



UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR

TRABAJO DE TITULACIÓN



UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE ECUADOR

MAESTRÍA EN GESTIÓN EDUCATIVA

TRABAJO DE TITULACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN EDUCATIVA**

TEMA

**CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO
PROFESIONAL DE LA ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA ISIDRO AYORA.**

Autor/es:

Chipugsi Rubio Isabel Jacqueline

Chipugsi Rubio Rosa Magali

Tutor/a:

Dra. Torres Pazmiño María Gabriela

ECUADOR

2024



La Universidad para todos





DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, por su apoyo constante, amor incondicional y paciencia durante todo este proceso. Su fe en nosotros ha sido la motivación que nos ha impulsado a superar cada obstáculo y alcanzar esta meta.

A los docentes y compañeros que nos inspiraron con su ejemplo y conocimientos, y a todos aquellos que, de alguna manera, contribuyeron a que este proyecto se hiciera realidad. Este logro es también de ustedes.

Magali e Isabel Chipugsi Rubio





AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradecemos a Dios por brindarnos la fortaleza y perseverancia necesarias para culminar este importante proyecto. A nuestras familias, que han sido nuestro pilar fundamental, ofreciéndonos su apoyo incondicional, comprensión y motivación a lo largo de este camino. Su confianza y cariño han sido esenciales para lograr este objetivo académico.

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a nuestros tutores y docentes, quienes con su sabiduría y guía nos acompañaron en cada etapa de esta investigación. También agradecemos a nuestros compañeros de estudio por compartir sus experiencias y aprendizajes, y a los directivos y docentes de la Escuela de Educación Básica Isidro Ayora, cuya valiosa colaboración fue clave para el desarrollo exitoso de este trabajo.

Magali e Isabel Chipugsi Rubio





RESUMEN

El presente trabajo de investigación, titulado “Cultura organizacional y su incidencia en el desempeño profesional de la Escuela de Educación Básica Isidro Ayora”, tiene como objetivo analizar cómo los elementos de la cultura organizacional influyen en el desempeño profesional de los directivos de dicha institución educativa. Este estudio, de enfoque exploratorio, combina técnicas cuantitativas y cualitativas mediante encuestas y entrevistas para obtener una visión integral de las percepciones de los docentes y directivos sobre la gestión institucional.

Los resultados revelan que la ausencia de una cultura organizacional consolidada, junto con la falta de claridad en las funciones directivas y una comunicación inadecuada entre los miembros de la institución, genera problemas de gestión que afectan el clima laboral y la eficacia en la toma de decisiones. Más del 60% de los encuestados consideran que la falta de equidad en la aplicación de políticas internas contribuye a la desmotivación del personal. Paralelamente, las entrevistas revelan que la percepción de injusticia en las decisiones institucionales está relacionada con la ausencia de una cultura organizacional sólida que promueva valores como la transparencia, la participación y el respeto mutuo.

Como respuesta a estas problemáticas, se diseñó un manual de funciones que establece roles y responsabilidades claras para los directivos, fomenta la comunicación efectiva y propone estrategias para fortalecer el ambiente laboral. Esta herramienta incluye lineamientos específicos para mejorar la comunicación interna, el liderazgo y la cohesión institucional, además de mecanismos de evaluación continua para garantizar su efectividad. El estudio concluye que una cultura organizacional bien definida y alineada con los objetivos institucionales tiene un impacto positivo en el desempeño profesional de los directivos, contribuyendo al desarrollo de un clima laboral favorable y al cumplimiento de las metas educativas. La investigación presenta un aporte significativo para la gestión educativa y futuras mejoras institucionales.

Palabras Clave: Cultura organizacional, desempeño profesional, gestión educativa, manual de funciones, directivos, escuela





ABSTRACT

This research work, titled “Organizational Culture and its Impact on the Professional Performance of the Escuela de Educación Básica Isidro Ayora”, aims to analyze how elements of organizational culture influence the professional performance of the institution's administrators. This exploratory study combines quantitative and qualitative techniques, using surveys and interviews to gain a comprehensive understanding of teachers’ and administrators’ perceptions regarding institutional management.

The results reveal that the absence of a consolidated organizational culture, combined with a lack of clarity in administrative roles and inadequate communication among institutional members, generates management issues that affect the work environment and decision-making effectiveness. Over 60% of respondents believe that inequity in the application of internal policies contributes to staff demotivation. Similarly, interviews highlight that perceptions of unfairness in institutional decisions are linked to the absence of a solid organizational culture that promotes values such as transparency, participation, and mutual respect.

To address these challenges, a functions manual was designed to establish clear roles and responsibilities for administrators, promote effective communication, and propose strategies to strengthen the work environment. This tool includes specific guidelines to improve internal communication, leadership, and institutional cohesion, along with continuous evaluation mechanisms to ensure its effectiveness.

The study concludes that a well-defined organizational culture aligned with institutional objectives positively impacts administrators’ professional performance, contributing to a favorable work environment and the achievement of educational goals. This research represents a significant contribution to educational management and provides a solid foundation for future institutional improvements.

Keywords: Organizational culture, professional performance, educational management, functions manual, administrators, school.





ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO.....	11
1.1 Antecedentes investigativos.....	11
1.1.1 Internacionales.....	11
1.1.2 Nacionales	12
1.1.3 Local	13
1.2 Fundamentación teórica o bases teóricas.....	14
1.2.1 Cultura Organizacional.....	14
1.2.2 Elementos de la cultura organizacional	15
1.2.3 Funciones de la cultura organizacional	16
1.2.4 Importancia de la cultura organizacional.....	17
1.2.5 Tipos de Cultura Organizacional.....	17
1.2.6 La Comunicación Organizacional en el Ámbito Educativo	18
1.2.7 Importancia de la Comunicación.....	22
1.2.8 Clima Organizacional en el Ámbito Educativo.....	23
1.2.9 Dimensiones del Clima Organizacional	23
1.2.10 Importancia del Clima Organizacional en el Ámbito Educativo.....	24
1.3 Desempeño profesional.....	25
1.3.1 Factores que influyen en el desempeño laboral.....	26
1.3.2 Estándares de calidad educativa	27
1.3.3 Importancia de los estándares de calidad	29
1.4 Liderazgo	30
1.4.1 El liderazgo educativo	31
1.4.2 Características de los líderes escolares.....	31
1.5 Tipos de liderazgo en instituciones educativas.....	32
1.6 Bases normativas y legales	34
1.7 Criterios de posición que asume el investigador.....	35





CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN Y ESTUDIO DIAGNÓSTICO.....	36
2.1 Conceptualización y operacionalización de las variables o categorías.....	36
2.2 Enfoque de la Investigación.....	37
2.3 Alcance de la Investigación.....	37
2.4 Declaración y Justificación del Tipo de Investigación.....	37
2.4.1 Investigación bibliográfica.....	38
2.4.2 Investigación no experimental.....	38
2.4.3 Investigación de campo.....	38
2.5 Métodos empleados y sus propósitos en el contexto de investigación.....	38
2.6 Métodos Teóricos.....	39
2.6.1 Revisión bibliográfica.....	39
2.6.2 Análisis conceptual.....	39
2.7 Métodos Empíricos.....	39
2.7.1 Encuesta.....	39
2.7.2 Entrevista.....	39
2.8 Métodos Matemáticos y Estadísticos.....	39
2.8.1 Análisis de datos.....	39
2.9 Instrumentos derivados de la metodología seleccionada.....	40
2.9.1 Cuestionario.....	40
2.9.2 Guía de entrevista.....	41
2.10 Delimitación de la población y la muestra.....	41
2.11 Descripción de las etapas seguidas en el proceso investigativo y su propósito.....	41
2.11.1 Etapa del estudio teórico.....	41
2.11.2 Etapa del diagnóstico inicial.....	41
2.11.3 Etapa de modelación de la propuesta.....	42
2.11.4 Etapa del diagnóstico final o validación de la propuesta (teórico o empírica).....	42
2.12 Presentación de los resultados del estudio diagnóstico: El análisis, interpretación y discusión de los resultados de la etapa del diagnóstico.....	42





2.12.1	Resultados de la encuesta realizada a los docentes	42
2.12.2	Resultados de la entrevista a los directivos de la Escuela de Educación Básica Isidro Ayora	51
2.12.3	Conclusiones del diagnóstico	54
CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA.....		56
3.1	Modelación de la propuesta, destacando su estructura y originalidad.....	56
3.1.1	Propuesta	56
3.1.2	Presentación.....	56
3.1.3	Propósitos u objetivos generales y específicos.....	56
3.1.4	Fundamentación	57
3.1.5	Características (caracterización de la propuesta).....	59
3.1.6	Ideas básicas	60
3.1.7	Estructura y dinámica de sus componentes	60
3.1.8	Dinámica de los componentes	62
3.1.9	Exigencias, requisitos, condiciones que debe cumplir de acuerdo a su naturaleza y alcance	62
3.1.10	Demostraciones, ejemplos	63
3.2	Formas de aplicación, implementación y evaluación	73
3.2.1	Aplicación del Manual de Funciones	73
3.2.2	Implementación del Manual de Funciones.....	73
3.2.3	Evaluación del Manual de Funciones.....	74
3.3	Recursos y beneficiarios	75
3.3.1	Recursos	75
3.3.2	Beneficiarios.....	75
3.4	Validación de la propuesta.....	76
3.5	Descripción clara de cómo se realizó el proceso de validación.....	77
3.5.1	Validación Documental	77
3.6	Instrumentos para validación según la alternativa seleccionada.....	79
3.7	Resultados de la validación.....	79





3.7.1	Resultados de la Revisión por Expertos	79
3.7.2	Análisis de Resultados de la Validación de Expertos.....	80
CONCLUSIONES.....		83
RECOMENDACIONES		85
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		86
ANEXOS.....		95





ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Elementos de la cultura organizacional.....	15
Tabla 2. Tipos de cultura organizacional	17
Tabla 3. Dimensiones	28
Tabla 4. Componentes por dimensiones.....	28
Tabla 5. Tipos de liderazgo	33
Tabla 6. Variable Independiente	36
Tabla 7. Variable Dependiente	36
Tabla 8. Validez del cuestionario	40
Tabla 9. Valores y visión definidos y compartidos	42
Tabla 10. Procedimientos académicos y administrativos.....	43
Tabla 11. El ambiente de trabajo en la institución fomenta la cooperación y el respeto.....	43
Tabla 12. La institución cuenta con lineamientos para la comunicación oportuna	44
Tabla 13. Las políticas se aplican de manera justa y equitativa	45
Tabla 14. El cuerpo directivo implementa nuevas ideas y tecnologías en la gestión.....	45
Tabla 15. Los directivos toman decisiones informadas y efectivas	46
Tabla 16. Los docentes participan activamente en la toma de decisiones.....	46
Tabla 17. Se implementan políticas y procedimientos administrativos de manera eficaz	47
Tabla 18. Se ejecutan actividades de apoyo y acompañamiento pedagógico innovadores	47
Tabla 19. Cuenta con el Plan de capacitación profesional institucional	48
Tabla 20. Se reconoce los méritos alcanzados por el personal.....	49
Tabla 21. Existe transparencia y rendición de cuentas.....	49
Tabla 22. Un manual de funciones mejoraría la eficiencia en la gestión	50
Tabla 23. Síntesis de la entrevista a los directivos	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tipos de comunicación interna	20
--	----





Figura 2. Indicadores de calidad	29
Figura 3. Valores y la visión de la institución educativa.....	108
Figura 4. Procedimientos académicos y administrativos institucionales	108
Figura 5. El ambiente de trabajo en la institución fomenta la cooperación y el respeto	109
Figura 6. Comunicación oportuna de aspectos académicos y administrativos	109
Figura 7. Las políticas de la escuela se aplican de manera justa y equitativa	110
Figura 8. Implementación de nuevas ideas y tecnologías en la gestión	110
Figura 9. Decisiones informadas y efectivas.....	111
Figura 10. Participación activa en la toma de decisiones.....	111
Figura 11. Políticas y procedimientos administrativos	112
Figura 12. Actividades de apoyo y acompañamiento pedagógico	112
Figura 13. Plan de capacitación profesional institucional.....	113
Figura 14. Reconocimiento a méritos alcanzados por el personal	113
Figura 15. Transparencia y rendición de cuentas.....	114
Figura 16. Manual de funciones.....	114
Figura 1. Organigrama Estructural.....	¡Error! Marcador no definido.





ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cronograma.....	95
Anexo 2. Autorización para realizar las encuestas y entrevistas.....	96
Anexo 4. Encuesta a docentes.....	97
Anexo 4. Instrumentos de validación de la encuesta por expertos.....	99
Anexo 5. Guía de entrevista a directivos	104
Anexo 6. Gráficos de los Resultados de la Encuesta a los Docentes	108





INTRODUCCIÓN

Presentación y Contextualización

La cultura organizacional se ha convertido en un aspecto clave para el buen funcionamiento y el éxito de las instituciones, especialmente en el ámbito educativo. A través de un conjunto de normas, valores, creencias y comportamientos compartidos, la cultura organizacional no solo define el ambiente laboral, sino que también influye directamente en la manera en que los profesionales interactúan, colaboran y cumplen con sus responsabilidades. En el caso de las instituciones educativas, una cultura organizacional consolidada es fundamental para asegurar un ambiente propicio que fomente el aprendizaje, la unión entre docentes y el logro de los objetivos educativos.

El presente proyecto de investigación titulado Cultura organizacional y su incidencia en el desempeño profesional de la Escuela de Educación Básica Isidro Ayora tiene como propósito analizar cómo los elementos de la cultura organizacional afectan el desempeño de los profesionales, de manera específica de los directivos que conforman esta institución educativa. La relevancia de esta investigación radica en la necesidad de mejorar la eficiencia y la calidad educativa a través de una gestión organizacional eficaz.

La Escuela de Educación Básica Isidro Ayora, ubicada en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi, es una institución comprometida con la formación integral de sus estudiantes durante más de 85 años. Con un equipo de docentes experimentados y comprometidos, la escuela busca cumplir su misión de brindar una educación de calidad que prepare a los estudiantes para los retos del siglo XXI. Sin embargo, como muchas otras instituciones educativas en el país, la escuela enfrenta diversos retos relacionados con la gestión organizacional y el clima laboral, los cuales inciden en el desempeño profesional de sus directivos.

En el contexto educativo actual, caracterizado por un constante cambio en las políticas educativas y una creciente demanda por mejorar la calidad de la enseñanza, es fundamental que las instituciones desarrollen una cultura organizacional que promueva el trabajo colaborativo y el desarrollo profesional. Diversos estudios han demostrado que una adecuada cultura organizacional no solo mejora el desempeño individual, sino también, los resultados





académicos de los estudiantes. Por lo tanto, este estudio se propone explorar y analizar en profundidad la relación entre la cultura organizacional y el desempeño de sus líderes.

Por otro lado, un estudio realizado por la UNESCO (2015), ha observado que la mayoría de directores en América Latina y el Caribe, carecen de la preparación necesaria para ejercer un liderazgo efectivo para motivar al cuerpo docente y presenta deficiencias en cuanto a la capacidad organizativa. En este sentido, destaca la necesidad imperativa de fortalecer las habilidades de liderazgo entre los directivos con el fin de lograr una transformación eficaz en la cultura de las instituciones escolares.

Los líderes de esta institución educativa se encuentran ante una variedad de desafíos en su labor diaria, que van desde la gestión administrativa hasta la dirección pedagógica. La cultura organizacional desempeña un rol fundamental en cómo abordan y solventan estas dificultades. Se espera que los resultados de esta investigación proporcionen información valiosa para mejorar el desempeño profesional, la calidad educativa y el clima laboral en esta institución.

Justificación del problema

La presente investigación cobra relevancia al centrarse en el análisis específico del desempeño profesional directivo dentro de la escuela. La cultura organizacional no solo influye en la dinámica general de una institución educativa, sino que juega un papel decisivo en la forma en que los directivos lideran, gestionan y promueven el desarrollo de los docentes y el cumplimiento de los objetivos educativos.

El liderazgo directivo, es fundamental para crear un ambiente organizacional que favorezca la colaboración, la innovación pedagógica y la mejora continua. Con una cultura organizacional dinámica y coherente se fomenta un clima de trabajo positivo, se establecen las bases para una gestión más eficiente y transparente. La manera en que los directivos perciben y actúan dentro de este entorno organizacional incide directamente en la motivación, productividad y desempeño de todos los actores educativos.

En la Escuela de Educación Básica Isidro Ayora, es importante analizar cómo la cultura organizacional influye en el desempeño de los directivos, considerando que su liderazgo afecta a la gestión diaria, al clima escolar y al logro de metas educativas. Entender estos factores permitirá identificar las áreas de mejora en la gestión directiva y proporcionar recomendaciones que optimicen su desempeño profesional.





Este estudio, por lo tanto, se justifica por la necesidad de fortalecer la cultura organizacional para mejorar el desempeño profesional de los directivos, lo cual, influirá en el desarrollo de la institución y en los resultados educativos. A su vez, se pueden identificar prácticas exitosas que puedan replicarse en otras instituciones educativas.

Planteamiento del problema.

Según Chiavenato (2017), la cultura organizacional es clave para el éxito de una institución, ya que influye directamente en la cohesión interna, la comunicación y el liderazgo. Cuando la cultura organizacional no está bien definida o es débil, afecta negativamente el desempeño profesional, dificultando la capacidad de los directivos para gestionar de manera eficiente y tomar decisiones coherentes.

En la Escuela de Educación Básica Isidro Ayora de la ciudad de Latacunga, los directivos han sido designados por encargo, lo que significa que no han pasado por el proceso formal de concurso de méritos que exige la normativa para su nombramiento. Esta situación ha generado múltiples desafíos en la gestión directiva, afectando negativamente el desempeño profesional y la eficiencia en la toma de decisiones.

Entre los principales problemas observados, destaca la inadecuada comunicación entre los directivos y el personal docente, lo cual genera confusión y falta de coordinación en las actividades diarias. Se percibe una inconformidad generalizada, ya que las políticas institucionales no se aplican de manera justa y equitativa, afectando el clima laboral. Además, existe una constante modificación en las decisiones, lo que crea incertidumbre entre los miembros de la comunidad educativa, afectando la estabilidad y el desarrollo de los procesos administrativos y pedagógicos.

Otro factor problemático es la interferencia entre los directivos al momento de tomar decisiones, lo que refleja una falta de claridad en los roles y responsabilidades, debilitando la cohesión dentro del equipo directivo. Estos aspectos impactan negativamente en el desempeño de los directivos, así como, en la calidad educativa que la institución debe ofrecer, lo que contribuye a un ambiente laboral inestable y poco confiable.

Dada esta situación, surge la necesidad de investigar ¿Cómo incide la cultura organizacional en el desempeño profesional de los directivos de la Escuela de Educación General Básica Isidro Ayora de la ciudad de Latacunga? Esta investigación busca entender los factores que





influyen en la cultura organizacional y su relación con el desempeño profesional, con el fin de proponer soluciones que fortalezcan la gestión directiva y mejoren el clima institucional.

Precisión del tema

En esta investigación se analizará concretamente cómo la cultura organizacional incide en el desempeño profesional de los directivos de la Escuela de Educación Básica Isidro Ayora, en la ciudad de Latacunga. El estudio se enfocará en los aspectos relacionados con la comunicación interna, la coherencia en la toma de decisiones y el liderazgo dentro de la gestión escolar. Esta investigación se realiza por la falta de preparación y liderazgo observada en directivos que han sido nombrados por encargo, lo que ha generado problemas de gestión y eficiencia en la aplicación de políticas internas. Esta investigación se enmarca dentro de:

- **Campo:** Educativo.
- **Línea de investigación:** Perfeccionamiento de la cultura organizacional en instituciones educativas
- **Aspectos:** Cultura Organizacional
- **Delimitación Espacial:** Escuela de Educación Básica “Isidro Ayora” ubicada en la Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, parroquia La Matriz.
- **Delimitación Temporal:** La investigación se realizará durante el año lectivo 2023-2024.
- **Unidades de Observación:** Docentes y directivos

Objeto de la investigación

El objeto de la investigación es analizar la cultura organizacional de la Escuela de Educación Básica Isidro Ayora y su incidencia en el desempeño profesional de los directivos. Se investigarán las dinámicas internas de comunicación, liderazgo y toma de decisiones, así como la manera en que la cultura organizacional influye en la eficiencia y efectividad de la gestión directiva. El estudio tiene como finalidad identificar las debilidades en la cultura organizacional que afectan el desempeño de los directivos, con el objetivo de proponer un manual de funciones para fortalecer la gestión y optimizar el clima institucional.

Objetivo general

Determinar la incidencia de la cultura organizacional en el desempeño profesional de los directivos de la Escuela de Educación General Básica Isidro Ayora de la ciudad de Latacunga para mejorar la gestión y el desarrollo profesional en la institución educativa.

Preguntas científicas





Pregunta general

- ¿Cuál es la situación actual de la cultura organizacional y el nivel de desempeño profesional de directivos y docentes de la escuela de Educación Básica Isidro Ayora?

Preguntas específicas:

- ¿Cuáles son los principales elementos de la cultura organizacional presentes en la escuela y cómo influyen en las decisiones y acciones de los directivos?
- ¿Qué métodos y herramientas se pueden utilizar para identificar y describir los elementos de la cultura organizacional, y cómo se pueden combinar técnicas cualitativas y cuantitativas para obtener una comprensión completa?
- ¿Cómo generar una mejora del desempeño profesional directivo basada en la cultura organizacional en la escuela?

Declaración de las variables y sus dimensiones

1. Variable Independiente:

Cultura Organizacional: Se refiere al conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas por los miembros de la institución educativa, que influyen en la forma en que se llevan a cabo las actividades y se toman decisiones.

Dimensiones

Cultura institucional, comunicación organizacional y clima laboral

2. Variable Dependiente:

Desempeño Profesional: Representa la capacidad y efectividad con la que los directivos y docentes cumplen con sus responsabilidades y alcanzan los objetivos educativos establecidos por la escuela.

Dimensiones

Liderazgo y estándares de calidad

Objetivos específicos de la investigación.

- Analizar los elementos, características y dinámicas de la cultura organizacional que impactan en el funcionamiento y desempeño profesional directivo.
- Diagnosticar los valores, normas y prácticas institucionales que inciden en el



desempeño profesional directivo

- Diseñar un manual de funciones que permita clarificar responsabilidades y mejorar la gestión del personal directivo.
- Identificar áreas de mejora y formular recomendaciones para fortalecer la gestión educativa en la institución.

Identificación de los métodos a emplear

Para abordar el trabajo de investigación se considera la utilización de diferentes métodos, tanto teóricos, empíricos como matemático-estadísticos.

Métodos Teóricos

Revisión Bibliográfica. Con la revisión bibliográfica nos aproximamos al conocimiento de un tema y es en sí la primera etapa del proceso de investigación porque nos ayuda a identificar qué se sabe y qué se desconoce de un tema de nuestro interés (Guirao, 2015). Realizar una revisión exhaustiva de la literatura académica relacionada con la cultura organizacional y su impacto en el desempeño profesional en entornos educativos permite situar el problema de investigación en el contexto académico y científico existente.

Análisis Conceptual. Explorar y analizar los conceptos clave relacionados con la cultura organizacional y el desempeño profesional en el contexto educativo.

Métodos Empíricos

Encuestas. Diseñar y administrar encuestas a directivos para recopilar datos sobre su percepción de la cultura organizacional y su propio desempeño profesional.

Métodos Matemáticos y Estadísticos

Análisis de Datos. Utilizar técnicas estadísticas para analizar los datos recopilados a través de encuestas, para explorar la correlación entre la cultura organizacional y el desempeño profesional.

Métodos de Diseño y Desarrollo

Diseño de Manual de Funciones. Desarrollar un manual de funciones para directivos basado



en los hallazgos de la investigación y las mejores prácticas en gestión educativa y desarrollo organizacional.

Declaración de la población y muestra.

En la presente investigación, la población está constituida por los directivos y docentes de la Escuela de Educación General Básica Isidro Ayora. Esta población representa el grupo de interés primario, cuyo desempeño profesional se analizará en relación con la cultura organizacional de la institución. La muestra seleccionada para el estudio es el total de la población, considerando que la institución cuenta con cuatro directivos y 87 docentes.

Declaración del tipo de investigación

El presente proyecto de investigación se enmarca dentro del tipo de investigación exploratorio, ya que busca identificar y comprender las características fundamentales de la cultura organizacional y su incidencia en el desempeño profesional de los directivos. La elección de un enfoque exploratorio responde a la necesidad de analizar el contexto organizacional de manera preliminar, recolectando datos a través de técnicas como encuestas y entrevistas. Estos métodos permiten obtener información descriptiva y comprender las percepciones y experiencias de los actores educativos involucrados. Si bien el estudio no busca establecer relaciones causales ni correlaciones estadísticas entre las variables, sí se propone identificar patrones, tendencias y áreas críticas que requieran atención.

Este tipo de investigación facilita el reconocimiento de aspectos clave de la cultura organizacional, como la comunicación interna, el liderazgo, la estructura de roles, y su impacto en el desempeño profesional de los directivos. Los resultados obtenidos servirán como base para diseñar estrategias y herramientas de mejora, como un manual de funciones, que contribuirán al fortalecimiento de la gestión institucional y al logro de los objetivos educativos.

Principales aportes

Los principales aportes que se pueden esperar de esta investigación son los siguientes:

- La investigación proporcionará una comprensión detallada de la cultura organizacional de la institución, incluyendo sus valores, normas y prácticas, así como su impacto en el funcionamiento diario de la escuela.
- Permitirá identificar los factores específicos de la cultura organizacional que afectan el





desempeño profesional de los directivos, como el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales y las políticas institucionales.

- Los resultados obtenidos podrán proporcionar recomendaciones prácticas para mejorar el desempeño profesional de los directivos, incluyendo el fortalecimiento de habilidades de liderazgo, la promoción de una cultura de colaboración y la alineación de las prácticas institucionales con los objetivos educativos.
- La investigación ayudará a identificar áreas de mejora en la cultura organizacional de la escuela, con el fin de promover un ambiente de trabajo más positivo, productivo y orientado al logro de metas institucionales.
- Los hallazgos de la investigación podrían contribuir al conocimiento académico en el campo de la gestión educativa y la psicología organizacional, proporcionando nuevas perspectivas sobre la relación entre la cultura organizacional y el desempeño de los directivos en contextos educativos específicos.
- La investigación podría servir como punto de partida para investigaciones futuras relacionadas con la cultura organizacional, la gestión educativa y el desempeño del personal en otras instituciones educativas o en diferentes contextos culturales.

Importancia, necesidad social, novedad y actualidad científica

Investigar sobre la influencia de la cultura organizacional en el desempeño profesional y la implementación de manuales de funciones en instituciones educativas es importante para mejorar la calidad de la educación. Una cultura organizacional saludable puede afectar significativamente el ambiente de trabajo, la motivación del personal y, en última instancia, el rendimiento de los estudiantes.

La clarificación de responsabilidades a través de manuales de funciones puede ayudar a evitar conflictos, mejorar la eficiencia y garantizar que cada directivo comprenda claramente sus roles y responsabilidades en la escuela.

En una sociedad donde la educación juega un papel fundamental en el desarrollo de las personas y las comunidades, es una necesidad social garantizar que las instituciones educativas funcionen de manera efectiva. Comprender cómo la cultura organizacional y la clarificación de funciones afectan el desempeño del personal es esencial para optimizar el entorno educativo y maximizar los resultados para los estudiantes. La sociedad tiene altas expectativas sobre la calidad de la educación y espera que las instituciones educativas operen





de manera transparente, eficiente y profesional. La investigación en esta área puede ayudar a cumplir con estas expectativas y mejorar la confianza del público en el sistema educativo.

A pesar de la gran cantidad de investigaciones sobre la cultura organizacional en diferentes contextos, en el ámbito educativo específico, especialmente en instituciones como la Escuela de Educación General Básica Isidro Ayora, puede presentar particularidades que requieran un enfoque específico.

La implementación de un manual de funciones también es un tema relevante y actual en la gestión educativa, ya que las escuelas buscan formas de mejorar la eficiencia y la claridad en la distribución de responsabilidades.

Dada la constante evolución de las prácticas educativas y la necesidad de adaptarse a los cambios sociales y tecnológicos, la investigación en este campo es relevante y oportuna para informar las políticas y prácticas educativas actuales.

Coherencia entre los elementos del diseño teórico metodológico

Para garantizar la coherencia entre los elementos del diseño teórico-metodológico para la presente investigación se construirá un marco teórico relevante que aborde conceptos claves relacionados con la cultura organizacional y el desempeño profesional en el contexto educativo, incluirá teorías y estudios previos que proporcionen una comprensión profunda del tema y guíen la investigación. Las preguntas de investigación serán claras y pertinentes.

La metodología planteada es adecuada para abordar las preguntas de investigación y recopilar datos relevantes sobre el tema. Se cuenta con métodos cualitativos, como entrevistas, así como métodos cuantitativos, como encuestas. Con una recopilación y análisis de datos coherente y rigurosa, siguiendo los procedimientos establecidos en el diseño metodológico. Las conclusiones procederán de los resultados y las recomendaciones estarán orientadas hacia acciones prácticas y relevantes para mejorar la cultura organizacional y el desempeño profesional.

Descripción breve del contenido de los capítulos que integran el informe del trabajo de titulación

A continuación, se presenta una descripción breve del contenido de cada uno de los capítulos que integran informe de trabajo de titulación:





Capítulo 1. En este capítulo se presenta la fundamentación teórica del estudio. Se abordan conceptos, teorías y estudios previos relevantes para comprender el problema de investigación. También se establecen las bases conceptuales necesarias para enmarcar el estudio y se identifican las variables clave que serán analizadas en la investigación.

Capítulo 2. En este capítulo se describe detalladamente la metodología utilizada para llevar a cabo la investigación. Se incluyen aspectos como el tipo de investigación, el diseño metodológico, la población y muestra, las técnicas de recolección de datos, los instrumentos utilizados, y los procedimientos de análisis de datos.

Capítulo 3. En este capítulo se presenta la propuesta o intervención diseñada como resultado del estudio realizado. Se describen los objetivos específicos de la propuesta, su diseño y los fundamentos teóricos que la respaldan. Además, se detallan los pasos seguidos para validar la propuesta, que pueden incluir pruebas piloto, revisión por expertos, o cualquier otro método utilizado para asegurar su viabilidad y efectividad.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes investigativos

Los antecedentes de la investigación sobre “Cultura organizacional y su incidencia en el desempeño profesional de la Escuela de Educación General Básica Isidro Ayora” incluye estudios previos sobre cultura organizacional en entornos educativos realizados a nivel internacional, nacional y local que proporcionan un marco de referencia para el tema.

1.1.1 Internacionales

Díaz (2019), en su estudio sobre *Cultura organizacional y desempeño laboral de los empleados de instituciones de educación media superior en los municipios de Bochil y Jitotol, Chiapas, México*, encontró una influencia lineal positiva y significativa de la cultura organizacional en el desempeño laboral. Concluyó que a medida que el grado de cultura organizacional mejora, también lo hace el desempeño laboral percibido por los empleados de instituciones de educación media superior. También encontró que la cultura organizacional influye en el desempeño laboral con dos factores: (a) el involucramiento, que busca integrar al empleado en el equipo de trabajo y potencializar sus capacidades y (b) la misión, como herramienta estratégica que enmarca las directrices para el cumplimiento de las metas organizacionales.

Valdiriz, A.; Herrera, G.; y Ruíz, I. (2022) destacan en su estudio sobre *la cultura organizacional en la gestión educativa* que esta facilita un manejo efectivo del proceso educativo dentro del contexto gerencial. Desde una perspectiva horizontal, donde todos los miembros son tratados por igual, se promueve la cooperación para alcanzar un desarrollo óptimo en los ámbitos intelectual, institucional, comunitario y global desde la escuela. Además, el estudio sugiere la valoración de las competencias individuales, enfatizando en la horizontalidad, el respeto mutuo, la cooperatividad y el talento, entre otros aspectos que, al integrarse, podrían impulsar el progreso educativo.

Chávez Z., Pantigoso, N., Varas, S. y Valverde, W. (2023) en su investigación sobre *Cultura organizacional y desempeño docente*, señalan que los hallazgos obtenidos indican que la cultura de la organización ejerce una influencia determinante en el desarrollo de un desempeño docente de alta calidad. Destacan que este logro se alcanza mediante la proyección de los valores institucionales de los miembros actuales hacia los demás, donde la mejora continua emerge como el valor institucional fundamental, respaldado por un proceso



constante de retroalimentación que es crítico, reflexivo y colaborativo. En consecuencia, concluyen que existe una relación positiva moderada entre la cultura organizacional y el desempeño docente en una institución educativa de la provincia de Chiclayo, Perú.

El estudio de investigación realizado por Chávez (2018) sobre la relación entre la Cultura organizacional y el desempeño directivo desde la perspectiva de los docentes en la institución educativa Santa Magdalena, Pacasmayo-2017, reveló una correlación significativa entre ambos aspectos. Se encontró un coeficiente de correlación de Pearson de $R = 0.560^{**}$, con un nivel de significancia de $p = 0.000$, siendo este último menor al 5% ($p < 0.05$). Estos resultados indican que la cultura organizacional está significativamente relacionada con el desempeño directivo en la institución educativa estudiada.

1.1.2 Nacionales

Naranjo, D. (2019) en su investigación titulada "*La Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral de los Servidores Públicos de la Unidad Educativa Pueblo Viejo, Ecuador, 2018*", identificó que existe una relación muy importante entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en el departamento de educación de Pueblo Viejo. Los maestros, administradores y personal de servicio encuestados consideraron que ambas variables son relativamente altas. Se concluyó que un ambiente organizacional óptimo contribuye a un buen desempeño laboral. Además, se observó una correlación baja entre la dimensión de servicio al cliente de las variables de cultura organizacional y la dimensión de evaluación de las variables de desempeño laboral. Aunque los servidores del Departamento de Educación de Pueblo Viejo brindan atención al público de manera regular, se sugiere que los funcionarios del departamento de educación de Pueblo Viejo deberían mejorar el nivel de atención pública.

Moreno, G. y Pineda, R. (2021) en su artículo sobre Cultura Organizacional y Desempeño Docente en Instituciones Públicas de Educación Superior, observaron que las universidades presentan una cultura organizacional que abarca aspectos como la integración, las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo y la comunicación. Tras evaluar estos aspectos, concluyeron que los docentes tienen un desempeño adecuado en áreas como la planificación, la evaluación y el contenido, entre otros. Además, el análisis de correlación realizado reveló una relación significativa entre los valores medios de la cultura organizacional y el desempeño docente. Los investigadores verificaron que variables de la cultura organizacional, como la comunicación, el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales y la integración,



influyen en el desempeño de los docentes universitarios. También identificaron, aunque no en todos los casos, varias debilidades e insuficiencias en los factores de la cultura organizacional que podrían obstaculizar el logro de las metas institucionales.

En su investigación titulada "Diagnóstico de la cultura organizacional y el desempeño laboral: Caso INSELMED", López (2020) concluye que la empresa exhibe una cultura organizacional predominantemente adhocrática o emprendedora, con elementos secundarios jerarquizados. Se proponen medidas para modificar ciertos comportamientos que contribuyen al fortalecimiento del desempeño laboral, entre las cuales destacan: la implementación de una cultura adhocrática sólida en la organización, la aplicación de acciones para mejorar la cultura organizacional, la reestructuración del organigrama para establecer adecuadamente las líneas de comunicación y reorganizar los procesos de gestión estratégica, así como la planificación y ejecución de programas de capacitación destinados a afianzar la cultura organizacional considerada como ideal para la empresa.

Al analizar la cultura organizacional en el desempeño laboral del personal administrativo y docente de la Unidad Educativa Manuel Augusto Guillén Vélez, Toalá, S. y Guillén, M. (2024) observaron que, a pesar de la falta de objetivos estratégicos y la deficiente comunicación entre docentes y personal administrativo, se esfuerzan por llevar a cabo evaluaciones de desempeño laboral para identificar con precisión las áreas de mejora. Se destaca la necesidad de desarrollar y aplicar estrategias que conviertan las debilidades en oportunidades. Además, se resalta la conciencia generalizada tanto del personal docente como del administrativo sobre la influencia de la cultura organizacional en su desempeño laboral.

1.1.3 Local

Chanatásig, M., y Quimuña, V. (2022). En su trabajo de tesis "La cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral en los empleados de la florícola MILROSE S.A." notaron que el nivel de desempeño laboral se enfoca en la calidad, las relaciones interpersonales, la iniciativa, el trabajo en equipo y la organización. Asimismo, al aplicar el test de cultura organizacional, se identificaron dimensiones como moral y satisfacción, comunicación, actitud hacia el cambio, resolución de conflictos y toma de decisiones. Al analizar la correlación entre estas variables, se encontró una relación significativa entre la cultura organizacional y el desempeño laboral. Se concluye que la cultura organizacional influye en el desempeño laboral, y que un mayor grado de satisfacción de las necesidades fisiológicas,



de seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización se relaciona con un mayor compromiso para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización en diversas áreas como financiera, clientes, procesos internos, crecimiento y aprendizaje.

1.2 Fundamentación teórica o bases teóricas

1.2.1 Cultura Organizacional

La cultura organizacional es un concepto que ganó relevancia en la segunda mitad de los años 70 y principios de los años 80. Sin embargo, vale la pena señalar que, en la década de los 30, la escuela de relaciones humanas dedicó una parte importante de su atención al estudio del aspecto humano dentro de las instituciones, siendo considerada una precursora en la investigación de la cultura organizacional (Segredo et al., 2017, pág. 93). Esta información es importante para comprender la complejidad del concepto de cultura organizacional, y cómo ha evolucionado a lo largo del tiempo.

Definición

La cultura organizacional es uno de los recursos intangibles más importantes de una empresa, se define como un sistema complejo de creencias, expectativas, valores y conductas que son compartidos por los individuos que forman parte de una organización. Esto incluye desde las actividades diarias hasta las ceremonias, así como el modo de comunicarse. Se resalta también la relevancia de las normas compartidas entre grupos dentro de la organización. Los valores predominantes dirigen las políticas hacia empleados y clientes. La cultura, puede ser interpretada como un marco filosófico que está presente en las acciones y decisiones de la institución (Amorós 2014, pág. 231). Es decir, esta definición destaca la diversidad de aspectos de la cultura de una empresa y su importancia en influir en la conducta y el funcionamiento interno de la organización

En la actualidad, la cultura organizacional se entiende como la esencia o personalidad distintiva de una organización. Este concepto abarca todas las características que definen su identidad y la distinguen de otras instituciones. Además, se refiere a las creencias, metas, procedimientos, misión, visión y supuestos que delinear el comportamiento, las decisiones y las actividades laborales en la organización.

Es un componente del éxito y la identidad de cualquier empresa, ayuda a que los empleados permanezcan en la organización al brindarles un sentido de pertenencia y satisfacción en su trabajo. Los trabajadores pueden expresar sus ideas libremente, intercambiar conocimientos y



tomar riesgos calculados, lo cual estimula un ambiente de aprendizaje constante y fortalece la capacidad de adaptación de la empresa en un entorno cambiante, lo que contribuye a resolver problemas de manera creativa. Por lo tanto, es fundamental para los líderes empresariales cultivar y fortalecer continuamente la cultura organizacional (Wellhub 2024).

En este contexto, la cultura organizacional es una descripción de cómo funcionan las cosas en una empresa o institución, cómo interactúan los empleados, cómo toman decisiones, cómo es el trabajo, cómo es la comunicación, cómo es la resolución de conflictos, entre otros aspectos.

En el ámbito educativo, la cultura organizacional afecta directamente la dinámica, calidad y efectividad del proceso de enseñanza y aprendizaje en instituciones educativas. Como señala Burbano (2019), esta cultura no solo regula el funcionamiento de las escuelas, sino que también influye en las creencias, valores y prácticas que configuran la experiencia educativa de estudiantes, docentes y personal administrativo. En conclusión, la cultura organizacional en una unidad educativa, al igual que en una empresa, se refiere a las normas, valores, creencias, prácticas y tradiciones que definen cómo se llevan a cabo las actividades educativas en esa institución.

1.2.2 Elementos de la cultura organizacional

Los elementos de la cultura organizacional son los aspectos que definen la identidad de una organización y moldean su comportamiento, estructura y comunicación, tanto entre sus miembros como con sus grupos de interés (stakeholders). A continuación, se presentan algunos de los elementos fundamentales de la cultura organizacional:

Tabla 1. Elementos de la cultura organizacional

Elemento	Descripción
Valores	Representan los principios que orientan la conducta y las acciones de sus integrantes.
Creencias	Son las opiniones y convicciones de la institución sobre cómo debería funcionar y cómo debería ser líder.
Misión	Es el propósito fundamental de una empresa. La razón de su existencia y cómo su trabajo beneficia al mundo
Filosofía	Es el principio rector de sus elecciones.
Visión	Declaración que describe las aspiraciones futuras y el impacto que busca lograr

Comunicación	Abarca tanto los procesos de interacción dentro de la organización como aquellos dirigidos hacia el exterior.
Desarrollo profesional	Implica capacitar constantemente al personal para potenciar su talento humano. El continuo aprendizaje se convierte en un aspecto integral de la cultura.
Identidad	La percepción de los trabajadores sobre quiénes son
Prácticas y hábitos	Tradiciones y costumbres tanto formales como informales (reuniones, evaluaciones de rendimiento, etc.).
Relatos y anécdotas	Narra la historia y el desarrollo de la empresa
Relación entre los empleados y la estructura de poder	Está asociada con los estilos de liderazgo (y su interpretación a través del organigrama) y con las relaciones (tanto verticales como horizontales).

Fuente: Adaptado de Méndez (2024). *Cultura organizacional: definición, tipos y ejemplos*

1.2.3 Funciones de la cultura organizacional

La cultura organizacional en una institución educativa desempeña diversas funciones importantes que contribuyen a su buen funcionamiento (Galpin 2013) tales como:

- Proveer un sentido de identidad y pertenencia a todos los miembros de la institución. Fomenta la cohesión y el trabajo en equipo, creando un ambiente donde estudiantes, docentes y personal administrativo se sienten valorados y comprometidos con los objetivos comunes.
- Establecer un marco de referencia para la toma de decisiones a todos los niveles de la organización. Facilita la alineación de decisiones estratégicas y operativas con los valores y objetivos institucionales, asegurando una dirección coherente y efectiva.
- Fomentar un ambiente abierto al cambio y la innovación. Promueve la adopción de nuevas metodologías, tecnologías y prácticas educativas que mejoren la calidad de la enseñanza y el aprendizaje.
- Establecer expectativas claras y estándares de desempeño para todos los miembros de la comunidad educativa. Contribuye a la mejora continua del rendimiento académico de los estudiantes y la eficiencia administrativa, asegurando que todos se esfuercen por alcanzar y superar los estándares establecidos.
- Crear y mantener un ambiente educativo positivo y de apoyo. Fomenta relaciones positivas entre estudiantes, docentes y personal, lo cual es crucial para un aprendizaje

efectivo y una gestión educativa exitosa. Un ambiente de apoyo puede mejorar la moral, reducir el estrés y aumentar la satisfacción general dentro de la institución.

Cada una de estas funciones contribuye de manera integral a la formación de una cultura organizacional fuerte que respalda y potencia el desempeño de la institución educativa en su conjunto.

1.2.4 Importancia de la cultura organizacional

Para Valdiriz et al. (2022), la cultura organizacional en el ámbito educativo es clave para una gestión académica efectiva. Una cultura positiva fomenta una estructura horizontal, en la que todos los participantes son tratados con equidad y colaboran conjuntamente para alcanzar un desarrollo óptimo en diversas esferas: intelectual, institucional, comunitaria y global. Dentro de este contexto, la cultura organizacional de una unidad educativa puede influir significativamente en múltiples aspectos. Primero, favorece el ambiente de aprendizaje, creando un entorno más inclusivo y propicio para la educación. Segundo, afecta las relaciones entre docentes y estudiantes, promoviendo una interacción más abierta y constructiva. Tercero, influye en la toma de decisiones, permitiendo una participación más democrática y transparente. Por último, modela las políticas y prácticas educativas, alineándolas con los valores y objetivos compartidos de la institución.

1.2.5 Tipos de Cultura Organizacional

A continuación, se enumeran cuatro tipos de cultura organizacional, siguiendo el modelo de valores competitivos de Valdez et. al (2017).

Tabla 2. Tipos de cultura organizacional

Tipo de cultura	Beneficios	Limitaciones
De Clan Centrada en las personas y similar a una "familia". Prioriza el trabajo en equipo, el reconocimiento y la comunicación. Tienen una estructura horizontal y promueven el desarrollo profesional y la autonomía, siendo flexibles por naturaleza.	<ul style="list-style-type: none">• Gran cooperación entre el personal docente, administrativo y estudiantes• Mejora la moral y la satisfacción de todos los miembros de la comunidad educativa.• Alta lealtad y compromiso debido a las relaciones cercanas y al trabajo en equipo.	<ul style="list-style-type: none">• Resistencia al cambio y a nuevas metodologías educativas• Los miembros pueden preferir mantener las prácticas tradicionales.• Falta de enfoque en el rendimiento, al priorizar el bienestar de los miembros de la comunidad sobre la mejora del rendimiento académico y la competitividad de la institución.

Adhocrática

Organización en la que los líderes muestran flexibilidad y receptividad al cambio

- Innovación y creatividad en las prácticas pedagógicas y administrativas
- Ambiente dinámico y emprendedor
- Adaptabilidad y flexibilidad

- Incertidumbre y falta de estructura formal sobre roles y responsabilidades del personal.
- Riesgo de ineficiencia operativa debido a la alta flexibilidad y de procesos estandarizados en la administración y la enseñanza.

Jerárquica

Sigue una estructura rígida, formal y tradicional. Las empresas tienen una cadena de mando clara y varios niveles de gestión que separan a empleados y líderes.

- Eficiencia y consistencia en la toma de decisiones administrativas y académicas.
- Claridad en roles y responsabilidades
- Estabilidad

- Rigidez y burocracia dificultan la innovación y la capacidad de respuesta rápida a los cambios en el entorno educativo.
- Menor motivación y creatividad
- Las decisiones suelen ser centralizadas y controladas por la alta dirección

De Mercado

El equipo está orientado a ganar y el éxito se mide según la rentabilidad de los resultados. Cada puesto tiene objetivos alineados con los de la compañía, lo que suele generar una separación entre colegas y líderes.

- Orientación a resultados, fomenta un fuerte enfoque en la competitividad y el logro de objetivos, mejora el rendimiento y la reputación de la institución.
- Responsabilidad y desempeño. Los educadores y el personal administrativo están motivados para alcanzar metas específicas y medir su desempeño con respecto a objetivos claros

- Alta presión y estrés por la intensa tensión para alcanzar objetivos
- Falta de cohesión y colaboración por énfasis en la competencia
- Escaso desarrollo profesional

Nota: Adaptado de Valdez et. al (2017). Percepción de la Cultura Organizacional y el Liderazgo en una Institución de Educación superior

1.2.6 La Comunicación Organizacional en el Ámbito Educativo

La comunicación organizacional es fundamental para el funcionamiento efectivo de cualquier institución, ya que facilita la coordinación, el control, la toma de decisiones y la motivación de los empleados. En el ámbito educativo desempeña un papel fundamental en la construcción de una cultura organizacional consistente y en la alineación de todos los miembros con los objetivos estratégicos de la institución. Como señala Martínez (2020), La base de una cultura

organizacional unida y comprometida se encuentra en una comunicación efectiva (p. 78). En este contexto, la comunicación dentro de la organización se convierte en una herramienta estratégica clave para la gestión educativa, facilitando tanto la motivación como la conexión entre todos los integrantes de la comunidad educativa (Papic 2019). Esto sugiere que es un proceso mediante el cual se intercambia información y se transmiten mensajes dentro de una institución y hacia su entorno externo.

Tipos de Comunicación Organizacional en el Ámbito Educativo

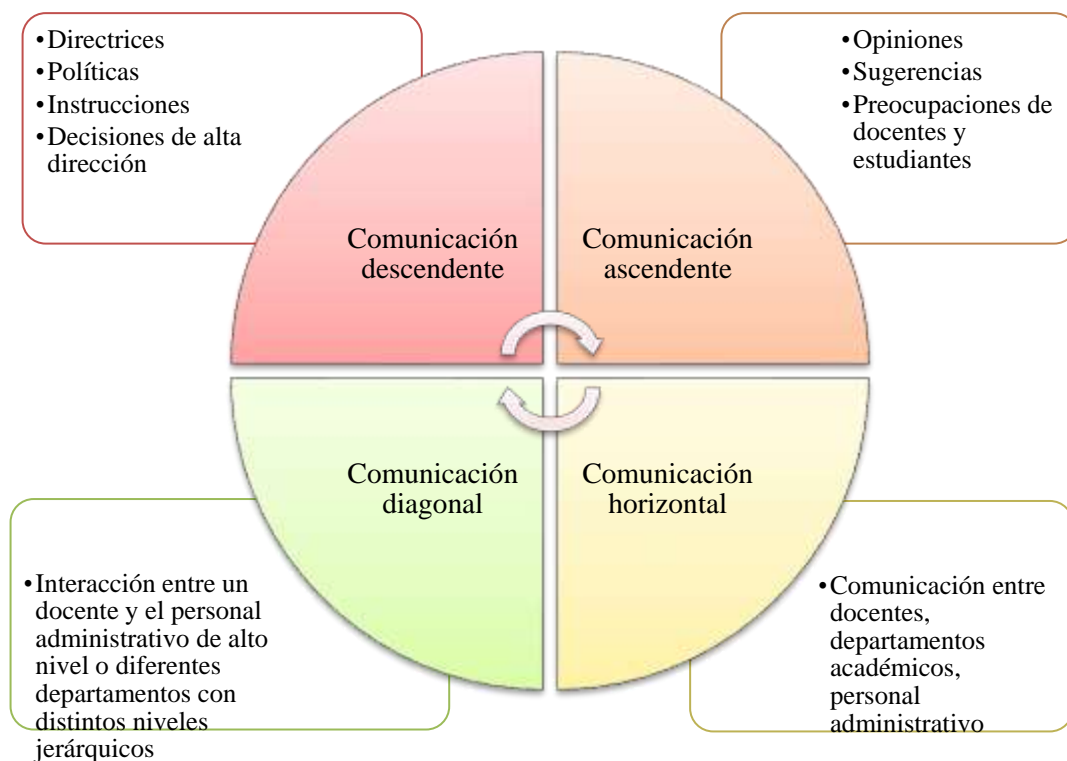
Se pueden identificar varios tipos de comunicación organizacional, cada uno con su función específica. Según Papic (2016), estos incluyen la comunicación interna, ya sea ascendente, descendente, horizontal, diagonal, formal o informal, junto con la comunicación externa dirigida a padres, la comunidad, entidades gubernamentales y el sector privado:

Comunicación Interna. La comunicación interna está encaminada en la transferencia de información entre los miembros de una organización. Esta comunicación asegura que todos los empleados estén informados y alineados con los objetivos y políticas de la institución. La comunicación interna a su vez, se puede clasificar en:

- **Comunicación descendente.** Es el flujo de información desde los niveles superiores de la jerarquía organizacional hacia los niveles inferiores. En el ámbito educativo, esto incluye las directrices, políticas y decisiones comunicadas por la administración y dirección a los docentes, personal administrativo y estudiantes. Su propósito es informar y dirigir al personal y estudiantes sobre políticas, procedimientos, cambios y expectativas.
- **Comunicación ascendente.** Es el flujo de información que va desde los niveles más bajos de la jerarquía organizacional hacia los niveles superiores. Esto incluye la retroalimentación que los docentes, personal administrativo y estudiantes proporcionan a la administración y dirección. Permite a la administración entender las preocupaciones, sugerencias y necesidades del personal y los estudiantes.
- **Comunicación horizontal.** Es el intercambio de información entre personas y departamentos del mismo nivel jerárquico. En las instituciones educativas, posibilita la comunicación entre docentes, entre departamentos académicos, y entre el personal administrativo. Facilita la colaboración y coordinación entre iguales, mejora la eficiencia y permite resolver problemas de manera conjunta.

- **Comunicación diagonal.** Es el intercambio de información entre diferentes niveles jerárquicos y departamentos. Lo que implica la interacción entre un docente y el personal administrativo de alto nivel, o entre diferentes departamentos con distintos niveles jerárquicos. Permite la resolución de problemas y la colaboración interdepartamental, asegurando que la información relevante se comparta de manera eficiente.

Figura 1. Tipos de comunicación interna



Nota: Adaptado de Papic, K. (2016). *La comunicación organizacional en entidades educativas* [Tesis doctoral, Universidad de Málaga]. Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad. <https://core.ac.uk/download/pdf/62909356.pdf>

La Comunicación Externa. Constituye el segundo pilar de la comunicación institucional. Facilita la interacción con agentes externos a la institución educativa y su propósito es divulgar las actividades institucionales. Una percepción positiva de la imagen institucional se establece y fortalece mediante una comunicación externa efectiva (Pinto 2017). Son las interacciones y el intercambio de información con padres de familia, comunidad local, entidades gubernamentales, empresas, medios de comunicación, y otras partes interesadas. Esta comunicación es vital para construir y mantener una buena imagen pública de la



institución, fortalecer relaciones, y asegurar una colaboración efectiva con el entorno.

Comunicación con los Padres y Familias. Una comunicación efectiva con los padres fortalece la imagen de la institución, el bienestar y rendimiento académico de los estudiantes. Esto se logra mediante la emisión regular de informes de progreso académico y boletines informativos, la organización de reuniones entre padres y maestros, así como talleres destinados a orientar a los padres.

Comunicación con Entidades Gubernamentales. La comunicación con entidades gubernamentales puede proporcionar recursos y oportunidades beneficiosas para mejorar la infraestructura y programas para sus estudiantes y docentes.

Comunicación con el Sector Privado. Es fundamental para establecer alianzas estratégicas que pueden implicar la obtención de patrocinios y donaciones a través de acuerdos con empresas, la creación de programas de prácticas profesionales y pasantías, y la participación conjunta en proyectos de investigación y desarrollo educativo.

Con Medios de Comunicación Una presencia activa en los medios de comunicación fortalece la imagen pública de la institución y atrae nuevos estudiantes. Para lograrlo, es necesario organizar ruedas de prensa y entrevistas que resalten las iniciativas institucionales, además utilizar blogs y artículos para difundir la visión y compartir experiencias educativas. Estas acciones refuerzan su reputación y liderazgo en el ámbito educativo.

La comunicación formal. Es definida por la estructura jerárquica de la organización, puede ser gestionada de manera planificada y dispone de diversas herramientas para su administración. Esta comunicación abarca información relacionada tanto con la ejecución de tareas como con el desarrollo del trabajo, lo que otorga coherencia y sentido al funcionamiento de la institución (Costa, 2010). La comunicación formal es fundamental para asegurar la correcta implementación de las políticas institucionales.

Comunicación informal. Según Klyszcz (2012), la comunicación informal se manifiesta dentro de las relaciones interpersonales como una interacción espontánea, activa y de difícil control, ya que los empleados la establecen al margen de las normativas laborales estrictas. Esta forma de comunicación se construye a partir de costumbres, hábitos, afinidades y eventos que surgen en el día a día laboral. La comunicación que se desarrolla en estos grupos informales contribuye a la cohesión interna, así como a la creación y fortalecimiento de la cultura organizacional, y también facilita la clarificación de comunicaciones formales que resulten confusas o insuficientes. Aramendi (2016) añade que promover la comunicación

informal y el humor dentro de la organización puede ser un recurso valioso para fortalecer las relaciones humanas, fomentar interacciones no jerarquizadas y mejorar el sentido de pertenencia de los miembros tanto al grupo como a la institución.

1.2.7 Importancia de la Comunicación

Según Cantón y García (2012), la comunicación juega un papel clave en varios aspectos. Una comunicación eficaz contribuye a crear una imagen sólida y positiva de la institución, ya que informar a los grupos de interés sobre los logros, eventos y cambios relevantes fomenta la transparencia y refuerza la confianza. Además, facilita la participación activa de la comunidad y de los padres en el proceso educativo, promoviendo un entorno colaborativo que beneficia tanto a los estudiantes como a la institución. Asimismo, la comunicación externa es esencial para asegurar recursos y apoyos de entidades gubernamentales y privadas, además de favorecer la creación de alianzas estratégicas.

Canales de Comunicación

En una institución educativa, los medios de comunicación adecuados son aquellos que facilitan la transmisión efectiva de información entre los diferentes actores, como directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y la comunidad educativa en general. Algunos de estos medios según Cabello y Miranda (2020) son:

- El correo electrónico institucional que permite una comunicación formal y directa entre directivos, docentes, padres y estudiantes. Es útil para el envío de circulares, notificaciones, informes y otros documentos importantes.
- Aplicaciones de mensajería instantánea como WhatsApp pueden ser útiles para la comunicación rápida y menos formal entre docentes, estudiantes y padres, especialmente en situaciones urgentes o cotidianas.
- Las reuniones periódicas (presenciales o a través de plataformas como Zoom o Microsoft Teams) entre docentes, directivos y padres son fundamentales para establecer una comunicación clara sobre el desarrollo académico y organizacional.
- Circulares institucionales que informan sobre actividades, logros, cambios importantes y eventos próximos, manteniendo a la comunidad educativa actualizada.
- Las redes sociales institucionales como Facebook, Twitter o Instagram pueden utilizarse para comunicar logros, eventos, actividades y otras noticias de la institución, promoviendo un mayor alcance y participación de la comunidad.
- La página web institucional es fundamental para centralizar toda la información oficial

de la institución, desde reglamentos hasta calendarios académicos, y para mostrar logros, proyectos y otros elementos importantes.

1.2.8 Clima Organizacional en el Ámbito Educativo

El clima organizacional en el ámbito educativo se refiere a la percepción colectiva que tienen los miembros de una institución sobre el ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales y las dinámicas internas que se desarrollan dentro del centro educativo (Molina 2023). Este concepto abarca factores como la calidad de la comunicación, el liderazgo directivo, la cooperación entre el personal docente y administrativo, las oportunidades de desarrollo profesional, así como el respeto y la equidad en la aplicación de normas y políticas.

El clima organizacional influye directamente en la motivación, satisfacción y desempeño tanto de los docentes como de los estudiantes. Un clima positivo en el ámbito educativo promueve una atmósfera de colaboración, confianza y bienestar, lo que facilita el logro de los objetivos pedagógicos. Por el contrario, un clima negativo puede generar tensiones, desmotivación y baja eficiencia, afectando no solo el rendimiento del personal, sino también los resultados educativos (Cadillo y Saavedra, 2024).

1.2.9 Dimensiones del Clima Organizacional

Las dimensiones del clima organizacional en una institución educativa están relacionadas con factores que influyen directamente en la calidad del ambiente laboral y en la efectividad educativa. A continuación, se destacan algunas de las principales dimensiones basados en estudios de Moreno, Cegarra, Vergara, y Matos, 2016 y Espinoza, Augusto y Guevara, (2021):

Dimensión Relacional

La calidad de las relaciones interpersonales entre los distintos actores de la institución es fundamental. Un ambiente de trabajo basado en la confianza, respeto y colaboración crea un entorno positivo que favorece la motivación de los docentes y el aprendizaje de los estudiantes. Las relaciones sanas entre el personal administrativo, directivo, docente y los estudiantes permiten un clima de trabajo armónico

Dimensión de Liderazgo

El estilo de liderazgo de los directivos tiene un impacto directo en el clima organizacional. Un liderazgo efectivo, basado en la participación y en la escucha activa, mejora el sentido de pertenencia y el compromiso de todos los miembros de la institución. Los líderes que promueven la transparencia y la toma de decisiones compartidas fortalecen el clima



institucional.

Dimensión de Comunicación

La comunicación efectiva dentro de la institución es esencial para que los mensajes sean claros y fluidos. Cuando los docentes, estudiantes y personal administrativo pueden expresarse libremente y recibir información clara, se fomenta un ambiente de confianza y seguridad. Un sistema de comunicación deficiente puede generar malentendidos, conflictos y desmotivación.

Dimensión de Reconocimiento y Motivación

El reconocimiento del esfuerzo y la motivación son esenciales para mantener un ambiente de trabajo positivo. Cuando los docentes y el personal administrativo sienten que su trabajo es valorado, se genera un ambiente de satisfacción laboral. Esto no solo mejora el rendimiento, sino que también fortalece la actitud positiva hacia el trabajo y el compromiso con la institución.

Estas cuatro dimensiones son fundamentales para garantizar un clima organizacional adecuado, lo que influye directamente en el bienestar de los docentes y en la calidad educativa dentro de la institución.

1.2.10 Importancia del Clima Organizacional en el Ámbito Educativo

El clima organizacional en el ámbito educativo es un factor valioso que influye directamente en el rendimiento docente y el éxito académico. Un ambiente de trabajo positivo mejora la motivación y satisfacción del personal docente, lo que se traduce en una mayor eficacia en la enseñanza. Los docentes que se sienten valorados y apoyados por la administración tienen más probabilidades de preparar clases de calidad, lo que impacta directamente en el rendimiento de los estudiantes. Además, las relaciones interpersonales saludables entre los miembros de la comunidad educativa promueven un entorno colaborativo, donde la comunicación fluye y los conflictos se resuelven de manera eficiente, favoreciendo la armonía y el bienestar general (Cadillo y Saavedra 2024).

De esta manera, un clima organizacional favorable fortalece el sentido de pertenencia y compromiso de los docentes y el personal administrativo hacia la institución. Esto crea una cultura organizacional sólida, donde todos los actores se alinean con los objetivos institucionales, lo que a su vez mejora la calidad educativa. Un ambiente de trabajo armónico también permite que los estudiantes experimenten un clima de aprendizaje positivo, lo que favorece su desarrollo integral. En resumen, el clima organizacional es esencial para crear un





entorno educativo en el que tanto docentes como estudiantes puedan desarrollarse de manera óptima (Moreno, Cegarra, Vergara, y Matos, 2016).

1.3 Desempeño profesional

Chiavenato (2010) aborda el tema del desempeño laboral y enfatiza su importancia dentro de las organizaciones, destaca que el desempeño laboral no solo se refiere a los resultados obtenidos por un empleado, sino también a las competencias y comportamientos que demuestran en su puesto de trabajo. Asegura también, que un desempeño eficaz requiere una combinación de habilidades, conocimientos, actitudes y valores que permitan al individuo cumplir con las expectativas y objetivos de la organización. Además, señala que la evaluación del desempeño es fundamental para identificar áreas de mejora, planificar el desarrollo profesional y alinear los objetivos individuales con los de la organización.

Para Rodríguez y Pérez (2020), el desempeño laboral se refiere al nivel en que un empleado cumple con los objetivos y estándares fijados por la organización, a través de la ejecución eficiente y efectiva de sus tareas laborales (p. 113). Este enfoque reconoce que el éxito en el trabajo no se mide únicamente por los resultados tangibles, sino también por la forma en que se alcanzan estos resultados. La definición de Rodríguez y Pérez destaca varios aspectos importantes del desempeño laboral:

Alcance de Objetivos y Estándares. Este aspecto recalca la importancia de que los empleados no solo trabajen, sino que alcancen metas específicas y estándares de calidad definidos por la institución. Por lo tanto, esto indica que debe existir una alineación clara entre las expectativas de la organización y las capacidades del empleado.

Ejecución Eficiente y Efectiva. El desempeño laboral eficiente significa completar tareas de la manera más productiva y adecuada posible. Esto incluye el uso óptimo de recursos, la minimización de errores y la maximización de resultados positivos.

Responsabilidad del Empleado. La definición también pone de relieve la responsabilidad individual del empleado en el logro de los objetivos organizacionales. Los empleados deben estar bien equipados, motivados y comprometidos con su trabajo.

En consecuencia, el desempeño profesional implica una combinación de habilidades, conocimientos, actitudes y valores que permiten al individuo cumplir eficazmente con las expectativas organizacionales, aprovechando al máximo los recursos disponibles y



minimizando errores, todo ello en un entorno de trabajo favorable que promueva el bienestar y el rendimiento del empleado.

1.3.1 Factores que influyen en el desempeño laboral

En el ámbito educativo, muchos de los factores internos y externos que influyen en el desempeño laboral son similares a los de otros sectores, pero también existen algunas particularidades específicas del entorno educativo, tales como:

Factores Internos

- **Clima Organizacional**

El clima organizacional en una institución educativa afecta directamente la motivación y el rendimiento de los docentes y el personal administrativo. Un ambiente positivo, donde se promuevan buenas relaciones interpersonales y un sentido de comunidad, puede mejorar significativamente el desempeño laboral. Según Gonzáles (2015), un ambiente organizacional positivo en las escuelas es fundamental para impulsar la motivación y el compromiso del personal docente, lo que contribuye de manera significativa a mejorar los resultados educativos.

- **Liderazgo Educativo**

El liderazgo de los directivos escolares tiene un impacto profundo en el desempeño de los docentes. Líderes que apoyan, inspiran y motivan a su personal pueden elevar el nivel de compromiso y eficacia en la enseñanza. Según Jiang (2020), el liderazgo transformacional en el ámbito educativo es fundamental para el crecimiento profesional de los docentes y para impulsar de manera constante la calidad educativa.

- **Formación y Desarrollo Profesional**

La capacitación continua y el desarrollo profesional de los docentes son esenciales para mantener y mejorar su desempeño. Esto incluye oportunidades de formación en nuevas metodologías pedagógicas y tecnologías educativas. En el país se cuenta con el Plan Nacional de Formación Permanente, cuyo objetivo es fortalecer la formación continua a través de un proceso estructurado de reflexión sobre la práctica docente, respondiendo de manera eficiente y con calidad a las necesidades del sistema educativo nacional (Mecapacito, 2024). Asimismo, Aneas, Sánchez y Sánchez (2019) enfatizan que invertir en la formación continua de los docentes es clave para garantizar una educación de alta calidad y promover el desarrollo integral de los estudiantes.

Factores Externos

- **Políticas Educativas.** Las políticas educativas implementadas por el gobierno afectan significativamente el desempeño laboral en las instituciones educativas. Estas políticas pueden incluir reformas curriculares, estándares de calidad y regulaciones laborales específicas para el sector educativo. Ponce (2010) subraya que las políticas educativas son fundamentales para establecer los estándares y expectativas del desempeño docente, además de suministrar los recursos indispensables para alcanzar estos objetivos.
- **Condiciones Socioeconómicas.** Las condiciones socioeconómicas del entorno donde se ubica la institución educativa también influyen en el desempeño laboral. Escuelas en áreas con altos niveles de pobreza pueden enfrentar desafíos adicionales que impactan la moral y el rendimiento de los docentes. González y Martínez (2018) afirman que las condiciones socioeconómicas del entorno escolar pueden influir tanto en la disponibilidad de recursos educativos como en el nivel de estrés y las exigencias que enfrentan los docentes.
- **Tecnología Educativa.** La disponibilidad y el uso efectivo de la tecnología en la educación es un factor externo que puede mejorar o limitar el desempeño laboral de los docentes. Según La Organización de las Naciones Unidas para la Cultura, las Ciencias y la Educación (UNESCO) afirma que la integración de tecnologías educativas facilita la enseñanza y el aprendizaje, destacando el potencial de la tecnología para abordar problemas educativos y de desempeño. Para materializar este potencial, es esencial cumplir con tres condiciones: acceso equitativo, gobernanza y regulación adecuadas, y la capacidad de los docentes para maximizar los beneficios de estas tecnologías (UNESCO, 2023).

1.3.2 Estándares de calidad educativa

La Constitución establece que la educación es un derecho garantizado por el Estado y debe ser de calidad. Los estándares de calidad educativa son criterios diseñados para mejorar la educación a través de la orientación y supervisión de los actores del Sistema Nacional de Educación, abarcando estándares de aprendizaje, gestión escolar y desempeño profesional. Este manual se enfoca en los estándares de gestión escolar y desempeño profesional de directivos y docentes.

Estándares de Gestión Escolar (GE). Aplicados a los establecimientos educativos, se refieren a los procesos de gestión y prácticas institucionales que aseguran un buen funcionamiento y

promueven el desarrollo profesional dentro de la institución.

Estándares de Desempeño Profesional Directivo (DI). Describen las acciones necesarias para optimizar la gestión administrativa, pedagógica, convivencia y seguridad escolar, con el objetivo de influir positivamente en los aprendizajes de los estudiantes.

Estándares de Desempeño Profesional Docente (DO). Establecen las características y prácticas que un docente de calidad debe demostrar, abarcando aspectos disciplinarios, pedagógicos y éticos.

Estructura los estándares de calidad

La estructura externa de los estándares de gestión escolar, desempeño profesional directivo y desempeño profesional docente está compuesta por dimensiones, componentes, estándares, indicadores y medios de verificación:

- a. Dimensión. Área de calidad educativa abordada mediante el desarrollo de aspectos específicos. Son cuatro dimensiones, mismas que se describen a continuación:

Tabla 3. Dimensiones

Dimensión D	Descripción
D1. Dimensión de Gestión Administrativa	Coordina actividades organizativas, desarrollo profesional, información, comunicación, servicios complementarios e infraestructura.
D2. Dimensión de Gestión Pedagógica	Planifica y ejecuta prácticas pedagógicas, evaluaciones y apoyo al desarrollo estudiantil.
D3. Dimensión de Convivencia, Participación Escolar y Cooperación	Promueve relaciones adecuadas y colaboración en la comunidad educativa.
D4. Dimensión de Seguridad Escolar	Previene y mitiga riesgos en la comunidad educativa

Nota: Adaptado del Manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad educativa 2017

- b. Componentes. Aspectos específicos dentro de cada dimensión, son nueve en total.

Tabla 4. Componentes por dimensiones

Componentes	Descripción	
Componentes de la Dimensión de Gestión Administrativa	C1. Organización Institucional	Normativa, procedimientos, planificación estratégica y desarrollo profesional
	C2. Desarrollo Profesional	Actualización de conocimientos y mejora de procesos
	C3. Información y Comunicación	Facilita acceso a información y comunicación
	C4. Infraestructura, Equipamiento y Servicios Complementarios	Obtención y mantenimiento de recursos e instalaciones.

Componentes de la Dimensión de Gestión Pedagógica	C1. Enseñanza y Aprendizaje	Planificación e implementación del currículo y evaluación
	C2. Consejería Estudiantil y Refuerzo Académico	Apoyo a estudiantes y docentes
Componentes de la Dimensión de Convivencia, Participación Escolar y Cooperación	C1. Convivencia Escolar y Participación Escolar	Organización y convivencia en la comunidad educativa.
	C2. Alianzas Estratégicas de Cooperación para el Desarrollo	Trabajo colaborativo y vinculación con la comunidad.
Componentes de la Dimensión de Seguridad Escolar	C1. Gestión de Riesgos y Protección	Prácticas para garantizar la seguridad integral en la comunidad educativa

Nota: Adaptado del Manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad educativa 2017

- c. Estándar. Descripción de logros esperados de los actores del sistema educativo.
- d. Indicador. Grado de cumplimiento del estándar

Figura 2. Indicadores de calidad



Nota: Manual para la implementación y evaluación de los estándares de calidad educativa 2017

- e. Medio de verificación. Prueba obtenida para evaluar el cumplimiento del estándar.

1.3.3 Importancia de los estándares de calidad

La importancia de los estándares de calidad en la educación reside en su capacidad para establecer criterios claros y objetivos que guían la mejora continua y garantizan un nivel óptimo de desempeño educativo. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), los estándares de calidad son esenciales para la planificación y evaluación educativa, ya que proporcionan un marco de referencia que ayuda a las instituciones a identificar fortalezas y áreas de mejora, asegurando así una educación equitativa y de alta calidad para todos los estudiantes (UNESCO, 2017).

Además, los estándares de calidad facilitan la rendición de cuentas y la transparencia,

permitiendo que los diferentes actores del sistema educativo, trabajen de manera coordinada hacia metas comunes. Así, se promueve una cultura de excelencia y se fomenta el desarrollo profesional continuo, lo que contribuye a mejores resultados de aprendizaje y a una mayor equidad educativa.

1.4 Liderazgo

La palabra "liderazgo" tiene múltiples definiciones debido a las diversas perspectivas que existen al respecto. Para algunos académicos, el liderazgo es visto como un comportamiento que dirige las actividades grupales hacia el logro de objetivos comunes dentro de una organización. Otros lo consideran un proceso de influencia o motivación que impulsa a las personas a trabajar arduamente de manera efectiva para alcanzar las metas organizacionales. Además, califican al liderazgo como un fenómeno social ampliamente presente, que se manifiesta en países, regiones, sociedades, organizaciones, grupos e incluso en familias (Jiang 2020).

El liderazgo es vital para el éxito de una organización y tiene una influencia considerable en su desempeño. Diversos estudios sobre liderazgo han destacado que una organización depende en gran medida de la capacidad de sus directivos para liderar. Se ha demostrado consistentemente que la eficiencia organizacional está estrechamente vinculada a la calidad del liderazgo (Wang, Tsui y Xin 2011).

A su vez, la cultura organizacional, definida como un medio para crear una ventaja competitiva significativa (Mohelska y Sokolova 2015), puede ser moldeada a través del liderazgo. Los líderes tienen la capacidad de establecer estándares o normas de comportamiento que guían las acciones individuales y colectivas dentro de una organización. Al mismo tiempo, puede definir los valores de una organización, asegurando la armonía y cohesión de la misma y garantizando la alineación de objetivos (Bodjrenou y Xu 2018).

Martins (2024) subraya la diferencia entre un líder y un gerente, destacando que los gerentes se concentran en la ejecución de tareas, mientras que los líderes se orientan hacia la visión y el propósito. En consecuencia, el rol del gerente es principalmente operativo, encargándose de establecer y evaluar prioridades, así como de tomar decisiones sobre contrataciones, despidos y compensaciones. Por otro lado, un líder actúa como un guía que motiva e inspira continuamente, para que todos trabajen en la misma dirección. Un líder es una fuente de fortaleza y estabilidad.

1.4.1 El liderazgo educativo

El liderazgo en el ámbito educativo se centra en su capacidad para generar los procesos formativos deseados en los estudiantes, cumpliendo así con las funciones de las instituciones educativas. Por lo tanto, el liderazgo en las instituciones educativas está directamente relacionado con las acciones que puedan impulsar una mejora en la educación (Bolívar, López, y Murillo 2013).

Al incorporar el término “educativo” al concepto de liderazgo, se puede ampliar su definición. Siguiendo a Robinson (2009), el liderazgo educativo se refiere a la influencia ejercida sobre otros con el fin de promover acciones que contribuyan a mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes (Pautt 2011). De esta manera, el liderazgo educativo consigue involucrar a la comunidad escolar en un proyecto común de mejora, donde todos los actores se comprometen con el objetivo de que los alumnos aprendan, y se orientan los recursos pedagógicos, financieros y humanos hacia ese objetivo compartido.

1.4.2 Características de los líderes escolares

Los líderes escolares efectivos demuestran una variedad de características, habilidades y competencias (Delgado y Delgado 2013), tales como:

Visión y Estrategia

Los líderes escolares deben poseer una visión clara y una estrategia bien definida que oriente a la institución hacia sus objetivos a largo plazo. Un líder efectivo es capaz de articular una visión educativa que fomente altas expectativas y un compromiso colectivo con el aprendizaje de los estudiantes.

Capacidad de Comunicación

La comunicación es esencial en el liderazgo. Esto abarca la escucha activa, la provisión de retroalimentación constructiva y el mantenimiento de un canal de comunicación abierto con todos los miembros de la comunidad escolar. Una comunicación efectiva permite al líder establecer relaciones sólidas con estudiantes, docentes, padres y otros miembros de la comunidad, creando un ambiente de confianza y colaboración.

Habilidades Interpersonales

Las habilidades interpersonales, como la empatía y la capacidad de construir relaciones sólidas, son cruciales para los líderes escolares. Los líderes que muestran empatía y comprensión hacia sus estudiantes y personal tienden a ser más efectivos en la creación de un



ambiente positivo y de apoyo.

Innovación y Adaptabilidad

Los líderes escolares deben ser capaces de innovar y adaptarse a los cambios en el entorno educativo, lo que implica estar abiertos a nuevas ideas, tecnologías y enfoques pedagógicos. La capacidad de adaptarse y liderar el cambio se considera una característica distintiva de los líderes escolares exitosos.

Desarrollo Profesional Continuo

Los líderes escolares deben comprometerse con su propio desarrollo profesional, así como con el de su equipo. Apoyar el desarrollo profesional continuo es fundamental para mejorar la práctica educativa y, en consecuencia, los resultados de los estudiantes.

Toma de Decisiones Basada en Datos

La utilización de datos y evidencia para informar la toma de decisiones es una práctica esencial para los líderes escolares. Esta toma de decisiones fundamentada en datos es crucial para mejorar la enseñanza y el aprendizaje.

Ética y Valores

Los líderes escolares deben mantener altos estándares éticos y demostrar integridad en todas sus acciones. La ética y los valores son fundamentales para un liderazgo escolar efectivo, ya que guían el comportamiento y las decisiones del líder.

Inteligencia Emocional

Un líder educativo con inteligencia emocional es capaz de entender y gestionar tanto sus propias emociones como las de los demás, lo que contribuye a crear un ambiente de apoyo y respeto. Esta habilidad le permite resolver conflictos de manera eficaz y fomentar el trabajo en equipo.

1.5 Tipos de liderazgo en instituciones educativas

En las últimas décadas se han planeado tipologías de liderazgo adaptadas específicamente al sector educativo. Es así, que se pueden identificar varios tipos de liderazgo que influyen en la dirección y el desarrollo de la comunidad educativa. Entre estas propuestas, tenemos:



Tabla 5. Tipos de liderazgo

Tipo de liderazgo	Características del líder	Ventajas	Desventajas
Transformacional. El liderazgo transformacional está íntimamente vinculado al aprendizaje organizacional. Estrecha relación líder-seguidores	<ul style="list-style-type: none"> Inspiran y motivan Son modelos a seguir Atienden las necesidades individuales Fomentan la creatividad y la innovación Promueven un entorno colaborativo 	<ul style="list-style-type: none"> Mejora del rendimiento académico y administrativo Desarrollo profesional del equipo Clima organizacional positivo Adaptabilidad e innovación pedagógica Cohesión y unidad 	<ul style="list-style-type: none"> Dependencia del líder Requiere alta energía y tiempo Resistencia al cambio Falta de equilibrio entre visión y realidad
Distribuido. se enfoca en la distribución de responsabilidades y la toma de decisiones a través de toda la organización	<ul style="list-style-type: none"> Participación Colectiva (maestros y personal administrativo) Responsabilidades compartidas Colaboración y trabajo en equipo Flexibilidad y adaptabilidad Desarrollo profesional continuo Fomento de la creatividad y la innovación 	<ul style="list-style-type: none"> Empoderamiento del Personal Mejora del Clima Organizacional Aumento de la Eficacia y Eficiencia Desarrollo de Habilidades de Liderazgo Adaptabilidad y Respuesta Rápida Innovación y Mejora Continua 	<ul style="list-style-type: none"> Descentralización Excesiva Confusión de Roles y Responsabilidades Requiere Tiempo y Esfuerzo Posibles Conflictos por la toma de decisiones Riesgo de Ineficiencia en la implementación de políticas y prácticas.
Instruccional. Se centra en mejorar la enseñanza y el aprendizaje, fomentar un ambiente de alta calidad educativa y mejores resultados académicos para los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> Enfoque en la Enseñanza y el Aprendizaje Observación y Retroalimentación Desarrollo profesional continuo de los docentes Evaluación del Desempeño Docente Establecimiento de Metas Académicas Apoyo curricular Cultura de Colaboración 	<ul style="list-style-type: none"> Mejora significativamente la calidad educativa Proporciona apoyo continuo y oportunidades de desarrollo profesional para los docentes Aumento de los Resultados Académicos Cultura de mejora continua Apoyo y Colaboración 	<ul style="list-style-type: none"> Carga de trabajo considerable para los directivos Puede requerir recursos adicionales que no siempre están disponibles Enfoque Restringido, aspectos importantes de la gestión escolar son descuidados Dependencia de Habilidades del Líder Observación y evaluación del desempeño docente pueden ser subjetivas

Nota: Adaptado de Rojas y Di Fiore (2021) Martínez (2014). Harris (2013)



1.6 Bases normativas y legales

La base legal que respalda la realización de la investigación sobre la cultura organizacional y el desempeño profesional directivo en las instituciones educativas es la siguiente:

1. Desarrollo integral del ser humano y la educación de calidad (Constitución 2008 Art. 27). La educación se centrará en el ser humano y garantizará su desarrollo holístico, dentro del respeto a los derechos humanos, el medio ambiente sustentable y la democracia, ofreciendo una educación de calidad y calidez. Esto subraya la necesidad de investigar cómo la cultura organizacional y el desempeño directivo impactan en la calidad educativa y en el desarrollo integral de los estudiantes.
2. Principios del Sistema Nacional de Educación (LOEI, Art. 2.3, literal d). Educación para la democracia. Los establecimientos educativos deben ser espacios democráticos, promotores de la cultura de paz y transformadores de la realidad. Investigar la cultura organizacional es crucial para entender cómo se fomenta la democracia y la cultura de paz dentro de las instituciones educativas.
3. Principios de la gestión educativa (LOEI, Art. 2.4, literales h e i). Escuelas saludables y seguras y convivencia armónica. Estos principios destacan la importancia de un entorno educativo seguro y saludable, y de una convivencia armónica. La cultura organizacional influye significativamente en estos aspectos, y el desempeño de los directivos es fundamental para garantizar que se cumplan estos principios.
4. Cargos directivos y su acceso (LOEI, Art. 108). Acceso a cargos directivos y duración en funciones. Los directivos deben acceder a sus cargos mediante concursos de méritos y oposición, y pueden ejercer por un periodo de cinco años, con posibilidad de un segundo periodo. Este marco legal refuerza la importancia de evaluar el desempeño profesional de los directivos y cómo su liderazgo afecta la cultura organizacional y los resultados educativos.
5. Funciones específicas de las autoridades educativas (Reglamento General de la LOEI, 2023, Capítulo IV). Roles y responsabilidades de directores, vicerrectores, inspectores y subinspectores. La clara definición de funciones para cada cargo directivo permite investigar cómo el desempeño en estos roles impacta en la cultura organizacional y, en consecuencia, en el rendimiento académico y administrativo de las instituciones educativas.
6. Evaluación y estándares de gestión y desempeño (Acuerdo Nro. MINEDUC-MINEDUC-



2017-00091-A). Evaluación de la gestión escolar y el desempeño directivo. La existencia de estándares para la gestión escolar y el desempeño profesional directivo, y su uso como referencia para evaluaciones internas y externas, proporciona un marco sólido para investigar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño directivo, así como sus efectos en la calidad educativa.

En consecuencia, la investigación sobre la cultura organizacional y el desempeño profesional directivo está sólidamente respaldada por la legislación educativa vigente. Esta legislación enfatiza la importancia de un liderazgo directivo efectivo, un entorno educativo seguro y saludable, y una educación democrática y de calidad, todos aspectos que se ven directamente influenciados por la cultura organizacional y el desempeño de los directivos.

1.7 Criterios de posición que asume el investigador

Con este contexto, la investigación destaca la importancia de comprender la cultura organizacional en el desempeño de líderes educativos. La base teórica resalta a la cultura organizacional como un conjunto de normas, valores, creencias y comportamientos compartidos que influyen en la interacción y colaboración dentro de la institución educativa. Esta perspectiva permite explorar cómo estos elementos culturales impactan la eficiencia y efectividad del liderazgo directivo, aspecto concluyente para la mejora continua del entorno educativo y la calidad de la enseñanza.

Es importante analizar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño de los directivos, ya que una cultura fuerte puede mejorar significativamente el rendimiento laboral. Esta investigación busca confirmar estos hallazgos en la Escuela de Educación Básica Isidro Ayora y encontrar prácticas de liderazgo replicables en otras instituciones educativas.

Trabajaremos con un enfoque metodológico mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos para obtener una visión completa del fenómeno estudiado. La inclusión de encuestas y observaciones permite una recopilación de datos rigurosa que sustenta la validez de los resultados obtenidos. Esta investigación no solo pretende aportar al conocimiento académico sobre la cultura organizacional y el desempeño directivo, sino también ofrecer recomendaciones prácticas y aplicables para la mejora de la gestión educativa, contribuyendo así al desarrollo de políticas educativas más efectivas y al fortalecimiento de las instituciones educativas en general



CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN Y ESTUDIO DIAGNÓSTICO

2.1 Conceptualización y operacionalización de las variables o categorías

Tabla 6. Variable Independiente

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Instrumento y escala de evaluación
Cultura Organizacional	La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, creencias, normas y prácticas que caracterizan el entorno interno de una institución y que influyen en el comportamiento y desempeño de sus miembros (Neves, 2021)	Valores y Creencias Normas y Políticas Clima Organizacional Comunicación Interna Relaciones Interpersonales Innovación y Adaptabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Adherencia a los valores institucionales • Consistencia entre las creencias personales y las de la organización • Conocimiento y cumplimiento de las normas institucionales • Percepción de justicia y equidad en la aplicación de políticas • Satisfacción laboral y bienestar del personal • Percepción de apoyo y reconocimiento • Claridad y frecuencia de la comunicación descendente y ascendente • Eficacia de la comunicación horizontal y diagonal • Autenticidad de las relaciones entre colegas y con la administración • Nivel de colaboración y trabajo en equipo • Apertura al cambio y capacidad de innovación • Implementación de nuevas ideas y tecnologías 	Cuestionarios para directivos con escala Likert

Tabla 7. Variable Dependiente

Variable	Definición	Dimensiones	Indicadores	Instrumento y escala de evaluación
Desempeño Profesional Directivo	El desempeño profesional se refiere a la	Liderazgo Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Visión y planificación estratégica • Capacidad de toma de decisiones 	Cuestionarios para docentes y estudiantes con la escala

<p>eficacia y eficiencia con que los directivos de una institución educativa cumplen con sus responsabilidades, alcanzan los objetivos organizacionales y fomentan un ambiente propicio para el aprendizaje y el desarrollo profesional del personal (Romero, C. 2021).</p>	Gestión Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia en la administración de recursos • Implementación de políticas y procedimientos administrativos
	Gestión Pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión y apoyo al personal docente • Fomento de la calidad educativa
	Desarrollo Profesional y Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Fomento de programas de formación y desarrollo profesional • Participación en actividades de capacitación
	Evaluación y Rendición de Cuentas	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de evaluación del desempeño del personal • Transparencia y rendición de cuentas ante la comunidad educativa

2.2 Enfoque de la Investigación

La investigación adoptará un enfoque metodológico mixto para obtener una visión integral del fenómeno estudiado. Este enfoque permite una recolección exhaustiva de datos, asegurando la validez y confiabilidad de los resultados obtenidos mediante encuestas estructuradas y entrevistas. Ruiz (2013) considera, que los métodos de investigación mixta permiten obtener una representación más completa del fenómeno a estudiarse siguiendo un cronograma (Anexo 1).

2.3 Alcance de la Investigación

El presente proyecto adoptará un tipo de investigación **exploratoria**. Este enfoque permitirá identificar y comprender los elementos clave de la cultura organizacional de la institución y su relación con el desempeño profesional de los directivos, sin intervenir en el ambiente natural de la escuela. La investigación exploratoria es adecuada para abordar temas poco estudiados en profundidad, proporcionando una base para investigaciones futuras más detalladas (Hernández, Fernández y Baptista 2014). Se utilizarán técnicas de recolección de datos cualitativas y cuantitativas para obtener una visión general y preliminar de las variables estudiadas.

2.4 Declaración y Justificación del Tipo de Investigación

La presente investigación es de tipo bibliográfica, no experimental y de campo. Cada una de estas características se justifica por la naturaleza y el enfoque del estudio que busca analizar la relación entre la cultura organizacional y el desempeño profesional de los directivos de la Escuela de Educación Básica Isidro Ayora.

2.4.1 Investigación bibliográfica

Se recurre a una revisión exhaustiva de la literatura existente sobre cultura organizacional, desempeño profesional y gestión educativa. Esta fase bibliográfica es fundamental para proporcionar un marco teórico sólido que permita contextualizar y entender los elementos clave de la cultura organizacional y su influencia en el desempeño directivo. Además, esta revisión facilitará el análisis de estudios previos y teorías que guíen el desarrollo de las conclusiones de la investigación.

2.4.2 Investigación no experimental

El estudio no busca manipular variables o intervenir de manera directa en los procesos internos de la escuela, sino observar y analizar la realidad existente en cuanto a la cultura organizacional y su incidencia en el desempeño profesional directivo. Este enfoque es adecuado dado que el objetivo es describir y diagnosticar la situación actual sin alterar el entorno o las condiciones en las que se desenvuelven los actores educativos.

2.4.3 Investigación de campo

La recolección de datos se realizará directamente en el contexto de la institución educativa mediante encuestas y entrevistas dirigidas a los actores involucrados, como directivos y docentes previa solicitud de autorización (Anexo 2). Esta información permitirá obtener un diagnóstico claro sobre los elementos culturales presentes en la escuela, su impacto en las decisiones y acciones de los directivos, y las áreas que requieren mejoras. La investigación de campo es esencial para lograr una comprensión empírica y específica de la situación actual, así como para formular propuestas adecuadas que respondan a las necesidades de la institución.

2.5 Métodos empleados y sus propósitos en el contexto de investigación

El estudio combina diferentes métodos teóricos, empíricos y estadísticos, los cuales permiten un análisis completo de la influencia de la cultura organizacional en el desempeño profesional de los directivos de la Escuela de Educación Básica Isidro Ayora. Cada uno de estos métodos tiene un propósito específico que contribuye al logro de los objetivos planteados:

2.6 Métodos Teóricos

2.6.1 Revisión bibliográfica

Este método tiene como objetivo reunir y analizar la información existente sobre cultura organizacional, gestión educativa y desempeño profesional directivo. La revisión bibliográfica permite establecer un marco teórico sólido, identificar estudios previos relevantes y comprender cómo otros autores han abordado el tema. Este método proporciona el sustento conceptual y permite contrastar los hallazgos empíricos con el conocimiento ya existente.

2.6.2 Análisis conceptual

El análisis conceptual se emplea para desglosar y clarificar los términos clave que se manejan en la investigación, como "cultura organizacional" y "desempeño profesional directivo". Este método teórico permite definir y precisar los conceptos que son esenciales para el desarrollo del estudio y asegura que se mantenga una coherencia terminológica a lo largo del proceso de investigación.

2.7 Métodos Empíricos

2.7.1 Encuesta

La encuesta se aplicará a los docentes de la institución con el propósito de recolectar datos sobre su percepción y experiencias en relación con la cultura organizacional y su impacto en el desempeño profesional. Este método permitirá cuantificar la información y obtener una visión general de la cultura organizacional en la escuela, así como identificar patrones y tendencias que influyen en el comportamiento directivo.

2.7.2 Entrevista

Las entrevistas se realizarán con los directivos de la institución para profundizar en su comprensión de los elementos culturales presentes y su influencia en la gestión. Este método cualitativo es esencial para recoger testimonios y opiniones que complementen los resultados de las encuestas, proporcionando una perspectiva más detallada y personal sobre el tema.

2.8 Métodos Matemáticos y Estadísticos

2.8.1 Análisis de datos

Este método se empleará para procesar y analizar la información recopilada a través de las encuestas y entrevistas. Utilizando herramientas estadísticas, se buscará identificar relaciones significativas entre la cultura organizacional y el desempeño profesional de los directivos. El análisis estadístico permitirá establecer correlaciones, tendencias y posibles áreas de mejora,

aportando una base cuantitativa para las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

2.9 Instrumentos derivados de la metodología seleccionada.

En esta investigación, de acuerdo a la metodología seleccionada se emplearán los siguientes instrumentos:

2.9.1 Cuestionario.

El cuestionario es un instrumento esencial para la recolección de datos en esta investigación, ya que permite obtener información clara y precisa sobre la cultura organizacional y su influencia en el desempeño profesional de los directivos. Para garantizar su efectividad, es fundamental que el cuestionario sea confiable y válido, dado que su objetivo es medir con precisión las variables clave del estudio. Este instrumento puede aplicarse en diversos formatos, incluyendo entrevistas personales, telefónicas o a través de plataformas digitales, como Google Forms, que será el medio elegido en este caso. El cuestionario se compone de un conjunto de preguntas diseñadas específicamente en función de las variables de la investigación, tales como los elementos de la cultura organizacional y su relación con el desempeño directivo (Anexo 3). Su diseño sigue un formato estandarizado para asegurar consistencia y comparabilidad en las respuestas.

La redacción de las preguntas está directamente alineada con el problema de investigación, las preguntas científicas, los objetivos específicos y el marco teórico. Además, las preguntas se redactarán de manera sencilla y clara para facilitar la comprensión por parte de los encuestados. Estas estarán interrelacionadas y organizadas en un orden lógico (Godínez 2013). que permita un flujo coherente de la información. Así, el cuestionario proporcionará una base consistente para el análisis empírico de los datos.

La validación del instrumento se llevó a cabo mediante el juicio de dos expertos, quienes determinaron que los ítems propuestos son adecuados y aplicables para recopilar la información necesaria para esta investigación.

Tabla 8. Validez del cuestionario

Expertos	Apellidos y nombres	Aplicabilidad
1	Pamela Cárdenas Arroyo	Aplicable
2	Libia Cumandá Chicaiza	Aplicable

Nota: Instrumento de validación de la encuesta (Anexo 4)

2.9.2 Guía de entrevista

La guía de entrevista es un recurso fundamental que proporciona al investigador, en su rol de entrevistador, un marco claro para conducir la entrevista de manera eficiente y cumplir con los objetivos de la investigación. Este instrumento incluye los temas centrales a abordar, las preguntas sugeridas y los aspectos clave que deben ser explorados durante la interacción (Godínez, 2013). En el presente estudio, se ha diseñado una guía de entrevista estructurada con el propósito de explorar de manera sistemática cómo los elementos de la cultura organizacional, tales como los valores, normas y prácticas, influyen en el desempeño profesional de los directivos (Anexo 5).

2.10 Delimitación de la población y la muestra

La población de esta investigación está compuesta por los directivos y docentes de la Escuela de Educación General Básica Isidro Ayora, ubicada en la ciudad de Latacunga. El grupo total incluye a 4 directivos y 87 docentes, sumando un total de 92 personas.

Dado que el tamaño de la población es manejable, se ha decidido trabajar con todos los directivos y docentes, es decir, no se realizará un muestreo. Esto significa que la muestra coincide con la población total, por lo que se trata de un estudio censal, donde se incluye a la totalidad de los miembros del grupo de interés (González, 2012).

2.11 Descripción de las etapas seguidas en el proceso investigativo y su propósito

2.11.1 Etapa del estudio teórico

En esta etapa se llevó a cabo una revisión exhaustiva de la literatura relacionada con la cultura organizacional y el desempeño profesional en el contexto educativo. El objetivo principal fue construir un marco teórico que orientara conceptualmente las variables de estudio. Para ello, se consultaron fuentes académicas, libros, artículos científicos y tesis previas que abordaran la temática desde diferentes enfoques teóricos. Esta revisión permitió identificar los conceptos clave, teorías relevantes y estudios empíricos que fundamentan la relación entre cultura organizacional y desempeño profesional.

2.11.2 Etapa del diagnóstico inicial

En esta etapa, se llevó a cabo un diagnóstico inicial para evaluar la situación actual de la cultura organizacional y el desempeño profesional de los directivos y docentes en la Escuela de Educación Básica Isidro Ayora. Se diseñaron y aplicaron un cuestionario y una guía de entrevista basadas en las variables teóricas previamente conceptualizadas, lo que permitió recolectar datos cuantitativos y cualitativos sobre la percepción de los docentes y directivos

respecto a la cultura organizacional y su impacto en el desempeño profesional. Los resultados de esta fase proporcionaron una visión clara de los puntos fuertes y áreas de mejora dentro de la institución, sirviendo como base para la etapa siguiente de modelación de la propuesta.

2.11.3 Etapa de modelación de la propuesta

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico inicial, se desarrolló una propuesta de intervención orientada a mejorar la cultura organizacional y, por ende, el desempeño profesional de los directivos. La propuesta se modeló considerando las necesidades y desafíos identificados en la etapa anterior. Se diseñaron estrategias específicas, como la creación de un manual de funciones con un enfoque en la sostenibilidad a largo plazo.

2.11.4 Etapa del diagnóstico final o validación de la propuesta (teórico o empírica)

Finalmente, se llevó a cabo una validación de la propuesta, que puede ser tanto teórica como empírica. En esta etapa, la propuesta fue sometida a la evaluación de expertos en gestión educativa, quienes valoraron su coherencia, viabilidad, y potencial impacto utilizando una escala de Likert. Los valores y la visión de la institución educativa están claramente definidos y compartidos por todos los miembros de la institución

2.12 Presentación de los resultados del estudio diagnóstico: El análisis, interpretación y discusión de los resultados de la etapa del diagnóstico

2.12.1 Resultados de la encuesta realizada a los docentes

Los resultados se presentan en una tabla de frecuencias con su respectivo análisis e interpretación, las gráficas se pueden observar en el anexo 6

1. Los valores y la visión de la institución educativa están claramente definidos y compartidos por todos los miembros de la institución

Tabla 9. Valores y visión definidos y compartidos

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	25	29%
En desacuerdo	24	28%
Neutral	8	9%
De acuerdo	21	24%
Totalmente de acuerdo	9	10%
Total	87	100%

Análisis e Interpretación

Los resultados muestran que una mayoría significativa de los encuestados que representan el 57% no percibe que los valores y la visión de la institución estén claramente definidos y compartidos, lo que sugiere una deficiencia en la comunicación interna y en la difusión de estos principios fundamentales. Solo un 34% expresa estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación, lo que indica que una parte considerable de los docentes no se sienten alineados con los objetivos y valores institucionales. Esta falta de claridad y cohesión en torno a los valores puede afectar negativamente en el desempeño profesional, al no haber una orientación clara que guíe las acciones y decisiones dentro de la institución.

2. Los procedimientos académicos y administrativos institucionales orientan las acciones de todos los integrantes de la comunidad educativa.

Tabla 10. *Procedimientos académicos y administrativos*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	26	30%
En desacuerdo	26	30%
Neutral	3	3%
De acuerdo	24	28%
Totalmente de acuerdo	8	9%
Total	87	100%

Análisis e Interpretación

Los resultados muestran que el 60% de los encuestados está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con que los procedimientos académicos y administrativos institucionales orientan las acciones de la comunidad educativa, lo que indica una percepción generalizada de falta de claridad o cohesión en la aplicación de estos procedimientos. Solo un 37% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo, lo que indica que, aunque algunos docentes siguen los lineamientos, la mayoría considera que no son suficientemente claros o efectivos. Esta situación puede generar incertidumbre en la ejecución de tareas, afectando la eficiencia y el desempeño profesional dentro de la institución.

3. El ambiente de trabajo en la institución fomenta la cooperación y el respeto mutuo entre docentes y personal administrativo

Tabla 11. *El ambiente de trabajo en la institución fomenta la cooperación y el respeto*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	27	31%
En desacuerdo	31	36%
Neutral	7	8%



De acuerdo	13	15%
Totalmente de acuerdo	9	10%
Total	87	100%

Análisis e Interpretación

Los resultados revelan que el 67% de los encuestados no percibe que el ambiente de trabajo en la institución fomente la cooperación y el respeto mutuo entre docentes y personal administrativo, lo que evidencia una importante falta de cohesión y armonía en el entorno laboral. Solo el 25% de los participantes está de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación, lo que sugiere que una minoría siente que existe un clima de colaboración. Este ambiente laboral poco cooperativo puede afectar la capacidad de trabajo en equipo y, por ende, el logro de los objetivos institucionales.

4. La institución cuenta con lineamientos para la comunicación oportuna de aspectos académicos y administrativos entre los actores educativos

Tabla 12. *La institución cuenta con lineamientos para la comunicación oportuna*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	28	32%
En desacuerdo	29	33%
Neutral	7	8%
De acuerdo	17	20%
Totalmente de acuerdo	6	7%
Total	87	100%

Análisis e Interpretación

Los resultados indican que el 65% de los encuestados está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con que la institución cuente con lineamientos claros para la comunicación oportuna de aspectos académicos y administrativos entre los actores educativos. Solo un 27% considera que la comunicación está bien estructurada y funciona adecuadamente. Esta deficiencia en la gestión de la comunicación interna, puede ocasionar retrasos en la toma de decisiones y en la coordinación de actividades. La falta de lineamientos claros puede afectar la colaboración entre los miembros de la comunidad educativa, disminuyendo la eficacia operativa tanto en el ámbito académico como administrativo.

5. Las políticas de la escuela se aplican de manera justa y equitativa



Tabla 13. *Las políticas se aplican de manera justa y equitativa*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	41	47%
En desacuerdo	17	20%
Neutral	10	11%
De acuerdo	13	15%
Totalmente de acuerdo	6	7%
Total	87	100%

Análisis e Interpretación

Los resultados muestran que una mayoría, 67% de los encuestados está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación de que las políticas de la escuela se aplican de manera justa y equitativa, lo que evidencia una fuerte percepción de desigualdad en la aplicación de las normas dentro de la institución. Solo el 22% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que las políticas son justas. Esta percepción de injusticia puede generar malestar, desmotivación y conflictos internos, afectando el clima laboral y, en consecuencia, el desempeño profesional de los miembros de la comunidad educativa. La falta de equidad en la aplicación de las políticas puede deteriorar la confianza en la gestión institucional.

6. El cuerpo directivo implementa nuevas ideas y tecnologías en la gestión y funcionamiento de la escuela**Tabla 14.** *El cuerpo directivo implementa nuevas ideas y tecnologías en la gestión*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	37	43%
En desacuerdo	22	25%
Neutral	9	10%
De acuerdo	11	13%
Totalmente de acuerdo	8	9%
Total	87	100%

Análisis e Interpretación

Los resultados indican que el 68% de los encuestados está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación de que el cuerpo directivo implementa nuevas ideas y tecnologías en la gestión y funcionamiento de la escuela, lo que indica una percepción de falta de innovación y modernización en la institución. Solo un 22% de los participantes está de acuerdo o totalmente de acuerdo, sugiriendo que una minoría percibe esfuerzos significativos en la incorporación de nuevas prácticas o herramientas tecnológicas. Este resultado indica una

resistencia al cambio por parte del cuerpo directivo o una falta de recursos y estrategias para integrar la tecnología de manera efectiva. La ausencia de innovación puede limitar el desarrollo institucional y afectar tanto la eficiencia administrativa como la calidad del proceso educativo.

7. Los directivos toman decisiones informadas y efectivas

Tabla 15. *Los directivos toman decisiones informadas y efectivas*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	24	28%
En desacuerdo	35	40%
Neutral	5	6%
De acuerdo	19	22%
Totalmente de acuerdo	4	5%
Total	87	100%

Análisis e Interpretación

El 40% de los encuestados indicó estar en desacuerdo y el 28% señaló estar totalmente en desacuerdo, lo que suma un total del 68% de opiniones negativas. Solo el 22% de los encuestados expresó estar de acuerdo, y un 5% manifestó estar totalmente de acuerdo. El 6% restante optó por una postura neutral. Estos resultados muestran una percepción generalizada de insatisfacción respecto a la capacidad de los directivos para tomar decisiones informadas y efectivas dentro de la institución. Lo que indica que existe una oportunidad de mejora significativa en este aspecto.

8. Los docentes participan activamente en la toma de decisiones que afectan su trabajo y el ambiente escolar

Tabla 16. *Los docentes participan activamente en la toma de decisiones*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	26	30%
En desacuerdo	33	38%
Neutral	4	5%
De acuerdo	19	22%
Totalmente de acuerdo	5	6%
Total	87	100%

Análisis e Interpretación

Los resultados de la encuesta sobre la participación de los docentes en la toma de decisiones

reflejan una percepción mayoritariamente negativa, ya que el 68% de los encuestados se mostró en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación. Solo un 28% considera que participa activamente en las decisiones que afectan su trabajo y el ambiente escolar, mientras que el 5% se mantiene neutral. Esto sugiere una falta de inclusión en los procesos decisorios de la institución, lo que podría generar desmotivación y una sensación de que las opiniones de los docentes no son valoradas. Fomentar una mayor participación podría mejorar tanto el clima laboral como el desempeño profesional.

9. Se implementan políticas y procedimientos administrativos de manera eficaz

Tabla 17. *Se implementan políticas y procedimientos administrativos de manera eficaz*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	30	34%
En desacuerdo	28	32%
Neutral	9	10%
De acuerdo	17	20%
Totalmente de acuerdo	3	3%
Total	87	100%

Análisis e Interpretación

El análisis de los resultados sobre la implementación eficaz de políticas y procedimientos administrativos revela que un 66% de los encuestados está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación, lo que indica una percepción predominante de ineficiencia en este aspecto. Solo un 23% considera que las políticas y procedimientos se implementan de manera eficaz, mientras que un 10% se mantiene neutral. Esto podría estar afectando el rendimiento y la satisfacción de los miembros de la comunidad educativa. Mejorar la implementación de estos procesos podría generar un ambiente más organizado y eficiente.

10. Se ejecutan actividades de apoyo y acompañamiento pedagógico innovadores para garantizar una enseñanza de calidad

Tabla 18. *Se ejecutan actividades de apoyo y acompañamiento pedagógico innovadores*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	28	32%
En desacuerdo	33	38%
Neutral	8	9%
De acuerdo	13	15%
Totalmente de acuerdo	5	6%
Total	87	100%

Análisis e Interpretación

El análisis de los resultados se refleja una desaprobación sobre la implementación de actividades innovadoras de apoyo y acompañamiento pedagógico para garantizar una enseñanza de calidad. Un 32% de los encuestados está totalmente en desacuerdo con esta afirmación, mientras que un 38% se muestra en desacuerdo, lo que significa que el 70% del total considera que no se ejecutan adecuadamente estas actividades innovadoras. Solo un 15% está de acuerdo y un 6% totalmente de acuerdo, lo que indica una minoría de docentes que perciben estas acciones de manera positiva. Estos resultados sugieren que la escuela enfrenta desafíos significativos en la implementación de prácticas pedagógicas innovadoras y revela la necesidad de revisar los procesos de acompañamiento pedagógico para mejorar la calidad educativa.

11. La institución cuenta con el Plan de capacitación profesional institucional y se utilizan plataformas virtuales, herramientas tecnológicas (TIC) y medios digitales para dicho objetivo

Tabla 19. Cuenta con el Plan de capacitación profesional institucional

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	35	40%
En desacuerdo	31	36%
Neutral	6	7%
De acuerdo	14	16%
Totalmente de acuerdo	1	1%
Total	87	100%

Análisis e Interpretación

El análisis e interpretación de los resultados muestran que la gran mayoría de los encuestados, que son 76% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la afirmación de que la institución cuenta con un Plan de Capacitación Profesional Institucional y que se utilizan plataformas virtuales y herramientas tecnológicas (TIC) para cumplir este objetivo. Solo un pequeño porcentaje del 17% está de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación, lo que refleja una falta de acceso o implementación efectiva de programas de capacitación profesional que incorporen medios digitales. Este resultado evidencia una brecha significativa en cuanto a la formación continua y el uso de la tecnología para este fin, lo cual puede repercutir en el desarrollo profesional de los docentes y, en consecuencia, en la calidad



educativa en general.

12. Se reconoce los méritos alcanzados por el personal con base en los lineamientos establecidos por la institución.

Tabla 20. *Se reconoce los méritos alcanzados por el personal*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	30	34%
En desacuerdo	26	30%
Neutral	11	13%
De acuerdo	18	21%
Totalmente de acuerdo	2	2%
Total	87	100%

Análisis e Interpretación

La mayoría de los encuestados consideran que no es adecuado el reconocimiento de los méritos alcanzados por el personal. Un 34% de los participantes están totalmente en desacuerdo, y un 30% están en desacuerdo, lo que indica que casi dos tercios de los encuestados no consideran que el reconocimiento del personal se realice de manera justa o conforme a las políticas establecidas. Solo un 21% de los encuestados están de acuerdo y un 2% totalmente de acuerdo, lo que refleja una mínima satisfacción con los procesos de reconocimiento. Estos resultados indican que la institución necesita revisar y mejorar sus políticas de reconocimiento para alinear mejor el desempeño del personal con los méritos institucionalmente establecidos.

13. Existe transparencia y rendición de cuentas ante la comunidad educativa

Tabla 21. *Existe transparencia y rendición de cuentas*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	35	40%
En desacuerdo	22	25%
Neutral	4	5%
De acuerdo	20	23%
Totalmente de acuerdo	6	7%
Total	87	100%

Análisis e Interpretación

Los resultados indican que la mayoría de los encuestados perciben una falta de transparencia y rendición de cuentas en la institución educativa. Un 40% de los participantes están



totalmente en desacuerdo y un 25% en desacuerdo, lo que representa una mayoría significativa del 65% que no confía en que se ejerzan prácticas claras y responsables ante la comunidad educativa. Solo el 23% de los encuestados están de acuerdo, y el 7% totalmente de acuerdo, lo que indica que un pequeño grupo cree que hay prácticas adecuadas en términos de transparencia. Esto refleja la necesidad de mejorar los mecanismos de rendición de cuentas y fortalecer la confianza de los docentes y otros actores en los procedimientos de la institución.

14. La implementación de un manual de funciones mejoraría la eficiencia en la gestión del personal directivo y docente

Tabla 22. *Un manual de funciones mejoraría la eficiencia en la gestión*

Escala	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	8%
En desacuerdo	12	14%
Neutral	6	7%
De acuerdo	18	21%
Totalmente de acuerdo	44	51%
Total	87	100%

Análisis e Interpretación

Los resultados muestran una opinión favorable hacia la implementación de un manual de funciones en la institución educativa. El 51% de los encuestados están totalmente de acuerdo y el 21% de acuerdo, lo que sugiere que el 72% de los participantes creen que este recurso sería una herramienta clave para mejorar la eficiencia en la gestión tanto del personal directivo como docente. Solo un 14% está en desacuerdo y un 8% totalmente en desacuerdo, lo que indica que una minoría considera que la implementación de un manual no sería necesaria o útil. Este análisis refleja una clara demanda de mayor claridad y estructura en las funciones dentro de la institución, lo que puede contribuir a un mejor desempeño organizacional.

Discusión de los resultados de la encuesta

Según Valdiriz, Herrera, y Ruíz (2022), los valores compartidos y los supuestos básicos dentro de una organización determinan los comportamientos individuales y colectivos. En la encuesta, una parte significativa de los docentes muestra desacuerdo respecto a la claridad y coherencia de los valores institucionales, lo que sugiere una confusión entre los ideales de la institución y las prácticas diarias. Esta situación puede estar afectando la cohesión y el sentido

de pertenencia, elementos esenciales para el desempeño efectivo.

El liderazgo efectivo es clave para guiar las acciones organizacionales. Méndez (2024), argumenta que la cultura de poder y toma de decisiones es fundamental para el desarrollo de una organización. En la institución analizada, la mayoría de los docentes perciben que los directivos no toman decisiones informadas de manera eficaz. Esta percepción de falta de transparencia y equidad en la toma de decisiones puede generar frustración y desmotivación entre el personal, afectando negativamente su rendimiento.

El uso de tecnologías y la implementación de nuevas ideas en la gestión escolar es otro aspecto crítico. Las organizaciones deben estar preparadas para el cambio constante, lo cual implica una adecuada planificación y liderazgo transformacional. Los resultados de la encuesta muestran que una gran parte de los docentes considera que el cuerpo directivo no está implementando innovaciones tecnológicas de manera adecuada. Esto es preocupante en un contexto educativo donde las tecnologías de la información y comunicación (TIC) juegan un rol central en la enseñanza moderna.

Finalmente, la aplicación justa y equitativa de las políticas internas es vital para mantener un ambiente de trabajo positivo. Mejías (2021) señalan que las políticas injustas pueden erosionar la confianza y la moral del personal. En este estudio, los resultados indican que una gran parte de los docentes perciben una falta de justicia en la aplicación de políticas, lo cual puede estar generando tensiones internas que afectan tanto el clima laboral como el desempeño docente. La implementación de procedimientos más transparentes y equitativos es necesaria para mejorar la percepción de justicia dentro de la institución.

2.12.2 Resultados de la entrevista a los directivos de la Escuela de Educación Básica Isidro Ayora

El análisis de las entrevistas realizadas a los directivos de la Escuela de Educación Básica Isidro Ayora (Anexo 7 y 8) revela aspectos clave sobre la cultura organizacional y su influencia en el desempeño profesional de los directivos, destacando tanto fortalezas como desafíos:

Ambiente de Trabajo y Cultura Organizacional

La mayoría de los directivos coinciden en que la cultura organizacional de la institución contribuye a un ambiente de trabajo colaborativo, aunque con limitaciones, especialmente en

lo referente a la comunicación. Por ejemplo, un directivo menciona que, si bien la estructura organizacional sigue los lineamientos del Ministerio de Educación, hay falta de cohesión debido a problemas de comunicación. Otro directivo destaca que, aunque la colaboración existe, no es del todo efectiva debido a la falta de una cultura organizacional consistente y unificada.

Estos resultados sugieren que, aunque la cultura organizacional fomenta en cierta medida la colaboración, la falta de una estrategia de comunicación efectiva debilita la relación entre los docentes y directivos, lo que puede afectar la implementación eficiente de políticas y el trabajo en equipo.

Documentación de Procedimientos y su Aplicación

Los directivos reconocen la necesidad de contar con documentos actualizados que regulen los procedimientos académicos y administrativos. La mayoría señala que los documentos existentes están obsoletos o no se aplican adecuadamente, lo que genera una falta de eficiencia en la gestión. Un directivo menciona que los documentos curriculares fueron elaborados, pero no fueron socializados ni aplicados de manera efectiva, lo que causó problemas en la organización académica.

Esto evidencia una falta de continuidad y formalización en la aplicación de normativas internas, lo que genera desorganización y afecta el desempeño tanto de los directivos como de los docentes. La actualización y socialización de los documentos administrativos y académicos sería un paso clave para mejorar la gestión.

Estrategias de Comunicación Interna

En cuanto a la comunicación interna, los directivos mencionan que, aunque existen medios como WhatsApp, correos electrónicos y convocatorias, la comunicación no siempre es efectiva. Un desafío recurrente es la comunicación a destiempo desde las instancias superiores, lo que genera malestar entre los docentes y afecta la planificación de actividades.

La falta de una comunicación fluida y oportuna es un factor que afecta negativamente la coordinación y la ejecución de las tareas dentro de la escuela. Esto refleja la necesidad de implementar estrategias que mejoren la comunicación vertical y horizontal dentro de la institución, para garantizar una gestión más eficiente y participativa.

Aplicación de Políticas Institucionales

Respecto a la aplicación de políticas, los directivos tienen opiniones divididas. Algunos consideran que las políticas se aplican de manera justa, mientras que otros perciben favoritismo y privilegios dentro de ciertos grupos, lo que genera tensiones y afecta el clima



organizacional. Un directivo señala que algunas decisiones tomadas por el director no respetan los criterios establecidos, lo que provoca descontento y afecta la moral del personal. Esta percepción de injusticia en la aplicación de políticas refleja un problema significativo en la cultura organizacional, que puede derivar en un ambiente laboral conflictivo y en la desmotivación del personal. Es necesario promover una cultura de equidad y transparencia en la toma de decisiones para mejorar el clima organizacional y el desempeño.

Toma de Decisiones y Participación Docente

Los directivos mencionan que la toma de decisiones se realiza a través de reuniones y consultas, pero no siempre de manera equitativa. Algunos consideran que ciertos grupos tienen privilegios, lo que interfiere con las funciones de los directivos y afecta la planificación. Además, un directivo sugiere que la participación de los docentes en la toma de decisiones debería ser más activa y organizada.

La falta de una participación equitativa y organizada en la toma de decisiones resalta la necesidad de mejorar los mecanismos de participación docente. Involucrar activamente a los docentes en los procesos de decisión podría fomentar una mayor cohesión y sentido de pertenencia dentro de la institución.

Capacitación Profesional y Reconocimiento

Finalmente, en términos de capacitación y reconocimiento, los directivos indican que no existe un plan formal de capacitación institucional, lo que limita el desarrollo profesional tanto de los directivos como de los docentes. Asimismo, la falta de un manual para el reconocimiento de méritos genera desigualdades en el reconocimiento del esfuerzo de los docentes.

La ausencia de programas de capacitación y reconocimiento afecta directamente el desarrollo profesional y la motivación del personal. Es importante establecer un plan de capacitación continuo y crear un sistema de reconocimiento basado en criterios claros para fomentar la mejora continua y el compromiso del personal.

De manera general, el análisis de las entrevistas refleja una cultura organizacional que, aunque presenta elementos de colaboración y respeto, está debilitada por problemas de comunicación, la falta de actualización de documentos de gestión, y una percepción de favoritismo en la toma de decisiones. Estos factores afectan en el desempeño profesional de los directivos y, por ende, la calidad educativa de la institución. Para mejorar esta situación, es necesario implementar un plan estratégico que incluya un manual de funciones actualizado, una mejora en la comunicación interna y políticas claras de capacitación y reconocimiento.



2.12.3 Conclusiones del diagnóstico

Las conclusiones del diagnóstico inicial basado en los resultados de la encuesta realizada a los docentes de la Escuela de Educación General Básica Isidro Ayora revelan varias áreas de mejora en la cultura organizacional y el desempeño profesional. Primero, existe una deficiencia en la definición y difusión de los valores y la visión institucional, ya que un 57% de los encuestados no percibe claridad ni cohesión en estos aspectos fundamentales. Esto indica problemas de comunicación interna que pueden afectar el desempeño general. Además, el 60% de los docentes considera que los procedimientos académicos y administrativos no son claros ni efectivos, lo que genera incertidumbre en la ejecución de tareas y reduce la eficiencia. Por otro lado, el ambiente laboral no fomenta de manera suficiente la cooperación y el respeto mutuo entre docentes y personal administrativo, lo que es percibido negativamente por el 67% de los encuestados. Esta falta de cohesión también se observa en la aplicación de políticas, ya que un 67% cree que no se implementan de manera justa y equitativa; un porcentaje significativo 65% de los encuestados considera que la comunicación interna no es efectiva, lo que afecta su capacidad para cumplir con las metas institucionales. Finalmente, se destaca una falta de innovación en la gestión directiva, ya que el 68% de los docentes percibe una baja adopción de nuevas ideas y tecnologías.

Estas observaciones preliminares permiten identificar áreas críticas relacionadas con la claridad en los roles directivos y la gestión de la comunicación. Aunque no se establecen relaciones estadísticas entre las variables, los datos sugieren que estas debilidades organizacionales podrían estar afectando el desempeño profesional en el ámbito educativo. Esta información sirve como base para futuras investigaciones más detalladas y permite orientar estrategias de mejora en la gestión institucional.

Los resultados de la entrevista realizada a los directivos refuerzan varios de los problemas identificados en la encuesta a los docentes. Los directivos reconocen la existencia de deficiencias en la comunicación interna, lo que afecta la colaboración entre el personal por el uso inadecuado de canales de comunicación efectivos. Además, mencionan que, aunque existen documentos de procedimientos académicos y administrativos, estos están desactualizados o no han sido socializados correctamente, lo que genera confusión y dificulta su aplicación.

Otro tema clave es la percepción de favoritismo en la aplicación de políticas, lo que genera



malestar entre los docentes y afecta el clima organizacional. Los directivos también coinciden en la necesidad de mejorar la cultura de cooperación y respeto mutuo entre docentes y personal administrativo, destacando la falta de capacitaciones en relaciones humanas que podrían fortalecer la integración y el ambiente de trabajo.

La falta de un plan de acompañamiento pedagógico actualizado, limita la evaluación y mejora continua de la calidad educativa. Los directivos y docentes reconocen que un manual de funciones sería una herramienta clave para mejorar la gestión y el desempeño del personal.

La triangulación de los resultados obtenidos a través de las encuestas y entrevistas permitió identificar coincidencias significativas entre las percepciones de los docentes y directivos. Mientras que los datos cuantitativos revelan un bajo índice de claridad en las funciones directivas y una comunicación interna insuficiente, los hallazgos cualitativos enfatizan la necesidad de fortalecer la cultura organizacional mediante estrategias colaborativas y transparentes. Ambos enfoques coinciden en destacar que la ausencia de una estructura organizacional sólida está impactando negativamente en el clima laboral y en la capacidad de liderazgo efectivo. Este diagnóstico integral evidencia áreas críticas que requieren intervención inmediata, especialmente en los ámbitos de comunicación organizacional y liderazgo directivo.

CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1 Modelación de la propuesta, destacando su estructura y originalidad

3.1.1 Propuesta

Diseño de un manual de funciones para el personal directivo de la escuela de Educación Básica Isidro Ayora

3.1.2 Presentación

En el contexto de la Escuela de Educación Básica Isidro Ayora, es fundamental establecer una estructura clara que defina las responsabilidades de cada miembro del personal directivo. La falta de claridad en las funciones asignadas puede generar confusiones, afectar la toma de decisiones y, además, incidir negativamente en el desempeño de la gestión educativa.

Con el propósito de abordar esta problemática, se propone el diseño de un manual de funciones que defina los roles y tareas específicas de cada autoridad, las relaciones interpersonales y el trabajo colaborativo entre ellos, lo cual es fundamental para el logro de los objetivos institucionales. A través de una estructura bien definida y de roles claros, se espera optimizar la gestión educativa, mejorar el desempeño profesional de los directivos y, por ende, elevar la calidad de la enseñanza impartida en la institución (Benítez y Rodríguez 2023).

Este documento se fundamenta en la identificación de las necesidades específicas del personal directivo y en la revisión de las mejores prácticas en el ámbito educativo, con el fin de crear un manual que sea práctico, accesible y útil para todos los involucrados en la gestión de la institución educativa.

3.1.3 Propósitos u objetivos generales y específicos

Objetivo General

Diseñar un manual de responsabilidades para la gestión del personal directivo de la Escuela de Educación Básica Isidro Ayora.

Objetivos Específicos

- Desarrollar descripciones claras y detalladas de las funciones y responsabilidades de cada cargo directivo, especificando su impacto en el funcionamiento general de la institución.
- Crear un formato accesible y comprensible para el manual de funciones, que incluya gráficos, ejemplos y recursos que faciliten su uso por parte de todos los directivos.
- Establecer un mecanismo de evaluación continua para retroalimentación y ajustes al Manual.

3.1.4 *Fundamentación*

Fundamentación Filosófica

La fundamentación filosófica del manual de funciones se sustenta en las teorías del humanismo y el constructivismo, desarrolladas por Tigse (2019), aplicadas a la gestión educativa.

Desde el enfoque humanista, el centro de la gestión educativa son las personas, destacando que la motivación, el desarrollo profesional y el bienestar del personal directivo y docente son elementos cruciales para el éxito institucional. El manual de funciones tiene como uno de sus propósitos fundamentales la creación de un clima laboral positivo, en el que cada miembro del equipo se sienta valorado y respetado. Este ambiente favorece la armonía y fortalece la satisfacción laboral, lo que impacta directamente en la eficiencia y el desempeño de la organización.

En cuanto al constructivismo, este enfoque plantea que la interacción entre los actores educativos es esencial para el desarrollo de conocimientos y habilidades. El manual de funciones está orientado a facilitar la colaboración y el trabajo en equipo, promoviendo una cultura organizacional donde la participación y el aprendizaje continuo sean pilares en el mejoramiento del desempeño tanto de los directivos como del personal docente. Así, el constructivismo se refleja en la dinámica de trabajo, que busca impulsar la cooperación como medio para alcanzar los objetivos institucionales.

Fundamentación Teórica

La fundamentación teórica del diseño del manual se apoya en teorías contemporáneas de gestión educativa y organizacional, destacando su relevancia para mejorar la efectividad directiva y organizativa.

En primer lugar, la Teoría de la Administración Educativa plantea que una administración escolar eficiente debe centrarse en el liderazgo transformacional. Autores como Garbanzo (2011) subrayan la importancia de una clara definición de roles y funciones dentro de la organización. En este contexto, el manual de funciones tiene como propósito principal establecer con precisión las responsabilidades del personal directivo y docente, lo que facilita una gestión educativa más organizada y orientada a la mejora continua. Al delimitar funciones, el manual también busca promover un liderazgo que inspire y motive a los miembros de la institución a alcanzar objetivos comunes, optimizando su desempeño.

Por otro lado, la Teoría de la Cultura Organizacional, según Schein (2004), citado por Pedraza, Obispo, Vásquez y Gómez (2015), enfatiza que la cultura organizacional tiene un

impacto directo en el desempeño de los miembros de una organización. En este sentido, el manual de funciones actúa como un instrumento clave para reforzar la cultura institucional, al establecer normas claras de comportamiento y expectativas sobre las funciones de los directivos. No solo regula las actividades diarias, sino que también contribuye a alinear las prácticas organizacionales con los valores y la misión de la escuela, fortaleciendo la cohesión interna y el compromiso con la calidad educativa.

De acuerdo con Cuesta y Moreno (2021), los líderes educativos que ejercen un liderazgo transformacional son capaces de influir positivamente en el desarrollo de sus equipos, promoviendo cambios significativos en la organización. El manual de funciones apoya este tipo de liderazgo al ofrecer una guía clara sobre cómo los directivos deben liderar, coordinando y gestionando eficazmente sus equipos para alcanzar los objetivos de la institución.

Fundamentación Legal

El diseño del manual de funciones para la Escuela de Educación Básica Isidro Ayora se sustenta en la normativa legal vigente en el país, relacionada con la organización y gestión educativa. Los fundamentos legales más relevantes son:

Constitución de la República. La Constitución garantiza el derecho a una educación de calidad, orientada al desarrollo integral de los estudiantes. En este contexto, el manual de funciones promueve una gestión eficiente de los recursos humanos que permita mejorar la calidad educativa, en cumplimiento con los artículos que regulan la gestión del sistema educativo.

Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI). Esta ley establece los principios que regulan la educación en Ecuador, incluyendo la organización institucional y la responsabilidad de los directivos. El manual de funciones cumple con lo establecido en la LOEI al definir claramente las responsabilidades de los directivos y otros miembros del equipo escolar, promoviendo una gestión eficiente y transparente.

Código de Trabajo. La legislación laboral establece las obligaciones y derechos de los empleados, y el manual de funciones se alinea con estas disposiciones, promoviendo un ambiente de trabajo donde las funciones y tareas sean claras y equitativas.

La Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), regula el funcionamiento del sector público, incluyendo las instituciones educativas, y establece disposiciones relacionadas con la administración de los recursos humanos. El manual de funciones propuesto se alinea con la

LOSEP al definir de manera precisa los roles, responsabilidades y atribuciones del personal directivo, en concordancia con los principios de eficiencia, transparencia y responsabilidad. Asimismo, garantiza el respeto a los derechos laborales y promueve un adecuado desempeño profesional, contribuyendo a una gestión institucional ordenada y justa.

Fundamentación Organizacional

Desde una perspectiva organizacional, el manual de funciones también se fundamenta en la teoría de Roles y Responsabilidades. Según esta teoría, es fundamental que todos los miembros de una organización tengan una comprensión clara de sus roles para evitar conflictos y duplicidad de esfuerzos, lo que mejora la eficiencia institucional (Gallardo 2015). El manual de funciones no solo establece tareas específicas, sino que también busca fomentar la cohesión y la colaboración entre los miembros de la institución, alineando sus acciones con los objetivos institucionales.

3.1.5 Características (caracterización de la propuesta)

Las principales características de la propuesta de diseño del manual de funciones son:

- **Claridad en la definición de funciones.** Cada puesto directivo contará con una descripción detallada de las responsabilidades, funciones y atribuciones, lo que permitirá una comprensión precisa de los roles a desempeñar.
- **Enfoque en la mejora de la gestión educativa.** La propuesta busca optimizar la organización interna de la escuela, facilitando la toma de decisiones y mejorando la eficiencia en la administración escolar, de acuerdo con los lineamientos educativos y administrativos (Amador 2011)
- **Alineación con la cultura organizacional.** El manual de funciones se basará en los valores, normas y prácticas institucionales, asegurando coherencia con la cultura organizacional (Hall 2019) de la Escuela de Educación Básica Isidro Ayora y fomentando un ambiente de trabajo colaborativo.
- **Flexibilidad y adaptabilidad.** Aunque el manual establece funciones claras, también ofrece suficiente flexibilidad para adaptarse a las dinámicas cambiantes del entorno educativo, permitiendo ajustes cuando sea necesario (Chiavenato 2011).
- **Fundamentación legal.** La propuesta respeta y se ajusta a las normativas legales vigentes, como la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) y la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), garantizando un cumplimiento normativo en todos los procesos de gestión directiva.
- **Orientado al desarrollo profesional.** El manual busca fomentar el crecimiento y

desarrollo de los directivos mediante una mayor claridad en sus responsabilidades (Hall 2019), lo que a su vez permitirá un mejor desempeño individual y colectivo dentro de la institución.

- **Facilita la evaluación del desempeño.** Al definir claramente las funciones y responsabilidades, el manual se convierte en una herramienta fundamental para evaluar el desempeño de los directivos, estableciendo criterios concretos que guían el trabajo diario y el logro de objetivos.

3.1.6 Ideas básicas

Siguiendo los postulados de Munch (2010) se plantean las siguientes ideas básicas de la propuesta:

1. Definición precisa de funciones y responsabilidades. Cada puesto directivo tendrá una descripción clara que indique sus tareas, competencias y áreas de responsabilidad para evitar duplicidades y mejorar la eficiencia.
2. Mejora de la gestión organizacional. La propuesta busca optimizar la estructura administrativa de la escuela, estableciendo líneas claras de autoridad y comunicación para una gestión efectiva.
3. Alineación con la cultura organizacional. El manual refleja los valores y principios que rigen la cultura de la institución, promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo y orientado a resultados.
4. Cumplimiento de la normativa legal. El diseño del manual se basa en las leyes vigentes, como la LOEI y la LOSEP, asegurando que las funciones estén alineadas con los requisitos legales del sistema educativo y del servicio público.
5. Facilita el desarrollo profesional. Al clarificar las expectativas, el manual promueve un desarrollo profesional continuo y un mejor desempeño directivo, incentivando la toma de decisiones basadas en roles bien definidos.
6. Instrumento para la evaluación del desempeño. El manual permitirá la evaluación objetiva del cumplimiento de funciones, sirviendo como herramienta de referencia para medir la efectividad y el rendimiento de los directivos.

3.1.7 Estructura y dinámica de sus componentes

1. Portada

- Nombre de la institución educativa.
- Título del manual.



- Fecha de emisión.

2. Índice

Listado de los contenidos y componentes del manual, con sus respectivas secciones y numeración.

3. Presentación

Breve presentación del propósito del manual, su importancia y los beneficios de su implementación en la gestión directiva.

4. Objetivos del Manual

- Objetivo General: Describir el propósito fundamental del manual (mejorar la gestión y desempeño directivo).
- Objetivos Específicos Establecer metas como la clarificación de responsabilidades, mejora en la toma de decisiones, optimización de la estructura organizacional, entre otros.

5. Fundamentación Legal y Normativa

Exposición de las normativas que respaldan el manual, incluyendo leyes como la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) y la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), entre otras disposiciones legales relacionadas con la gestión educativa y administrativa.

6. Estructura Organizacional

- Organigrama institucional. Representación gráfica de la jerarquía y relaciones entre las diversas posiciones directivas.
- Descripción de las áreas o departamentos que dependen de la dirección (académico, administrativo, coordinación, etc.).

7. Funciones y Responsabilidades por Cargo

- Descripción detallada de los puestos directivos (Director, Subdirector, Inspector General, Directores de Área, Coordinadores).
- Para cada cargo: identificación del cargo, relaciones jerárquicas, objetivo del cargo, características, perfil, competencias requeridas, funciones, responsabilidades e indicadores de desempeño

Líneas de Comunicación

- Detalle de los canales y formas de comunicación entre los directivos, personal docente, administrativo y comunidad educativa.
- Procedimientos para la toma de decisiones y resolución de conflictos.

8. Mecanismos de Actualización

- Frecuencia con la que se revisará y actualizará el manual para que se mantenga alineado con los cambios institucionales o normativos.
- Procedimiento para introducir mejoras o ajustes en las funciones descritas.
- Capacitación

9. Anexos

- Formularios o guías que complementen las funciones descritas.
- Glosario de términos clave.

3.1.8 *Dinámica de los componentes*

La estructura del manual está diseñada para que funcione como una guía clara y accesible. Cada sección cumple con una función estratégica que facilita la gestión directiva: desde la fundamentación normativa que le otorga legitimidad, hasta la descripción detallada de funciones que garantiza el orden y eficiencia. La evaluación del desempeño permite que las funciones puedan ser monitoreadas de forma continua, mientras que los mecanismos de actualización aseguran que el manual se mantenga vigente en el tiempo.

Este documento se concibe no solo como una herramienta de consulta, sino como un recurso dinámico que se actualiza y se adapta a las necesidades y retos de la institución educativa.

3.1.9 *Exigencias, requisitos, condiciones que debe cumplir de acuerdo a su naturaleza y alcance*

Exigencias

- Claridad. El manual debe ser claro y comprensible, evitando ambigüedades en la descripción de las funciones y responsabilidades.
- Actualización. Debe estar en constante revisión y actualización para adaptarse a cambios en la normativa educativa y organizativa.
- Adaptabilidad. Tiene que ser flexible para ajustarse a las necesidades específicas de la institución y sus particularidades contextuales.
- Coherencia. Las funciones descritas deben estar alineadas con los objetivos y misión de la institución educativa.
- Accesibilidad. Debe ser fácilmente accesible para todo el personal directivo y docente.

Requisitos

- Definición precisa de roles. El manual debe detallar claramente los roles y responsabilidades de cada miembro del personal directivo.



- Basado en normativa vigente. Debe cumplir con las normativas educativas nacionales y locales, incluyendo la LOEI, LOSEP y otras regulaciones pertinentes.
- Estructura formal. Debe seguir una estructura organizada que permita una rápida consulta y entendimiento.
- Objetividad. Debe estar basado en un análisis riguroso de las necesidades de la institución y no en criterios subjetivos o discrecionales.

Condiciones

- Contexto institucional. El manual debe estar ajustado a la realidad y necesidades específicas de la Escuela de Educación Básica Isidro Ayora.
- Recursos disponibles. Las funciones asignadas deben ser factibles de cumplir con los recursos humanos y materiales que posee la institución.
- Capacitación. El personal directivo debe recibir capacitación sobre el contenido del manual para garantizar su correcta implementación.
- Compromiso institucional. Debe haber un compromiso por parte de la dirección y del equipo docente para aplicar y respetar las disposiciones del manual.
- Seguimiento y evaluación. Es necesario establecer un sistema de evaluación para medir la efectividad de su implementación y realizar los ajustes necesarios.

3.1.10 Demostraciones, ejemplos

Demostración 1: FUNCIONES DEL DIRECTOR

IDENTIFICACIÓN

Cargo:	Director
Área a la que pertenece:	Administrativa
Nivel jerárquico:	Máxima autoridad
Jornada de trabajo:	Ocho horas diarias

RELACIONES JERÁRQUICAS

Autoridad inmediata:	Director/a Distrital
Colaboradores directos:	Subdirector, Inspector General, Subinspector, Directores de Área, Coordinador del Departamento de Consejería Estudiantil, Comité de Padres de Familia
Supervisa a:	Subdirector, Coordinadores, Personal Administrativo y Docentes

OBJETIVO DEL CARGO: Liderar la gestión administrativa y pedagógica de la escuela, asegurando la mejora continua de los procesos educativos y el bienestar de la comunidad educativa.

CARACTERÍSTICAS DEL CARGO

El titular de este puesto ocupa la posición de mayor autoridad en la institución, siendo responsable de





garantizar el cumplimiento de las disposiciones establecidas en la Constitución de la República, la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), su reglamento, este Manual de Funciones y las normativas emitidas por la Autoridad Educativa Nacional en sus distintos niveles. Las funciones que desempeña incluyen la dirección, planificación, coordinación, administración y supervisión de los recursos humanos y materiales de la institución, con el objetivo de liderar la implementación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y asegurar la calidad, así como optimizar los procesos pedagógicos en la institución educativa.

ESPECIFICACIÓN DEL CARGO

PERFIL

Formación

Académica:

Experiencia:

Título profesional de tercer o cuarto nivel en el campo de la educación, debidamente registrado en la SENESCY (LOEI, Art. 110 literal a)

Acreditar por lo menos 10 años de docente en el sector público acumulados en cualquier modalidad contractual (LOEI, Art. 110 literal b). Únicamente se podrá acceder este cargo de manera titular, en los establecimientos educativos públicos, mediante concurso de méritos y oposición (LOEI, Art. 108)

Conocimientos

Académicos:

Gestión y Liderazgo Educativo. Conocimiento en planificación, organización, dirección y evaluación de proyectos educativos, como el Proyecto Educativo Institucional (PEI), orientado a mejorar la calidad educativa y el desarrollo integral de la institución. Dominio de los **estándares de calidad en la gestión educativa**

Administración de Recursos. Manejo eficiente de recursos humanos, financieros y materiales en el contexto escolar.

Políticas Públicas y Programas Educativos. Familiaridad con las políticas educativas nacionales y los programas implementados por el Ministerio de Educación, especialmente en áreas como inclusión, interculturalidad, equidad, educación para la ciudadanía, y evaluación de la calidad educativa.

Currículo y Procesos Pedagógicos. Dominio del currículo educativo nacional, enfoques pedagógicos actuales y metodologías de enseñanza que promuevan el aprendizaje significativo, la innovación y la adaptación a las necesidades de los estudiantes.

Tecnología Educativa. Competencia en el uso de herramientas y plataformas tecnológicas que apoyen la gestión educativa y mejoren los procesos de enseñanza-aprendizaje

Evaluación y Mejora Continua. Conocimiento sobre métodos y técnicas de evaluación institucional y pedagógica para asegurar el seguimiento y la mejora continua de la calidad educativa en la institución.

Resolución de Conflictos y Gestión del Clima Organizacional. Capacitación en técnicas de mediación, resolución de conflictos y gestión de la cultura organizacional, con el objetivo de fomentar un ambiente armónico y eficiente entre el personal docente, administrativo y los estudiantes.





**Conocimientos
Normativos:**

Constitución de la República del Ecuador. Conocimiento de las disposiciones relacionadas con el derecho a la educación, principios de gratuidad, equidad, inclusión y calidad educativa establecidos en la Constitución.

Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI). Dominio de la LOEI, que regula la estructura, organización y funcionamiento del sistema educativo ecuatoriano, incluyendo aspectos como derechos y deberes de docentes, estudiantes, directivos y padres de familia, así como las obligaciones del Estado en materia educativa.

Reglamento General a la LOEI. Comprensión de los detalles operativos de la LOEI, que incluye directrices sobre la gestión institucional, organización escolar, y procesos de evaluación y supervisión educativa.

Normativas Emitidas por el Ministerio de Educación. Familiaridad con las resoluciones, acuerdos ministeriales, instructivos y circulares emitidos por el Ministerio de Educación que regulan aspectos como la gestión escolar, procesos de evaluación, uso de recursos, y políticas educativas nacionales.

Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. Conocimiento del marco normativo relacionado con la administración financiera pública, que regula la planificación, ejecución y control del presupuesto educativo en la institución.

Reglamento Interno de la Institución. Dominio del reglamento institucional y manuales de funciones que regulan la organización interna, roles y responsabilidades de los directivos, docentes y demás personal de la institución.

Código del Trabajo y Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP). Comprensión de la normativa laboral que afecta a los docentes y personal administrativo, especialmente en lo relacionado con derechos laborales, contrataciones, remuneraciones, y régimen disciplinario.

Ley de Contratación Pública. Conocimiento de las normativas que regulan la contratación pública, especialmente para la adquisición de bienes y servicios que la institución requiera, asegurando procesos transparentes y eficientes.

Normativas sobre Inclusión y Derechos Humanos. Familiaridad con las normativas relacionadas con la inclusión de estudiantes con discapacidad, interculturalidad, equidad de género y otros aspectos que promuevan la educación inclusiva y respetuosa de los derechos humanos.

Políticas y Protocolos de Seguridad Escolar. Conocimiento de los protocolos de seguridad y emergencia para la gestión de riesgos dentro del entorno escolar, tales como planes de contingencia ante desastres naturales, violencia escolar o emergencias sanitarias.

COMPETENCIAS

Liderazgo Transformacional- Esta competencia es esencial para inspirar y motivar a todo el equipo educativo, promoviendo una visión compartida que impulse la mejora continua y la innovación. Un líder transformacional genera cambios positivos y duraderos, guiando a la institución hacia el logro de sus metas educativas.

Toma de Decisiones. La capacidad de analizar, evaluar situaciones complejas y tomar decisiones oportunas y fundamentadas es clave para un director. Un liderazgo efectivo depende de la habilidad para resolver problemas de manera ágil y asertiva, siempre con el bienestar de la institución y los estudiantes en mente.

Comunicación Efectiva. Ser capaz de transmitir información clara, precisa y adaptada a distintos públicos (docentes, estudiantes, padres, autoridades) es crucial para mantener un flujo de comunicación abierto y evitar malentendidos. La comunicación efectiva fortalece las relaciones interpersonales y fomenta un ambiente de colaboración y confianza.

Resolución de Conflictos. Un director debe manejar con habilidad los conflictos que puedan surgir dentro de la comunidad educativa, ya sea entre docentes, estudiantes o padres de familia. La capacidad para mediar y encontrar soluciones justas y equilibradas asegura un clima escolar armónico y productivo.

Ética y Transparencia. La integridad es fundamental para un liderazgo respetado y legítimo. Actuar con ética en la toma de decisiones y gestionar los recursos de manera transparente refuerza la confianza de la comunidad educativa y promueve una cultura de rendición de cuentas.

FUNCIONES ESPECÍFICAS A PARTIR DE LAS DIMENSIONES DE GESTIÓN ESCOLAR

A más de las funciones estipuladas en Art. 252 del Reglamento General de la LOEI, sus funciones en base a los estándares de calidad son:

GESTIÓN ADMINISTRATIVA

1. Organizar, coordinar y supervisar el trabajo del personal docente y administrativo, asegurando una distribución equitativa de tareas y responsabilidades en función de las necesidades de la institución.
2. Gestionar los servicios adicionales que la institución brinda, como bar escolar y recursos tecnológicos, asegurando que estén en óptimo funcionamiento y cumplan con los requisitos de calidad y seguridad.
3. Supervisar el mantenimiento y la mejora de las instalaciones y los equipos, gestionando la adquisición de nuevos recursos según las necesidades institucionales y asegurando que el entorno escolar sea seguro y adecuado para el aprendizaje.
4. Establecer sistemas eficientes de comunicación interna y externa, asegurando que la información fluya de manera adecuada entre los miembros de la comunidad educativa, y que se mantenga actualizada toda la documentación requerida por las autoridades educativas.
5. Organizar y fomentar la formación continua de los docentes y el personal administrativo, promoviendo capacitaciones, talleres y otras oportunidades de desarrollo profesional que mejoren el desempeño institucional.

GESTIÓN PEDAGÓGICA

1. Liderar la elaboración del plan anual curricular, alineado con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y las normativas vigentes, asegurando que los contenidos, las metodologías y las evaluaciones respondan a las necesidades de los estudiantes.
2. Supervisar el desarrollo de las actividades pedagógicas y las prácticas docentes, monitoreando la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje mediante observaciones de clase, revisión de planes de clase y análisis de los resultados académicos.
3. Coordinar programas de refuerzo académico y apoyo para los estudiantes que presenten dificultades en el aprendizaje, asegurando que se brinde atención personalizada y apoyo psicológico cuando sea necesario.
4. Promover y coordinar acciones para el desarrollo biopsicosocial de los estudiantes, gestionando la implementación de programas de salud escolar, orientación vocacional, y actividades extracurriculares que fomenten su desarrollo integral.
5. Establecer mecanismos de evaluación institucional para medir el desempeño pedagógico y administrativo, generando informes que permitan tomar decisiones informadas y mejorando las prácticas educativas de manera continua.

CONVIVENCIA, PARTICIPACIÓN ESCOLAR Y COOPERACIÓN

1. Fomentar la convivencia pacífica y respetuosa dentro de la institución, promoviendo valores como el respeto, la tolerancia y la responsabilidad, a través de actividades formativas, proyectos de convivencia escolar y programas de mediación de conflictos.
2. Promover la participación activa de docentes, estudiantes, padres de familia y otros actores de la comunidad en los procesos de toma de decisiones y en la implementación de proyectos que beneficien a la institución y su entorno.
3. Coordinar proyectos de cooperación entre la institución educativa y la comunidad, promoviendo el trabajo colaborativo entre los miembros de la comunidad escolar y estableciendo alianzas estratégicas con instituciones locales y organizaciones.
4. Incentivar la participación en actividades extracurriculares que promuevan la cohesión social y el desarrollo de habilidades interpersonales entre los estudiantes y el personal, mediante la organización de eventos culturales, deportivos y recreativos.
5. Incorporar en las prácticas diarias de la institución la enseñanza de principios y valores éticos que favorezcan la convivencia escolar y fortalezcan la identidad institucional.

SEGURIDAD ESCOLAR

1. Elaborar y coordinar la implementación de planes de contingencia y seguridad para prevenir y mitigar riesgos relacionados con eventos naturales (sismos, inundaciones) o antrópicos (incendios, accidentes), asegurando la preparación de la comunidad educativa ante posibles emergencias.
2. Establecer protocolos para la atención y derivación de casos de vulneración de derechos (maltrato, acoso, violencia de género), asegurando la protección y el bienestar de los estudiantes, y coordinando con las autoridades competentes en casos que lo requieran.
3. Asegurar que las instalaciones de la institución sean seguras y accesibles, y que se implementen programas de apoyo emocional y psicológico para la comunidad educativa, fomentando un entorno saludable y seguro para todos.
4. Organizar capacitaciones y simulacros periódicos para docentes, estudiantes y personal administrativo sobre la gestión de emergencias, evacuación, primeros auxilios y protocolos de seguridad, fortaleciendo la cultura de prevención y reacción ante riesgos.
5. Monitorear el cumplimiento de las normativas de seguridad en la institución, asegurando que se sigan los protocolos establecidos y que se tomen las medidas necesarias para mantener un

ambiente seguro.

RESPONSABILIDADES

- a) Supervisar la planificación, ejecución y evaluación del Proyecto Educativo Institucional (PEI).
- b) Gestionar los recursos humanos y materiales de la escuela, asegurando su distribución eficiente.
- c) Establecer estrategias para mejorar los resultados académicos de los estudiantes.
- d) Mantener una comunicación constante con docentes, personal administrativo y padres de familia.
- e) Fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y respetuoso entre el equipo directivo y docente.
- f) Representar a la institución ante las autoridades educativas locales y otras entidades externas.

INDICADORES DE DESEMPEÑO

1. Porcentaje de cumplimiento de los objetivos del PEI.
2. Resultados de las evaluaciones internas y externas de los estudiantes.
3. Nivel de satisfacción del personal docente y de los padres de familia.
4. Porcentaje de planes de mejora pedagógica implementados en la institución bajo la supervisión del director.
5. **Número de capacitaciones ofrecidas a los docentes.** Mide la cantidad de programas de formación y desarrollo profesional organizados para el personal docente.
6. **Impacto de la formación en el desempeño docente.** Refleja la mejora observada en el desempeño de los docentes después de haber participado en programas de capacitación
7. **Tasa de resolución de conflictos:** Mide la cantidad de conflictos o incidentes disciplinarios resueltos de manera efectiva en la institución.
8. **Índice de bienestar estudiantil:** Mide el nivel de bienestar y seguridad percibido por los estudiantes, a través de encuestas o evaluaciones.
9. **Tasa de decisiones oportunas:** Mide la rapidez y efectividad con la que el director toma decisiones en situaciones críticas o de emergencia.
10. **Número de proyectos de innovación implementados:** Mide la cantidad de iniciativas innovadoras (nuevas metodologías, tecnologías, prácticas educativas) implementadas bajo la dirección del líder institucional.
11. **Impacto de las innovaciones en el desempeño institucional:** Mide los beneficios observados tras la implementación de innovaciones en términos de eficiencia, calidad o resultados académicos.
12. **Porcentaje de simulacros realizados:** Mide la cantidad de simulacros y actividades preventivas realizadas en la institución para mitigar riesgos.

13. COMUNICACIÓN



Ascendente:	Informa y reporta a las autoridades superiores (Ministerio de Educación, Dirección Zonal, Distrito Educativo).
Descendente:	Comunica directrices y decisiones a docentes, personal administrativo y estudiantes.
Horizontal:	Colabora con otros líderes de igual jerarquía y coordina internamente con su equipo directivo.
Externa:	El director se relaciona con actores fuera de la institución educativa (padres, comunidad, otras instituciones).

Demostración 2: Ejemplo de Proceso para Toma de Decisiones

Situación: Implementación de nuevas tecnologías en el aula.

Proceso a seguir cuando la institución cuenta con un presupuesto

Responsabilidades del director:

1. **Evaluar Necesidades:** Consultar a los docentes sobre las herramientas tecnológicas necesarias para mejorar el proceso de enseñanza.
2. **Revisión del Presupuesto:** Junto con el subdirector, revisar el presupuesto de la escuela para determinar los recursos disponibles para la compra de dispositivos tecnológicos.
3. **Consulta con el Equipo Docente:** Organizar reuniones con el equipo docente para seleccionar las herramientas más adecuadas para las necesidades del alumnado.
4. **Decisión Final:** Realizar una propuesta formal al Consejo Ejecutivo para la adquisición de nuevos dispositivos tecnológicos, justificando la inversión con el impacto esperado en los resultados académicos.

Resultado Esperado: Mejora en la calidad de enseñanza a través de la integración de nuevas tecnologías, mayor compromiso de los docentes y estudiantes, y resultados positivos en evaluaciones.

Proceso a seguir cuando la institución no cuenta con presupuesto

Diagnóstico de la Situación

Antes de tomar cualquier decisión, es fundamental conocer con claridad el estado actual de la institución en términos de tecnología:

- El número y estado de los dispositivos tecnológicos (computadoras, tabletas,



proyectoros, etc.).

- El acceso a Internet en las aulas.
- Las competencias tecnológicas del personal docente y administrativo.
- Las necesidades específicas de los estudiantes respecto a la tecnología.

Acciones:

- Realizar un inventario del equipamiento tecnológico disponible.
- Evaluar la infraestructura de red y acceso a Internet.
- Determinar qué tecnologías son necesarias para mejorar la enseñanza.
- Consultar a los docentes sobre sus necesidades en cuanto a herramientas tecnológicas.

Definición de los Objetivos

Con base en el diagnóstico, la institución debe definir objetivos claros para la implementación de nuevas tecnologías. Estos objetivos deben responder a las necesidades identificadas y deben ser alcanzables.

- Mejorar el acceso a recursos educativos digitales para los estudiantes.
- Capacitar a los docentes en el uso de herramientas tecnológicas.
- Implementar un aula virtual o laboratorio tecnológico.
- Fomentar la alfabetización digital entre los estudiantes.

Elaboración de un Proyecto

Con los objetivos claros, el siguiente paso es elaborar un proyecto bien estructurado que justifique la necesidad de las tecnologías en el aula, especifique los recursos requeridos, y plantee un plan de acción. Este proyecto servirá como el principal documento para gestionar apoyo ante el distrito educativo, la gobernación y otras entidades.

Elementos clave del proyecto:

Justificación. Explicar por qué es necesario implementar tecnología en el aula (mejora del aprendizaje, reducción de la brecha digital, alineación con los estándares educativos).

Objetivos específicos. Detallar los objetivos a corto y largo plazo.

Recursos necesarios. Hacer una lista detallada del equipamiento, software y servicios necesarios (computadoras, acceso a Internet, capacitaciones, mantenimiento).

Cronograma de implementación. Establecer fases para la implementación de las tecnologías.

Estrategias de capacitación. Incluir un plan para capacitar a los docentes en el uso de nuevas tecnologías.

Indicadores de logro. Definir cómo se medirá el impacto de la tecnología en el aprendizaje.

Toma de Decisiones Internas

Una vez que el proyecto está listo, es fundamental que las autoridades internas de la institución (director, subdirectores, consejo ejecutivo) analicen la viabilidad del proyecto. Deben asegurarse de que el plan es coherente con los objetivos institucionales y que su implementación será sostenible en el tiempo. Las acciones a seguir son:

- Reunir al equipo directivo y al personal docente para presentar el proyecto.
- Discutir los recursos internos que pueden asignarse (aunque sean limitados).
- Identificar las áreas donde se necesitará más apoyo externo.

Gestión con el Distrito Educativo y la Gobernación

Con el proyecto aprobado internamente, el siguiente paso es gestionarlo con entidades externas, comenzando por el distrito educativo y la gobernación. Estas entidades pueden proporcionar apoyo económico o recursos adicionales, e incluso facilitar conexiones con otras instituciones o iniciativas públicas. Para lo cual se debe:

Presentar el proyecto formalmente al distrito educativo, destacando cómo la implementación de la tecnología contribuirá al cumplimiento de los estándares educativos nacionales.

Gestionar reuniones con la gobernación o entidades gubernamentales locales para obtener su respaldo o financiamiento.

Buscar colaboración o alianzas con programas gubernamentales de tecnología educativa que puedan ofrecer recursos, como laboratorios móviles o capacitaciones.

Gestión de Alianzas Externas

Además de las entidades gubernamentales, la institución puede gestionar el apoyo de otras organizaciones o empresas privadas interesadas en proyectos de responsabilidad social educativa. Estas alianzas pueden ofrecer donaciones de equipos, acceso a plataformas digitales o incluso capacitaciones. Las acciones a seguir son:

- Identificar ONGs, fundaciones o empresas tecnológicas que ofrezcan apoyo a la educación y la tecnología (Microsoft, Google froms Education, empresas locales de tecnología).
- Enviar el proyecto a estas entidades solicitando su colaboración, sea a través de donaciones, acceso a programas de capacitación o donación de equipos.
- Participar en concursos o convocatorias que ofrezcan financiamiento a proyectos educativos.

Seguimiento y Evaluación

Una vez que se han conseguido los recursos y se inicia la implementación, es importante realizar un seguimiento y evaluación continua del impacto de la tecnología en el aula. Esto no solo asegura que los objetivos se estén cumpliendo, sino que también permitirá realizar ajustes en la implementación si es necesario.

Acciones:

- Establecer un equipo encargado de supervisar la implementación.
- Realizar encuestas a docentes y estudiantes sobre el uso de la tecnología.
- Medir el impacto en los resultados académicos y en la participación de los estudiantes.
- Hacer informes periódicos que puedan compartirse con los patrocinadores o las entidades que han financiado el proyecto.

Demostración 3: Ejemplo de Proceso de Evaluación de Desempeño Directivo

Cargo Evaluado: Subdirector

Método de Evaluación

1. Autoevaluación. El subdirector completa un formulario de autoevaluación, reflexionando sobre su desempeño en la gestión de recursos materiales y financieros.
2. Evaluación por el director. El director realiza una evaluación basada en el cumplimiento de los objetivos anuales, como la eficiencia en la ejecución del presupuesto y la gestión del personal administrativo.
3. Encuestas de Retroalimentación. Se aplica una encuesta al personal administrativo y docente para recoger opiniones sobre la calidad de la gestión del subdirector.
4. Reunión de Retroalimentación. El director y el subdirector administrativo se reúnen para discutir los resultados de la evaluación y establecer metas de mejora para el siguiente ciclo académico.

Indicadores de Evaluación

1. Satisfacción del personal administrativo.
2. Cumplimiento de las tareas asignadas y gestión eficaz de los recursos.

Demostración 4: Proceso de Actualización del Manual

Proceso de Revisión Anual del Manual de Funciones:

1. **Revisión Inicial.** Al final de cada ciclo escolar, el equipo directivo (director y subdirectores) realiza una revisión del manual para evaluar si las funciones establecidas son adecuadas y responden a las necesidades actuales de la escuela.
2. **Recogida de Sugerencias.** Se abre un período de consultas con los docentes y el personal administrativo para recibir sugerencias sobre posibles ajustes o

actualizaciones en las funciones descritas en el manual.

3. **Revisión por el Consejo Ejecutivo.** El Consejo Ejecutivo revisa las modificaciones propuestas y aprueba los cambios que mejoren la gestión y clarificación de responsabilidades.
4. **Distribución del Manual Actualizado.** Se entrega la nueva versión del manual a todo el personal directivo y docente, asegurando que todos estén informados sobre las actualizaciones.

3.2 Formas de aplicación, implementación y evaluación

3.2.1 Aplicación del Manual de Funciones

Fase de Socialización y Capacitación

1. Reuniones de socialización. Organizar reuniones con el equipo directivo y docente para presentar el manual. Durante estas sesiones, se explicarán los objetivos, el contenido y las responsabilidades definidas en el documento.
2. Capacitación. Es fundamental capacitar a los directivos y personal docente sobre cómo interpretar y aplicar las funciones asignadas. Esta formación debe incluir la explicación de cómo el manual mejorará la gestión escolar.
3. Distribución del manual: Entregar el manual en formato físico y en digital estará disponible para todo el personal docente y directivo en <https://docs.google.com/document/d/1UtnG0sW1YwzHqo6b8cuwHq3KciSyH0lewMXBAWmxDiI/edit?usp=sharing>. Se debe garantizar que cada miembro del equipo conozca sus responsabilidades y cómo interactúan con otros roles en la escuela.

En esta fase el director debe reunirse con el equipo directivo (subdirectores y coordinadores) para explicar las nuevas funciones y asegurarse de que entiendan cómo sus responsabilidades influyen en el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional (PEI).

3.2.2 Implementación del Manual de Funciones

Fase de Aplicación Progresiva

1. Asignación de responsabilidades. Cada directivo debe recibir un conjunto claro de responsabilidades de acuerdo con el manual. El director se encargará de asegurarse de que cada miembro del equipo comprenda sus tareas específicas y el impacto en la gestión general.
2. Supervisión y monitoreo inicial. Durante los primeros meses de implementación, el director y el equipo administrativo realizarán monitoreos periódicos para verificar si las responsabilidades descritas en el manual se están cumpliendo adecuadamente.

3. Ajustes necesarios. Durante la fase inicial, es posible que surjan inconvenientes o áreas donde las funciones no estén bien definidas. En este caso, se pueden realizar ajustes menores al manual para mejorarlo, basados en la retroalimentación del equipo.

3.2.3 *Evaluación del Manual de Funciones*

Fase de Evaluación Continua

- a) Evaluación del desempeño. Se establecerá un sistema de evaluación del desempeño de los directivos y docentes basado en los criterios definidos en el manual. Estas evaluaciones pueden realizarse semestralmente, utilizando indicadores claros como el cumplimiento de metas institucionales, la satisfacción del personal y el uso eficiente de recursos.
- b) Encuestas de satisfacción. Aplicar encuestas a docentes y personal administrativo sobre la claridad de las funciones y la efectividad del trabajo en equipo. Esto permitirá identificar áreas de mejora en la aplicación del manual.
- c) Reuniones de retroalimentación. Organizar reuniones de retroalimentación con los directivos, donde se discutan los logros y las dificultades encontradas en la ejecución de las funciones asignadas.

Evaluación Final y Revisión

Revisión anual. Al finalizar cada año escolar, se realizará una revisión general del manual para asegurar que siga siendo relevante y efectivo. Se pueden hacer ajustes en las funciones si surgen nuevas necesidades o desafíos.

Informe de resultados. El director presentará un informe de resultados ante el Consejo Escolar, mostrando cómo el manual ha mejorado la gestión y clarificación de responsabilidades, y proponiendo ajustes si es necesario.

Cada trimestre, los subdirectores presentarán un informe de evaluación basado en sus responsabilidades. Estos informes serán revisados en una reunión de evaluación con el director, donde se discutirán los logros y áreas que necesitan mejora.

La aplicación, implementación y evaluación del Manual de Funciones es un proceso continuo que implica la socialización inicial, la supervisión durante su ejecución y la evaluación periódica para realizar mejoras. Este enfoque asegura que el manual no solo sirva como una guía de responsabilidades, sino que también se adapte a las necesidades de la institución, fomentando una gestión más eficiente y colaborativa en la Escuela de Educación Básica Isidro Ayora



3.3 Recursos y beneficiarios

3.3.1 Recursos

- **Talento Humanos**

Equipo Directivo. El director, subdirectores y directores de área serán los encargados de implementar y supervisar la correcta ejecución del manual. Ellos participarán en su revisión, actualización y adaptación según las necesidades de la escuela.

Docentes. El cuerpo docente también estará involucrado en la aplicación del manual, ya que las funciones del personal directivo afectan directamente la gestión pedagógica y el ambiente escolar.

Personal Administrativo y de Servicio. Apoyarán la gestión directa de recursos y estarán alineados con las nuevas responsabilidades asignadas según el manual.

- **Recursos Materiales**

El manual de funciones impreso y en formato digital será distribuido entre el equipo directivo y docente, asegurando el acceso constante a la información.

Herramientas de Evaluación. Formularios, encuestas y fichas de evaluación del desempeño para monitorear el cumplimiento de las responsabilidades descritas en el manual.

Tecnología. Plataformas digitales (como Google Docs o intranet escolar) para la gestión colaborativa del manual, revisión de responsabilidades y el seguimiento del cumplimiento de las funciones.

- **Recursos Financieros**

Presupuesto para la impresión del manual, y formularios de encuestas

- **Recursos de Tiempo**

Cronograma de Implementación. Un calendario para la aplicación gradual del manual, con fechas definidas para capacitaciones, reuniones de revisión y evaluación del manual a lo largo del año escolar.

3.3.2 Beneficiarios

Directivos

El manual proporcionará una descripción precisa de las funciones de cada miembro del equipo directivo, mejorando su capacidad de gestión y liderazgo. Tendrán un enfoque más claro sobre sus tareas y el impacto que generan en el desarrollo institucional. Los directivos se beneficiarán de un proceso de evaluación basado en criterios claros y objetivos, lo que permitirá una mejora continua en su gestión.

Docentes





Los docentes se beneficiarán de una mejor coordinación y organización, ya que el manual facilitará la toma de decisiones y la resolución de conflictos dentro del equipo directivo. Al tener claramente definidas las responsabilidades del equipo directivo, los docentes podrán acceder a un mejor apoyo en el proceso educativo y en la gestión de recursos necesarios para su labor pedagógica.

Estudiantes

Indirectamente, los estudiantes se beneficiarán de una gestión escolar más eficiente, lo que resultará en una mejor planificación pedagógica, más recursos educativos disponibles y un entorno escolar más armonioso y organizado. Además, tendrán acceso a un entorno en el que sus necesidades serán atendidas de manera más estructurada, mejorando así su experiencia educativa.

Padres de Familia

Los padres se beneficiarán de una mejor organización en la escuela, lo que facilitará la comunicación con el equipo directivo y generará más confianza en la institución. El manual también facilitará el desarrollo de estrategias de comunicación y participación de los padres en actividades escolares, promoviendo una mayor cooperación entre la familia y la escuela.

Institución Educativa

Alcanzará eficiencia en la gestión administrativa y académica lo que facilitará una gestión fluida, el cumplimiento de los objetivos institucionales y una mejor relación con la comunidad educativa. La escuela se ajuste a las normativas nacionales y locales, asegurando una gestión conforme a las regulaciones vigentes.

Los recursos y beneficiarios del manual están organizados con el objetivo de mejorar la gestión educativa en la institución educativa

3.4 Validación de la propuesta

La validación de la propuesta se llevará a cabo a través de un proceso de revisión por cinco expertos en el ámbito de la gestión educativa. Estos especialistas, con experiencia en administración escolar, evaluarán el manual de acuerdo con criterios preestablecidos, tales como la claridad, pertinencia, aplicabilidad y estructura de las funciones descritas. Este proceso tiene como objetivo asegurar que el manual sea pertinente y viable para su implementación, respondiendo a las necesidades específicas de la institución y contribuyendo a una gestión directiva más efectiva. La retroalimentación proporcionada por los expertos permitirá realizar ajustes y mejoras antes de su implementación.



3.5 Descripción clara de cómo se realizó el proceso de validación

3.5.1 Validación Documental

Revisión por Expertos. Proceso de Validación con Guía de Criterios

1. Selección de los Expertos

Para asegurar que la validación sea realizada por profesionales con el conocimiento adecuado, se seleccionarán cinco expertos en gestión educativa y administración escolar. Los criterios de selección incluirán:

- Formación académica en educación o gestión educativa (preferiblemente con título de maestría o doctorado).
- Experiencia profesional en cargos directivos o en la elaboración de manuales y políticas educativas.
- Diversidad de perfiles entre directores de instituciones educativas, consultores educativos y especialistas en políticas públicas.

Tabla 23. Criterios de selección de expertos

Criterio	Descripción	Cantidad
Formación Académica	Magíster o Doctor en Gestión Educativa o afines	5
Experiencia	Más de 5 años en cargos directivos o gestión escolar	5
Institución de Procedencia	Escuelas y Unidades Educativas	5
Conocimiento en Gestión Escolar	Experiencia previa en elaboración de manuales o normativas escolares	5

Nota: Datos tomados de la encuesta y guía de validación (Anexos 9 y 10)

2. Elaboración de la Guía de Validación

Se desarrollará una guía de validación que contenga los criterios clave a ser evaluados por los expertos. Combina una **escala valorativa** con **espacios para comentarios cualitativos**, de manera que los expertos puedan puntuar y hacer sugerencias detalladas. Estos criterios incluirán aspectos como:

Tabla 24. Tabla para la Guía de Validación

Criterio de Validación	1	2	3	4	5	Comentarios o Sugerencias
1. Claridad de la Descripción de Funciones: ¿Las funciones y responsabilidades de cada cargo directivo están claramente definidas y son comprensibles?						



<p>2. Relevancia y Pertinencia de las Responsabilidades: ¿Las funciones asignadas son coherentes con los roles directivos y responden a las necesidades de la institución?</p>						
<p>3. Estructura del Manual: ¿La estructura del manual es lógica, fácil de seguir y accesible para los usuarios?</p>						
<p>4. Aplicabilidad del Manual: ¿Es factible implementar las funciones y responsabilidades descritas en el contexto escolar de la Escuela Isidro Ayora?</p>						
<p>5. Evaluación Continua del Manual: ¿El manual incluye mecanismos adecuados para la evaluación continua y ajustes en caso de ser necesario?</p>						
<p>6. Diseño y Presentación del Manual: ¿El formato del manual (gráficos, ejemplos, recursos) facilita su comprensión y uso por parte del personal directivo?</p>						

Nota: **Escala valorativa:** 1 = Inadecuado, 2 = Poco Adecuado, 3 = Adecuado, 4 = Bastante Adecuado, 5 = Muy Adecuado.

3. Presentación de la Propuesta a los Expertos

Se realizará una presentación formal de la propuesta a los expertos seleccionados. Durante esta presentación:

- Se explicarán los objetivos del manual y su alineación con la mejora de la gestión directiva.
- Se entregará el manual junto con la guía de validación, explicando los criterios que deben ser evaluados.
- Los expertos tendrán dos semanas para revisar el manual y completar la guía de validación.

4. Proceso de Evaluación y Retroalimentación

- Durante el plazo estipulado, los expertos revisarán el manual utilizando la guía de validación. Cada experto deberá:
- Puntuar los criterios clave en una escala valorativa (del 1 al 5) y proporcionar comentarios cualitativos adicionales.

5. Recopilación y Análisis de los Resultados

Una vez finalizada la validación, se procederá a:

- Consolidar las puntuaciones recibidas en una tabla de resultados, calculando el promedio por cada criterio.
- Analizar los comentarios cualitativos proporcionados por los expertos para identificar





sugerencias comunes y áreas de mejora.

6. Ajustes y Modificaciones

Con base en los resultados de la validación:

- Se realizarán los ajustes necesarios en el manual, priorizando las recomendaciones de los expertos.
- Se implementarán mejoras en la claridad, estructura y aplicabilidad de las funciones descritas, según la retroalimentación.

7. Presentación Final y Agradecimiento a los Expertos

Después de los ajustes, se elaborará un informe final de validación, que incluirá:

- Los resultados de la validación.
- Las modificaciones realizadas en el manual.
- Agradecimiento a los expertos por su contribución al proceso.

8. Implementación y Seguimiento

Finalmente, el manual será entregado a las autoridades la Escuela de Educación Básica Isidro Ayora, para su implementación

3.6 Instrumentos para validación según la alternativa seleccionada

El proceso de validación de la propuesta se llevará a cabo mediante el uso de dos instrumentos: la guía de validación y la encuesta para determinar el coeficiente de competencias de los posibles expertos, ambos están diseñados para garantizar un análisis exhaustivo y confiable. La guía de validación (Anexo 8) permitió recoger la opinión de los expertos sobre la claridad, pertinencia y aplicabilidad del Manual de Funciones, mientras que la encuesta de competencias midió (Anexo 9) el nivel de conocimiento y experiencia de los validadores en temas relacionados con la gestión educativa. La encuesta será aplicada de forma digital a través de Google Forms, lo que facilita la participación remota, el procesamiento de los datos y asegura la integridad y eficiencia del proceso de validación.

3.7 Resultados de la validación

3.7.1 Resultados de la Revisión por Expertos

Tabla 25. Resultados de la validación de expertos

Criterio de Validación	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Experto 5	Promedio	Comentarios o Sugerencias
1. Claridad de la Descripción de Funciones:	5	5	5	5	5	5	





2. Relevancia y Pertinencia de las Responsabilidades:	5	5	5	5	5	5	
3. Estructura del Manual:	5	5	5	5	5	5	
4. Aplicabilidad del Manual:	5	5	5	5	5	5	
5. Evaluación Continua del Manual:	5	5	5	5	5	5	
6. Diseño y Presentación del Manual:	5	5	5	5	5	5	

Nota: Tomado de las Guías de Validación aplicadas a los expertos (Anexo 9)

3.7.2 Análisis de Resultados de la Validación de Expertos

Los resultados de la validación de expertos reflejan una evaluación altamente positiva en todos los criterios evaluados para el Manual de Funciones para los Directivos de la Escuela de Educación Básica Isidro Ayora. Cada criterio recibió la máxima calificación de 5 por parte de los cinco expertos, lo que da un promedio total de 5 en todos los apartados, lo que indica que el manual ha sido considerado claro, relevante, estructurado y aplicable.

Análisis por Criterio:

1. Claridad de la Descripción de Funciones (Promedio: 5)

Todos los expertos coinciden en que las funciones de los directivos están descritas de manera clara y precisa, lo que facilita la comprensión y aplicación de las mismas.

2. Relevancia y Pertinencia de las Responsabilidades (Promedio 5)

Se considera que las responsabilidades asignadas a los directivos son completamente pertinentes y relevantes para el contexto educativo y administrativo de la institución.

3. Estructura del Manual (Promedio 5)

Los expertos valoraron muy positivamente la organización del manual, lo que sugiere que la estructura es lógica y fácil de seguir.

4. Aplicabilidad del Manual (Promedio 5)

El manual fue considerado completamente aplicable en el contexto de la gestión directiva en la Escuela de Educación Básica Isidro Ayora, lo que indica que las funciones y responsabilidades pueden implementarse de manera efectiva.

5. Evaluación Continua del Manual (Promedio 5)



Los expertos están de acuerdo en que el manual permite una evaluación continua, lo que facilita ajustes y mejoras periódicas según las necesidades de la institución.

6. Diseño y Presentación del Manual (Promedio 5)

El diseño y la presentación del manual fueron evaluados como excelentes, lo que asegura que sea accesible y fácil de usar por los directivos.

El análisis de los resultados demuestra que el Manual de Funciones es altamente efectivo en todas las áreas evaluadas, sin necesidad de ajustes significativos según las opiniones de los expertos. Al no haber comentarios o sugerencias, se puede concluir que el manual cumple plenamente con las expectativas y requerimientos para la gestión directiva de la Escuela de Educación Básica Isidro Ayora. Este resultado refuerza la confianza en la implementación exitosa del manual en la institución.

Resultados de la encuesta para determinar el coeficiente de competencias de los posibles expertos

Instrucciones para el análisis de resultados:

Una vez que los expertos respondan al cuestionario, se realizará un análisis del coeficiente de competencias de los validadores mediante la asignación de un promedio para cada área de conocimiento y experiencia.

Coeficiente global: Calcula el promedio de todas las respuestas en cada sección para obtener el coeficiente global de competencia de cada experto.

Análisis cualitativo: Si el coeficiente es mayor a 7, el experto posee un nivel alto de competencia. Si el promedio está entre 4 y 7, el nivel de competencia es medio, y si es menor a 4, se considera bajo

Este análisis determinará si los expertos tienen el nivel adecuado para validar de manera confiable el Manual de Funciones elaborado.

Tabla 26. Resultados de la encuesta de competencias de los expertos

Pregunta	Escala										TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. Conocimiento sobre la estructura, desarrollo y aplicación de manuales de funciones en instituciones educativas								2	3		5



2. Experiencia profesional en la elaboración y validación de manuales de funciones								1	4		5
3. Nivel de conocimiento sobre la gestión y funciones directivas en instituciones educativas								1	1	3	5
4. Experiencia en la elaboración de documentos normativos o guías institucionales							1	3	1		5
5. Conocimiento sobre la normativa vigente (LOEI, estándares de calidad educativa, etc.)										5	5

Años de experiencia	3-5 años	6-9 años	10 -15 años	16 años o más
Selección		3	1	1

Nota: Datos tomados de la encuesta para determinar el coeficiente de competencias de los posibles expertos (Anexo 10)

Análisis de los resultados

El análisis de los resultados de la encuesta muestra que los 5 expertos seleccionados tienen, en su mayoría, altos niveles de conocimiento y experiencia en los aspectos evaluados, especialmente en lo que respecta a la normativa vigente y la gestión educativa. La puntuación máxima obtenida en la normativa educativa (LOEI y estándares de calidad) refuerza la certeza de que los expertos están altamente capacitados para validar el Manual de Funciones.

En general, los expertos tienen una experiencia considerable en la elaboración y validación de manuales, así como un gran conocimiento de la gestión directiva en instituciones educativas. Solo se observaron pequeñas diferencias en los niveles de experiencia en algunos aspectos, pero en general, los expertos seleccionados tienen el nivel de competencia necesario para realizar una validación confiable y efectiva del manual propuesto.

En consecuencia, el proceso de validación será llevado a cabo por expertos altamente capacitados, lo que fortalece la credibilidad del Manual de Funciones para los Directivos de la Escuela de Educación Básica Isidro Ayora (Anexo 11).

CONCLUSIONES

- La comunicación interna como eje crítico en la cultura organizacional. Los resultados reflejan que la comunicación interna en la Escuela de Educación Básica Isidro Ayora carece de claridad y consistencia, afectando la dinámica institucional. Tanto los datos cuantitativos como las entrevistas sugieren que los docentes perciben una limitada fluidez en la transmisión de información desde los directivos hacia el personal docente. Esta falta de comunicación efectiva genera incertidumbre y afecta negativamente el clima laboral, evidenciando la necesidad de establecer canales más formales y transparentes para la interacción organizacional.
- Ausencia de claridad en roles y funciones directivas. La investigación destaca que una de las principales problemáticas radica en la falta de definición y delimitación de las funciones de los directivos. Esto se manifiesta en las respuestas de los encuestados que mencionan interferencias en las decisiones directivas y contradicciones en la implementación de políticas internas. Las entrevistas refuerzan esta percepción, señalando que la falta de un manual de funciones ha dificultado la coordinación entre los diferentes actores institucionales. Esta situación ha impactado tanto en la eficacia de la gestión directiva como en la percepción del liderazgo dentro de la comunidad educativa.
- Impacto del clima laboral en el desempeño profesional. Los datos sugieren que un clima laboral poco favorable ha limitado la capacidad de los docentes para desempeñarse con motivación y compromiso. Más del 60% de los encuestados consideran que la falta de equidad en la aplicación de políticas internas contribuye a la desmotivación del personal. Paralelamente, las entrevistas revelan que la percepción de injusticia en las decisiones institucionales está relacionada con la ausencia de una cultura organizacional sólida que promueva valores como la transparencia, la participación y el respeto mutuo.
- Percepción de los docentes sobre el liderazgo directivo. Una tendencia importante que surge del análisis exploratorio es la percepción de un liderazgo débil y poco estructurado. Los docentes coinciden en que los directivos enfrentan dificultades para

tomar decisiones informadas y coherentes debido a la falta de preparación en liderazgo y gestión. Esto se relaciona con el hecho de que los directivos han sido designados por encargo y no han pasado por un proceso formal de selección basado en méritos, lo cual limita su capacidad para guiar a la institución hacia el cumplimiento de sus objetivos.

- La cultura organizacional como oportunidad para el cambio institucional. La investigación resalta que, a pesar de las limitaciones actuales, existe un consenso entre los actores educativos sobre la importancia de fortalecer la cultura organizacional para mejorar el desempeño profesional y el clima institucional. Los docentes valoran las iniciativas que promuevan la colaboración, la comunicación efectiva y la claridad en los roles. Estos elementos son percibidos como claves para superar las debilidades actuales y construir una base positiva para el desarrollo institucional.
- Necesidad de herramientas de gestión para la mejora continua. Finalmente, los resultados cualitativos y cuantitativos destacan la importancia de implementar herramientas de gestión, como un manual de funciones, para establecer lineamientos claros que guíen las actividades y responsabilidades de los directivos. Además, los docentes consideran fundamental que se generen espacios de diálogo y retroalimentación, lo cual no solo mejorará la comunicación, sino también fomentará un ambiente de trabajo más colaborativo y eficiente.



RECOMENDACIONES

- Implementar el manual de funciones que defina claramente las responsabilidades y roles de los directivos. Este documento debe ser validado por los actores educativos y difundido ampliamente para garantizar su comprensión y aplicación efectiva.
- Establecer canales formales de comunicación, como reuniones periódicas, boletines internos y plataformas digitales, que promuevan la transparencia y aseguren que todos los miembros de la comunidad educativa estén informados y organizados según los objetivos institucionales.
- Diseñar programas de formación continua para los directivos, enfocados en habilidades de liderazgo, toma de decisiones, comunicación efectiva y gestión de equipos. Estos programas deben ser prácticos y de acuerdo con las necesidades específicas de la institución.
- Implementar actividades y estrategias que fortalezcan el trabajo colaborativo y el respeto mutuo entre docentes y directivos. Esto puede incluir talleres de resolución de conflictos, dinámicas de integración y sistemas de reconocimiento al mérito profesional.
- Crear un sistema de evaluación periódica que permita medir el cumplimiento de las funciones directivas, la efectividad de las políticas organizacionales y el impacto de las estrategias implementadas. Este sistema debe incluir indicadores claros y mecanismos de retroalimentación para garantizar la mejora continua.
- Establecer espacios formales de diálogo entre docentes y directivos para recoger sus opiniones, sugerencias y preocupaciones. Esto no solo mejorará la cohesión interna, sino que también fortalecerá el compromiso del personal con los objetivos institucionales.
- Revisar y ajustar las políticas organizacionales para garantizar que se apliquen de manera equitativa y coherente con los principios y valores de la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amador, J. 2011. Manuales Administrativos - Manual Administrativo. Sexta Edición. Quito Ecuador. multivisionhn.net
- Amador Ortiz, C. (2017). Ventajas del liderazgo distribuido en instituciones de educación superior. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(15), 817-832. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.322>
- Amasifuén, Ll. y Cárdenas, D. (2022) Clima y satisfacción laboral en una organización del Estado. *Gestionar: revista de empresa y gobierno*, 3(1), 89. [10.35622/j.rg.2023.01.007](https://doi.org/10.35622/j.rg.2023.01.007)
- Aneas Novo, M. C., Sánchez Rodríguez, J., & Sánchez Rivas, E. (2019). Valoración de la formación del profesorado: comparativa entre autoformación y formación presencial. *Gestión Y Análisis De Políticas Públicas*, 11(21), 94-108. <https://doi.org/10.24965/gapp.v0i21.10569>
- Bavelas, A., & Lewin, K. (1942). Training in Democratic Leadership. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 37, 115. <https://doi.org/10.1037/h0060358>
- Beltrán, L. (2011). Adiós a Aristóteles: la comunicación “horizontal”. *Revista ALAIC*. Obtenido de <http://alaic.net/revistaalaic/index.php/alaic/article/viewFile/42/41>
- Beneyto-Seoane, M. & Collet-Sabé, J. (2016). Las relaciones digitales entre familias y escuelas: análisis y propuestas. [Family-teachers relationships through digital tools: analysis and proposals]. *@tic Revista d'innovació educativa*, 16. doi: <https://doi.org/10.7203/attic.16.6894>
- Bodjrenou, K. and Xu, M. (2018) Review of Recent Developments in Leadership Theories. *Open Journal of Social Sciences*, 6, 180-188. doi: [10.4236/jss.2018.67014](https://doi.org/10.4236/jss.2018.67014)
- Bolívar, A., López, J. y Murillo, J. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista fuentes*, 15-60. Obtenido de <http://institucional.us.es/revistas/fuente/14/Firma%20invitada.pdf>

- Burbano, E. (27 de noviembre de 2019). Importancia de la cultura organizacional en las instituciones educativas. Obtenido de Societas. Revista de Ciencias Sociales y Humanísticas: <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/341/3411771006/html>
- Cadillo, G. y Saavedra, M. (2024). Clima organizacional: un análisis desde la perspectiva de los docentes: Organizational climate: an analysis from a teacher's perspective. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 5(5), 1261 – 1274. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2685>
- Cabello, S. Y Giró, J. (2020). Canales y estrategias de comunicación de la comunidad educativa. *Ehquidad: La Revista Internacional de Políticas de Bienestar y Trabajo Social*, (13),79-98. [fecha de Consulta 28 de septiembre de 2024]. ISSN: En: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=672174443004>
- Cantón Mayo, I., y García, A. M. (2012). *Tendencias pedagógicas* (N.º 19). Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3939030.pdf>
- Cerón Islas, A., Perea de la Fuente, M. A., & Figueroa Velázquez, J. G. (2020). *Métodos empíricos de la investigación parte 1* (Enero - junio de 2020). Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Instituto de Ciencias Económico Administrativas. https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/icea/asignatura/mercadotecnia/2020/metodos-empiricos.pdf
- Chanatasig Rubio, M. F., & Quimuña Haro, V. B. (2022). *La cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral en los empleados de la florícola MILROSE S.A* (bachelor's thesis). Universidad Técnica de Cotopaxi, Latacunga, Ecuador. <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/8837>
- Chiavenato Idalberto. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Obtenido de https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
- Chávez Z., Pantigoso, N.; Varas, S. y Valverde, W. (2023). Cultura organizacional y desempeño docente. *Episteme Koinonía. Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes*, 6(12), 198-218. Epub 18 de agosto de 2023. <https://doi.org/10.35381/e.k.v6i12.2559>

- Chanatasig Rubio Maricela Fernanda, Quimuña Haro Viviana Belén, (2022); La cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral en los empleados de la florícola MILROSE S.A. UTC. Latacunga. 143p. <http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/8837>
- Clark Mendivil, Yesenia (2018) *Factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados de servicio de las empresas hoteleras del sur de Sonora*. Doctorado tesis, Universidad Autónoma de Nuevo León. <http://eprints.uanl.mx/id/eprint/16807>
- Cora, D. (2016). *Guías para hacer una revisión bibliográfica* (Primera Edición). Universidad El Bosque. <https://academicskills.anu.edu.au/resources/handouts/literature-reviews>
- Costa Sánchez, C. (2010). Del Press Agent a la Comunicación Estratégica. Cómo hacer que la comunicación sirva a la estrategia de gestión. Razón y Palabra. Obtenido de http://www.razonypalabra.org.mx/Costa_revisado.pdf
- Cuesta, O. y Moreno, Emilce. (2021). El concepto de liderazgo en los espacios educativos: alcances y límites de un término elástico. *Sophia*, 17(1), 84-99. Epub. <https://doi.org/10.18634/sophiaj.17v.1i.1010>
- Delgado, N., y Delgado (2013). El líder y el liderazgo: reflexiones. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 26(2). 2, julio-diciembre, pp. 75-88. Universidad de Antioquia. Medellín, Colombia. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179018081005> .
- Farra, A. B., & Jauge, C. O. (2018). *Clima laboral en el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la provincia de Río Negro: Factores que influyen en el desempeño laboral de los recursos humanos. Período 2017-2018*. Universidad Nacional del Comahue. <http://rdi.uncoma.edu.ar/handle/uncomaid/15375>
- Galpin, T. J. (2013). La cultura. Ediciones Díaz de Santos. ISBN:9788499696324. <https://elibro.net/es/ereader/umecit/62829?page=7>
- Gallardo-Gallardo, E. (2017). *Fundamentos de organización*. Dpto. Organización de Empresas, Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial de Barcelona. https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/191621/fundamentos_organizacion_vfinal-5334.pdf

- González, A., & Martínez, P. (2018). *Impacto de las condiciones socioeconómicas en el rendimiento escolar*. Revista de Educación y Sociedad.
- González Becerril, Juan Gabino. (2012). Presentación. *Papeles de población*, 18(73), 5-8. Recuperado en 31 de agosto de 2024, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-74252012000300001&lng=es&tlng=es
- Garbanzo Vargas, G. M., (2011). ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN SUSTENTADA EN LA TEORÍA DE LA COMPLEJIDAD: UN ENFOQUE EMERGENTE EN LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 4(1),27-43.[fecha de Consulta 28 de Septiembre de 2024]. ISSN: .de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=319327510003>
- Guelmes Valdés, Esperanza Lucía, & Nieto Almeida, Lázaro Emilio. (2015). Algunas reflexiones sobre el enfoque mixto de la investigación pedagógica en el contexto cubano. *Revista Universidad y Sociedad*, 7(1), 23-29. Recuperado en 24 de junio de 2024, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202015000100004&lng=es&tlng=es.
- Hall, R. (2019). *Organización estructura y proceso*. Obtenido de Organización estructura y proceso: <https://tecnoadministracionpub.files.wordpress.com/2019/08/hall-orgs.-estructu-yproc-cap-11.pdf>
- Hamstra, M. R. W., Van Yperen, N. W., Wisse, B., & Sassenberg, K. (2014). Transformational and Transactional Leadership and Followers' Achievement Goals. *Journal of Business and Psychology*, 29, 413-425. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9322-9>
- Harris, A. (2013). Distributed leadership: friend or foe? *Educational Management Administration and Leadership*, 41(5), 545-554. <https://doi.org/10.1177/1741143213497635>
- Hernández Martín, Z. (2012). *Métodos de análisis de datos: apuntes*. Universidad de La Rioja, Servicio de Publicaciones. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/libro/489791.pdf>

- Jiang, H.L. (2020) Leadership in Perspective of the Organizational Frame. *Open Access Library Journal*, 7, 1-14. doi: 10.4236/oalib.1107026
- Horn, Andrea, & Marfán, Javiera. (2010). Relación Entre Liderazgo Educativo y Desempeño Escolar: Revisión de la Investigación en Chile. *Psicoperspectivas*, 9(2), 82-104. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-116>
- Huang, X., Xu, E., Chiu, W., Lam, C., & Farh, J. L. (2015). When Authoritarian Leaders Outperform Transformational Leaders: Firm Performance in a Harsh Economic Environment. *Academy of Management Discoveries*, 1, 180-200. <https://doi.org/10.5465/amd.2014.0132>
- Klyszcz Gasz, J., (2012). LA COMUNICACIÓN COMO LA CONDICIÓN DEL APRENDIZAJE EN EL SIGLO XXI. *Razón y Palabra*, (81), en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199524700021>
- Maita-Díaz, D., Nolazco-Labajos, F. A., y Menacho-Carhuamaca, J. D. (2022). Liderazgo directivo y desempeño profesional docente de la enseñanza virtual durante el estado de emergencia sanitaria en una escuela pública. *INNOVA Research Journal*, 7(2), 1-15. <https://doi.org/10.33890/innova.v7.n2.2022.1999>
- Martins, J. (2024, enero 9). *Líder vs. jefe: ¿cuáles son las diferencias* Asana. <https://asana.com/es/resources/leadership-vs-management>
- Martínez Contreras, Y. A. (2014). El liderazgo transformacional en una institución educativa pública. *Educación*, 23(44), 7-28. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5056840.pdf>
- Mejías Sánchez, Yoerquis, & Borges Oquendo, Lourdes de la Caridad. (2021). Consideraciones para la definición de desempeño profesional en el proceso de calidad en salud. *Humanidades Médicas*, 21(1), 224-238. Epub 25 de abril de 2021. Recuperado en 23 de junio de 2024, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202021000100224&lng=es&tlng=es.
- Méndez., I. (2024). Cultura organizacional: definición, tipos y ejemplos. <https://www.tiendanube.com/mx/blog/cultura-organizacional/>

- Mora Vanegas C. Lo relevante de desarrollar una cultura organizacional autentica [Internet]. Cultura 2011 [citado 12 May 2015]. Disponible en: <http://www.grandespymes.com.ar/2011/06/15/lo-relevante-de-desarrollar-unacultura-organizacional-autentica/>
- More, R., y Morey, M. (2021). Gestión del clima institucional y desempeño del personal docente de la Institución Educativa N° 7044 San Martín de Porres, Chorrillos. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(spe2), 00006. Epub 21 de abril de 2021. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2588>
- Munch, L. (2010). *Administración Gestión Organizacional, enfoques y procesos administrativos* (Primera ed.). México: Prentice Hall.
- Nájera Galeas, C. E., & Paredes Calderón, B. A. (2017). Identidad e identificación: investigación de campo como herramienta de aprendizaje en el diseño de marcas. *INNOVA Research Journal*, 2(10.1), 155–164. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n10.1.2017.465>
- Neves, P. - S. (2021). A Cultura Organizacional como Antecedente da Inovaáo: O Caso do Hotel Selina Gers. Escola Superior de Tecnologia e Goeo de Oliveira do Hospital- ESTGOH. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/39083>
- Mews, J. (2019) Effective Leadership in Higher Education: A Review of Leadership Style Preferences among Faculty and Staff within the United States. *Open Journal of Leadership*, 8, 58-74. doi: 10.4236/ojl.2019.82004
- Otzen, Tamara, & Manterola, Carlos. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Papic Domínguez, G. K. (2016). *La comunicación organizacional en entidades educativas* [Tesis doctoral, Universidad de Málaga]. Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad. <https://core.ac.uk/download/pdf/62909356.pdf>
- Pautt, G. (2011). Liderazgo y dirección. Revista Facultad de Ciencias Económicas. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179018081005>

- Pedraza, A., Obispo, S., Vásquez, G., Gómez, G. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico, *Clío América*, 9 (17), pp-pp. 17 – 25
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5139907.pdf>
- Pérez, J. y Puentes, A. (2022) Clima Escolar: Conceptualización y variables. Disponible en
https://revistas.uptc.edu.co/index.php/pensamiento_accion/article/view/13933/11599
- Pérez, J., & Díaz, C. (2020). *Tecnología educativa y desempeño docente*. Editorial Tecnológica
- Pérez Porto, J. (2023, marzo 17). Investigación no experimental - Qué es, definición, características y tipos. *Definición.de*. <https://definicion.de/investigacion-no-experimental/>
- Pinto Yerovi, A. B. (2017). *Comunicación interna-externa como estrategia motivacional de organizaciones*. *Didascalía*, 8(3), 1-15.
<https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalía/article/download/635/633>
- Ponce Jarrín, J. (2010). *Políticas educativas y desempeño: Una evaluación de impacto de programas educativos focalizados en Ecuador*. FLACSO, Sede Ecuador. (Serie Atrio). ISBN: 978-9978-67-240-2. <https://search.app.goo.gl/CJreWwm>
- Ramos-Galarza (2020). Los Alcances de una investigación, *CienciAmérica*, vol. 9, no. 3, pp. 1–6, oct., doi: 10.33210/ca.v9i3.336.
- Reyes Flores, Ángel O. (2021). Los distintos tipos de análisis conceptual y sus aplicaciones en la teoría jurídica. Hacia una integración metodológica. *Problema anuario de filosofía y teoría del derecho*, (15), 549-574. Epub 31 de mayo de 2022. <https://doi.org/10.22201/ijj.24487937e.2021.15.16132>
- Rivera, C., Cegarra, O., Vergara, H. del C., y Matos, Y. (2016). Clima Organizacional en el Contexto Educativo. *Revista Científica*, 1(2), 316–339.
<https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2016.1.2.18.316-339>
- Rojas Hernández, L. M., & Di Fiore Subero, M. E. (2021). Liderazgo transformacional para consolidar la responsabilidad social en instituciones educativas. *Informes Pedagógicos*, 2(1), 117-131. doi: <http://dx.doi.org/10.18566/infpsic.v21n1a08>

- Romero, C. (2021). Liderazgo Directivo en Escuelas que Superan las Barreras del Contexto. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 19(1), 73-90. <https://doi.org/10.15366/reice2021.19.1.005>
- Sabancı, A., Şahin, A. & Kasalak, G. (2013). Understanding School Leaders' Characteristics and Estimating the Future. *Open Journal of Leadership*, 2, 56-62. doi: 10.4236/ojl.2013.23007.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75. Recuperado en 24 de mayo de 2024, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004&lng=es&tlng=es.
- Sánchez Castro, A., Cabezas Ramírez, T. V., Huaranga Rivera, H. V., & Ninalaya Casallo, M. (2023). *La cultura organizacional y la gestión del talento humano en el campus universitario*. Ecuador: Editorial CIDE.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.
- Silva, F. (2021). O Papel dos dirigentes na media-o da rela-o entre Comprometimento Organizacional e Inten-o de Saída dos trabalhadores da Administra-o Pública. MSc. Tesis, Instituto Universitário de Lisboa. <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/24167/1/master.fernanda.pereira.silva.pdf>
- Sibilia Patrone, M., (2005). Tecnología educativa constructivista - humanista. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 3(1),799-816. [fecha de Consulta 28 de septiembre de 2024]. ISSN: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55130174>
- Takala, T. (2010). Dark Leadership, Charisma and Trust. *Psychology*, 1, 59-63. doi: 10.4236/psych.2010.11009.

- Transformational Leadership on Employee Performance: A Case of FMCG Industry of Pakistan. *Industrial Engineering Letters*, 8, 23-30.
<https://ssrn.com/abstract=3206826>
- Tigse Parreño, C. (2019). El Constructivismo, según bases teóricas de César Coll. *Revista Andina De Educación*, 2(1), 25–28. <https://doi.org/10.32719/26312816.2019.2.1.4>
- Valdez Rodríguez, Blanca Estela, & Rodríguez Olivas, Martha Alicia, & Hernández Bernadett, Josefina (2017). Percepción de la Cultura Organizacional y el Liderazgo en una Institución de Educación superior. *Conciencia Tecnológica*, (53). ISSN:1405-5597. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94453640006>
- Valdiriz, A., Herrera, G., & Ruíz, I. (01 de julio de 2022). La cultura organizacional en la gestión educativa. Obtenido de Ciencia Matria Revista: <https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/793/1282>
- Vélez M., R. M., Ponce Z., C. V., & Solórzano S., S. E. (2016). *Importancia de la comunicación en el aprendizaje*. Sathiri, 11, 252-260. <https://revistasdigitales.upec.edu.ec/index.php/sathiri/article/download/23/54/186>
- Vicuña, C. (2023) Liderazgo transformacional como modelo para mejorar el clima laboral docente. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 25(3), 783. [10.36390/telos253.14](https://doi.org/10.36390/telos253.14)
- Wellhub Editorial Team. (2024, mayo 17). Cultura organizacional: Qué es, ejemplos y cómo mejorarla. *Wellhub*. <https://wellhub.com/es-mx/blog/adquisicion-y-retencion-del-talento/cultura-organizacional/>
- Zennouche, M. and Zhang, J. (2014) Evolution of Leadership and Organizational Culture Research on Innovation Field: 12 Years of Analysis. *Open Journal of Social Sciences*, 2, 388-392. doi: 10.4236/jss.2014.24044.



ANEXOS

Anexo 1. Cronograma

Tiempo / Actividades	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Ajuste de la propuesta según la revisión	■	■																										
Elaboración y presentación de la introducción			■	■	■	■																						
Revisión y ajuste del instrumento para la encuesta							■	■																				
Desarrollo de Marco Teórico									■	■	■	■																
Recolección de la información													■	■														
Procesamiento de datos															■	■	■											
Análisis de los resultados																	■	■	■									
Elaboración de la propuesta																			■	■	■	■	■					
Informe final																									■	■	■	

