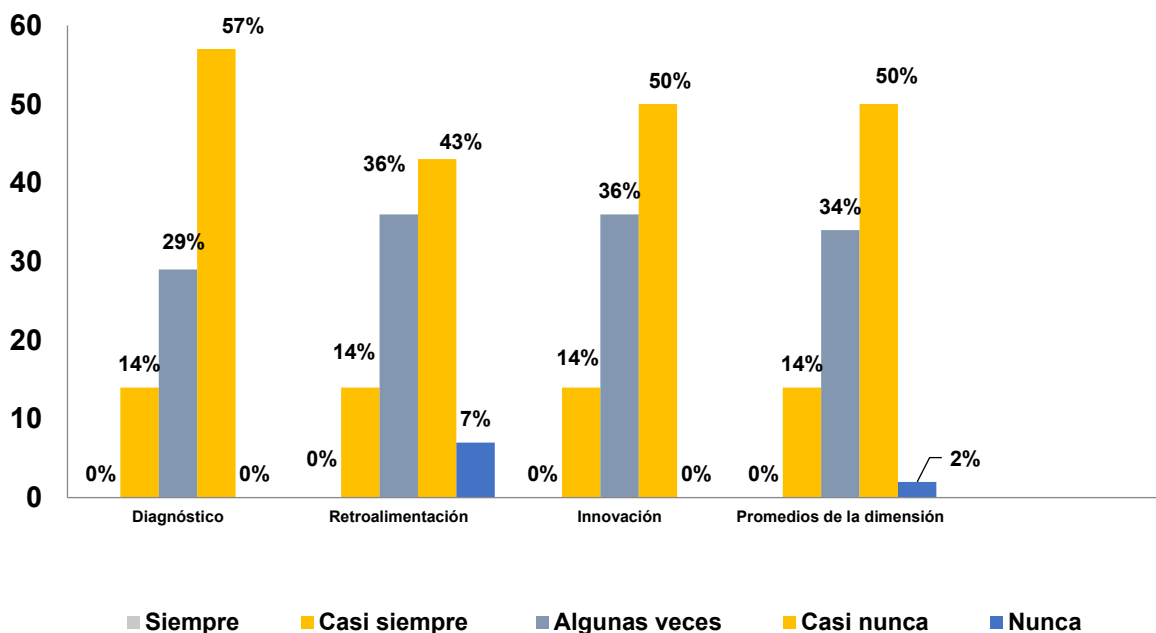
En consecuencia, el rol del educador debe ser revalorizado como el pilar fundamental del nuevo contrato social por la educación. La mejora continua de la calidad educativa en el bachillerato ecuatoriano, y en el mundo, es inviable si la gestión administrativa no garantiza condiciones que fomenten la autonomía, la confianza y el desarrollo profesional. Cuando el docente deja de ser visto como un recurso operativo y empieza a ser reconocido como un líder pedagógico clave en los planes institucionales, se asegura no solo el cumplimiento de metas de calidad, sino también la formación de ciudadanos capaces de transformar sus propias realidades. Sin una cultura de reconocimiento que sostenga la vocación, el sector educativo global corre el riesgo de un retroceso sistémico en sus estándares de excelencia y equidad.

Al alinear los lineamientos normativos con procesos efectivos de información y comunicación que valoren la labor pedagógica, la administración escolar contribuye directamente a frenar el retroceso identificado por López (2024), asegurando que el sistema educativo sea capaz de liberar el potencial de cada estudiante. Lo cual sin duda requiere un docente motivado y enfocado en la mejora continua al ser objeto de la valoración y reconocimiento no pecuniario por su labora eficiente en pro de la calidad educativa como derecho de los educandos en la República del Ecuador.

Tabla 3
Dimensión Mejora Continua

Indicadores	Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Casi nunca		Nunca	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Diagnóstico	0	0	2	14	4	29	8	57	0	0
Retroalimentación y acción	0	0	2	14	5	36	6	43	1	7
Innovación de la gestión	0	0	2	14	5	36	7	50	0	0
Porcentajes promedios	0		14		34		50		2	

Figura 3
 Porcentajes promedios de la dimensión mejora continua



Como complemento, la tabla y figura 3 reportan los datos de la dimensión mejora continua, los cuales en concreto señalan lo siguiente: en el diagnóstico (Ítems 15 y 16), la tendencia más alta de toda la tabla se encuentra aquí, con un 57% en el “Casi nunca”. Esto indica que los docentes sienten una ausencia casi total de diagnósticos sobre el clima institucional, pues 29% de los docentes registraron sus respuestas en la opción “Algunas veces” y solo 14% refleja “casi siempre”, lo que impide identificar problemas de fondo en la convivencia y el desempeño como lo enuncia el Ministerio de Educación de Ecuador (2012).

En la retroalimentación y Acción (Ítems 17 y 18), se visiona la fragmentación en la comunicación. El 43% manifiesta que "Casi nunca" y 7% “nunca”, lo que refleja la mitad de los educadores consultados (50%) que no aprecian de parte de la gestión administrativa comentarios constructivos enfocados en la mejora continua. Sin este insumo, el docente carece de una guía clara para alinear su trabajo con los objetivos institucionales, con 36% de educadores que esporádicamente son objeto de reconocimiento no pecuniario que les ayude a elevar la calidad de la práctica educativa, considerándolo de esta manera el 14% que contestaron “Casi siempre”; con limitaciones en el logro de la mejora continua y calidad educativa como lo mencionan los investigadores García, et al., (2023).

En la innovación de la gestión (Ítems 19 y 20), a pesar de que un 36% percibe cambios creativos "Algunas veces", el 50% afirma que "Casi nunca" se implementan estrategias para el bienestar docente y la mejora del bachillerato, lo cual refieren perciben "Casi siempre" 14% de los consultados con el instrumento aplicado. Resultados que confirman lo mencionado por Inguillay (2023), sobre el déficit de un sistema de recompensas no remuneradas en el sector educativo de Ecuador.

En la discusión de tales resultados se puede destacar en la dimensión mejora continua, se identifica que la categoría con mayor peso es "Casi nunca" con un 50%, seguida por "Algunas veces" con un 34%. La sumatoria de las valoraciones Casi nunca y Nunca alcanza 52%, lo que evidencia una debilidad crítica en el ciclo de calidad institucional. Estos valores promedio demuestran que, en la percepción docente, los procesos de evaluación y diagnóstico no se traducen en acciones correctivas o cambios creativos.

En este escenario, la gestión administrativa se percibe como un sistema estático que no utiliza la retroalimentación para optimizar el bienestar docente ni los procesos del bachillerato, dejando la "mejora continua" como un lineamiento teórico sin ejecución práctica. Dichos resultados confirman lo mencionado por López (2024), para quien en los países latinoamericanos requieren un fortalecimiento urgente de su sector de conocimiento a través de una mejora profunda y sistémica de sus estructuras educativas para garantizar la equidad y la calidad.

Además de ello, la falta de reconocimiento no pecuniario a los docentes se concibe como un obstáculo en el logro de la mejora continua, pues dicha acción en la gestión administrativa es fundamental, como recomienda el teórico Herzberg (1968), con un conjunto de incentivos no económicos que una organización otorga a sus colaboradores en valoración a su desempeño, compromiso y aportes excepcionales, hacia los educadores para motivarlos en la excelencia laboral y el aporte para la calidad educativa.

Conclusiones

Una vez finalizado el proceso de recolección, procesamiento y análisis de la información, se presentan a continuación las conclusiones derivadas de la investigación. Estas constituyen una síntesis integradora de los hallazgos obtenidos en la Unidad Educativa Fiscal El Quiteño Libre. Al respecto, en la dimensión gestión administrativa, se evidencia que el cumplimiento de lineamientos predomina un 43% "algunas veces", mientras que un 45% acumulado en las categorías "casi nunca" y "nunca" denota el bajo acatamiento de la normativa y la debilidad en los planes

institucionales, revelando que la planificación no logra consolidarse como una herramienta operativa real. Asimismo, la comunicación muestra un estado crítico que fractura el flujo de información necesario para el reconocimiento no pecuniario y la articulación de metas, dificultando la toma de decisiones en colectivo y el cumplimiento de los estándares de calidad.

En la dimensión reconocimiento no pecuniario, se concluye lo siguiente: dentro de la institución es una práctica ausente que debilita el compromiso docente hacia la mejora continua. El reconocimiento social es el indicador de mayor fragilidad, donde el 50% de los docentes manifiesta que "casi nunca" se formalizan felicitaciones o incentivos simbólicos, promoviendo un clima de aislamiento profesional. Esta carencia se extiende al ámbito laboral y experiencial, donde los educadores consideran escasas las oportunidades para el crecimiento y la capacitación académica. Es decir, es evidente la carencia sistemática de estímulos, lo que confirma que la gestión administrativa actual reduce la labor docente a un rol operativo, omitiendo la valoración del capital humano como eje estratégico para alcanzar los estándares de calidad en el bachillerato.

En lo concerniente a la dimensión mejora continua, en la institución es un proceso estancado, debido a que la gestión administrativa no logra transformar los diagnósticos en acciones correctivas. El promedio general del 52% (categorías casi nunca y nunca) revela una debilidad crítica en el ciclo de calidad, especialmente en la retroalimentación y la innovación de la gestión, donde la mitad de los docentes percibe una ausencia de comentarios constructivos y de estrategias para su bienestar. En definitiva, la falta de un sistema de reconocimiento no pecuniario impide que el diagnóstico se convierta en mejora, dejando la calidad educativa del bachillerato como un lineamiento teórico sin ejecución práctica.

Como respuesta al objetivo de analizar el reconocimiento no pecuniario desde la gestión administrativa para la mejora continua, se concluye que la gestión en la Unidad Educativa Fiscal El Quiteño Libre se caracteriza por una ejecución técnica que prioriza la operatividad burocrática sobre la funcionalidad estratégica. La planificación y los lineamientos normativos no logran articularse con la práctica institucional, derivando en una toma de decisiones centralizada que limita la eficacia de los procesos en el bachillerato.

Esta realidad se ve agravada por la carencia de una cultura de reconocimiento no pecuniario fundamentada en el salario emocional y la validación del desempeño; al omitirse los incentivos sociales y experienciales, se genera una percepción de invisibilidad del esfuerzo docente y un aprovechamiento nulo del capital intelectual. En consecuencia, el ciclo de calidad no logra

consolidarse, pues se ignora que el reconocimiento es el motor esencial de cambio. Mientras la administración no valore el aporte profesional mediante mecanismos no monetarios, la mejora continua seguirá siendo un lineamiento declarativo y no funcional, impidiendo que la gestión del talento humano se traduzca en una verdadera excelencia educativa.

Ante este panorama, se formulan las recomendaciones, considerando la cultura del reconocimiento no pecuniario surge como una respuesta estratégica desde la administración escolar para revertir dicha tendencia. Al integrar formalmente incentivos simbólicos y oportunidades de liderazgo en la estructura organizativa, la gestión no solo cumple con la normativa vigente, sino que dota de significado la labor del educador. Reconocer el mérito en el bachillerato no es solo un acto de cortesía institucional, sino una decisión administrativa fundamental para garantizar que el compromiso docente sea el motor que impulse la inclusión y la excelencia educativa que el país demanda.

Al respecto, se recomienda a las autoridades institucionales trascender el modelo de gestión burocrática mediante la implementación de un sistema de toma de decisiones participativa. Es imperativo que los lineamientos y planes institucionales dejen de ser documentos estáticos y se conviertan en herramientas dinámicas, socializadas y validadas por el cuerpo docente, garantizando que la comunicación fluya de manera bidireccional para asegurar la operatividad de los procesos administrativos.

En cuanto a la institucionalización del reconocimiento no pecuniario, es fundamental diseñar y ejecutar un programa de incentivos que formalice la valoración del desempeño docente. Esto incluye el establecimiento de protocolos para el otorgamiento de certificados de reconocimiento, la mención pública de logros en espacios colectivos y la creación de oportunidades para el liderazgo de proyectos basados en la trayectoria experiencial. Al validar el salario emocional, la institución promueve un clima de confianza que reduce la brecha entre la gestión y el bienestar profesional.

Del mismo modo, se sugiere a las autoridades de la Unidad Educativa Fiscal El Quiteño Libre, ubicada en Jipijapa, provincia Manabí, Ecuador, transformar los procesos evaluativos en diagnósticos participativos con fines correctivos. La gestión administrativa debe asegurar que los resultados de las evaluaciones no terminen en informes administrativos, sino en planes de acción concretos y cambios creativos que optimicen la práctica pedagógica. Para ello, se recomienda

establecer espacios de retroalimentación donde el docente reciba comentarios constructivos que le permitan alinear su autonomía con los objetivos institucionales de calidad.

Finalmente, se recomienda a la gestión administrativa priorizar el reconocimiento no pecuniario como eje transversal de la mejora continua. Para que la optimización de los procesos sea sostenible, la administración debe comprender que la innovación y el cambio creativo son proporcionales al nivel de valoración que percibe el docente. Solo a través de una gestión que potencie el capital humano será posible alcanzar los estándares de excelencia educativa exigidos para el nivel de bachillerato.

Referencias

- Arias, F. (2016). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. (7ma ed.). Editorial Episteme.
- Cabeza, M. (2016). Sistemas de incentivos basados en el reconocimiento. un enfoque más estratégico. *Revista Venezolana De Análisis De Coyuntura*, 8(1), 201–208. https://saber.ucv.ve/ojs/index.php/rev_ac/article/view/10973/0?articlesBySimilarityPage=25
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Díaz de Santos.
- García, C., Treviño, J. Zapata, A. & Alcalá, C. (2024). Estándares y Estrategias para la Mejora Continua en Instituciones Educativas: Un Enfoque hacia la Optimización de Procesos Académicos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(6), 283-290. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/14612>
- García, J. (2021). *Estadística descriptiva aplicada a las ciencias sociales*. Editorial Delta.
- Granda, L. (2022). *Liderazgo Transformacional del Directivo en la Gestión Administrativa de la Unidad Educativa Fiscomisional “Nuestra Señora Del Rosario”, Ecuador*. Trabajo de grado de maestría. Universidad Yacambú. Venezuela. Biblioteca digital UNY. https://biblioteca.uny.edu.ve:9443/Bonline/TG/TGM_MGE_1420.pdf?v=5p19ac
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (1968). Una vez más: ¿Cómo motiva usted a sus empleados? *Harvard Business Review*, 46(1), 13-22. <https://academia.uat.edu.mx/pariente/Articulos/Administracion/Como%20motiva%20usted%20a%20sus%20empleados.pdf>
- Inguillay, E. (2023). *Liderazgo directivo para la motivación laboral docente de la Escuela de Educación Básica Doctor Leónidas García Ortiz, Ecuador*. Trabajo de grado de maestría.

- Universidad Yacambú. Venezuela. Bilioteca digital UNY.
https://biblioteca.uny.edu.ve:9443/Bonline/TG/TGM_MGE_1736.pdf?v=teozb
- López, S. (2024). La educación de América Latina percibida desde el objetivo 4 de los objetivos del desarrollo sostenible (ODS). *Revista Información Tecnológica*, 35(2).
https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642024000200023
- Martínez, M., Pacho, J., Gutama, L, Calle, B., Chalco, R. & Zhindón, E. (2025). Entre la Política y la Práctica: Estándares de Desempeño Para Directivos y Docentes en el Sistema Educativo Ecuatoriano. *Estudios Y Perspectivas Revista Científica y Académica* , 5(4), 5511–5536.
<https://estudiosyperspectivas.org/index.php/EstudiosyPerspectivas/article/view/1566>
- Marulanda, F. (2019). *El salario emocional: Una estrategia para la fidelización del talento humano*. Editorial Académica.
- Ministerio de Educación de Ecuador (2012). *Manual de estándares de calidad*.
https://educacion.gob.ec/wp-ontent/uploads/downloads/2013/03/estandares_2012.pdf
- Ministerio de Educación de Ecuador (2016). *Bachillerato general unificado*.
<https://educacion.gob.ec/bachillerato-general/>
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2017). *Estándares de Calidad Educativa: Gestión Escolar, Desempeño Profesional Directivo y Desempeño Profesional Docente*.
[https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/12/Manual-para-la-
implementacion-de-los-estandares-de-calidad-educativa.pdf](https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/12/Manual-para-la-implementacion-de-los-estandares-de-calidad-educativa.pdf)
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, (UNESCO, 2025). *Informe mundial sobre el personal docente*.
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000393262>
- Portocarrero, L., Restrepo, J., Valencia, M. y Calderón, L. (2021). Gestión educativa para la sostenibilidad académica en Colombia. *Formación Universitaria*, 14(5), 107-118. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062021000500107>
- Secretaría Distrital de Gobierno de Bogotá (2022). *Plan de incentivos no pecuniarios*.
[https://carteleravirtual.gobiernobogota.gov.co/sites/default/files/normograma/RESOLUCI
ON%200004-2024.pdf](https://carteleravirtual.gobiernobogota.gov.co/sites/default/files/normograma/RESOLUCION%200004-2024.pdf)
- Tamayo y Tamayo, M. (2012). *El proceso de la investigación científica* (5ª ed.). Limusa.