Modelo de gestión institucional basado en el clima laboral para el fortalecimiento del desempeño profesional docente en la Unidad Educativa 12 de Febrero del cantón Pablo Sexto, provincia de Morona Santiago, Ecuador, en el año 2025.

TESIS DOCTORAL

para obtener el Grado de Ph.D.

EDUCACIÓN E INNOVACIÓN

PRESENTA

Juan Carlos Guamán Boza

ASESOR

Dra. Mariel Evelyng Castellanos Adarme

México, 2026

La presente Tesis Doctoral debe ser citada como:

Guamán Boza, Juan Carlos (2026). Modelo de gestión institucional basado en el clima laboral para el fortalecimiento del desempeño profesional docente en la Unidad Educativa 12 de Febrero del cantón Pablo Sexto, provincia de Morona Santiago, Ecuador, en el año 2025. [Tesis de Doctorado de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX]

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional

Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra con reconocimiento de la autoría y mención de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX.

No se permite el uso comercial ni la creación de obras derivadas.

Resumen.

Esta tesis doctoral examina la relación entre el clima laboral y el desempeño profesional docente en la Unidad Educativa 12 de Febrero, cantón Pablo Sexto, provincia de Morona Santiago. La investigación partió del planteamiento del problema de que factores organizativos, relacionales y de gestión desfavorables, pueden impactar negativamente en el desempeño profesional. La hipótesis establece un modelo de gestión sistemático y adaptado al contexto. Metodológicamente, se adoptó un enfoque de investigación mixto. Los resultados demostraron que el liderazgo, la comunicación, y el apoyo institucional ejercen una influencia directa en el desempeño profesional. Basándose en los hallazgos, se diseñó un modelo de gestión centrado en la mejora del clima laboral y el fortalecimiento del desempeño profesional.

Palabras Clave

Clima laboral, Desempeño Profesional Docente, Gestión Educativa, Clima laboral, Calidad

Abstract.

This doctoral thesis examines the relationship between work environment and teaching professional performance at the Unidad Educativa 12 de Febrero, located in the Pablo Sexto canton, Morona Santiago province. The research initiated from the problem statement that unfavorable organizational, relational, and management factors can negatively impact professional performance. The hypothesis establishes a systematic management model adapted to the specific educational context. Methodologically, a mixed-methods research approach was adopted. The results demonstrated that leadership, communication, and institutional support exert a direct influence on professional performance. Based on these findings, a management model focused on improving the work environment and strengthening professional performance was designed.

Key Words

Work climate, Teachers' professional functioning, Educational management, Organizational climate, Quality improvement in education

Agradecimientos.

Deseo iniciar agradeciendo a **Dios** por su amor y bondad, por haberme dado la oportunidad de acceder al programa de doctorado, así como por el conocimiento, las capacidades, destrezas y habilidades que me permitió adquirir y desarrollar a lo largo de esta etapa.

De manera especial, agradezco a la **Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX)** por permitirme formar parte de su comunidad académica y por la formación académica, profesional y personal que me otorgó, constituyéndose en un camino para ampliar mi visión de la vida.

Expreso un sincero agradecimiento a la **Dra. Mariel Castellanos Adarme** por acompañarme durante el proceso de desarrollo de la presente tesis, por sus conocimientos, aportes y habilidades, que hicieron posible la concreción de este trabajo que en muchos momentos parecía imposible. Asimismo, agradezco a las doctoras **María Inés López, Thais Thomas y Ernestina Báez**, quienes no solo validaron los instrumentos de recolección de datos y la propuesta, sino que también contribuyeron a despejar dudas fundamentales a lo largo de este camino académico.

Además, mi gratitud al rector y personal docente de la Unidad Educativa 12 de Febrero, por su amabilidad y darme la oportunidad de realizar mi investigación, por su apertura para el trabajo y vivencias contadas.

Finalmente, agradezco a mis padres y hermanos por haber estado presentes en las distintas etapas de mi vida, y esta no ha sido la excepción; sus palabras de aliento y apoyo han sido fuente de descanso y fortaleza. No puedo dejar de expresar mi gratitud a mi gran amigo, el **Ing. MSc. Nelson Montalván Chumy**, quien con paciencia y esmero colaboró en el componente estadístico-matemático de este proyecto doctoral. Gracias, amigo; este triunfo también es tuyo.

- Juan Carlos

Dedicatorias.

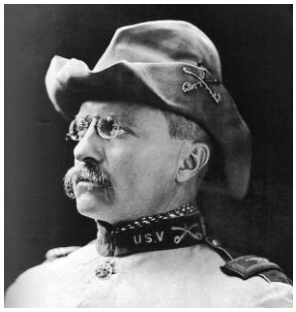
Con todo mi amor dedico este trabajo a **Dios**, quien con su omnisciencia me ha permitido llegar más allá de mis propias expectativas. A **Santa Teresa de Jesús**, a quien le tengo una admiración por haber sido una base para el cambio en la historia y por demostrar que lo Sagrado también puede ser objeto de cuestionamientos y debates. A la memoria de mi madre **Julia**, quien desde el cielo estará feliz de verme crecer.

Dedico también este trabajo a la memoria de **Rosa**, mi segunda madre, quien no solo compartió tiempo y sueños conmigo, sino que contribuyó de manera decisiva a la formación de mi carácter y personalidad, y fue una de las personas que más anheló verme convertido en doctor.

A mi madrina **Laura**, esa abuela de corazón que cada tarde dejaba atrás sus quehaceres para ayudarme a estudiar, y que me enseñó a amar la lectura, la historia y la música de los grandes maestros.

Finalmente, dedico este trabajo a la memoria de **Bruno,** mi perrito, quien me acompañó cada noche, hasta bien entrada la madrugada, mientras cumplía con mis responsabilidades académicas y laborales; porque siempre fue refugio, calma y paz frente a lo exigente que resulta vivir. Finalmente, cierro esta dedicatoria con mi frase motivacional favorita, del presidente americano, el coronel Roosevelt: “A lo único que debemos temerle es al miedo mismo”.

- Juan Carlos



“*The Only thing we have to fear, it’s Fear Itself*”.

Cnel. Theodore Roosevelt Jr. - Discurso inaugural como presidente de los Estados Unidos de América,
Washington D. C., 4 de marzo de 1933.

Índice general

INTRODUCCIÓN 13
CAPÍTULO I Proyección de la investigación 16
1.1. Línea de Investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México y su Ámbito de Estudio 16
1.2. Planteamiento del Problema 18
1.3. Formulación del Problema (Pregunta de Investigación) 21
1.3.1. Pregunta Central de Investigación 21
1.4. Justificación 22
1.4.1. Justificación Teórica 22
1.4.2. Justificación Práctica 23
1.4.3. Justificación Social 24
1.4.4. Justificación Metodológica 24
1.4.5. Justificación Personal 25
1.5. Objeto de Estudio 25
1.6. Campo de Acción 26
1.6.1. Delimitación Contextual y Territorial 27
1.6.2. Relevancia Analítica del Campo de Trabajo 27
1.7. Objetivos. 28
1.7.1. Objetivo General 28
1.7.2. Objetivos Específicos 28
1.8. Hipótesis general (H_1) 29
1.9. Alcance Temático 29
1.9.1 Alcance Teórico 29
1.9.2. Alcance metodológico 30
1.9.3. Alcance práctico 30
1.10. Delimitación Espacial y Temporal 31
1.10.1. Delimitación Espacial 31
1.10.2. Delimitación Temporal 32
CAPÍTULO II Fundamentos Teóricos Referenciales 33
2.1. Estado del Arte (Marco Histórico y Actual) 33
2.1.1. Metodología de la Revisión Literaria 33
2.1.2. Análisis 35
2.2. Marco Teórico 39
2.2.1. Fundamentos Teóricos del Clima Laboral 40
2.2.2. Fundamentos Teóricos del Desempeño Laboral Docente 47
2.3. Marco Conceptual 54
2.3.1. Naturaleza y Función del Marco Conceptual 54
2.3.2. Posicionamiento Epistemológico del Marco Conceptual 54
2.3.3. Conceptos Centrales y Categorías de Análisis 55
2.3.4. Definiciones Operativas de las Variables en este Estudio 57
2.3.5. Relaciones Conceptuales y Proposiciones Explicativas 57

2.3.6. Matriz Conceptual y Operativa de las Variables 58
2.3.7. Síntesis 59
2.4. Marco Histórico 60
2.4.1. Desarrollo Cronológico del Clima Laboral en Contextos Educativos 60
2.5. Marco Contextual 62
2.5.1. Contexto Educativo Internacional y Latinoamericano 62
2.5.2. Contexto Educativo de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) 62
2.5.3. Contexto Educativo Rural en América Latina y Países de la CAN 63
2.5.4. Ecuador, Marco nacional de Educación con Énfasis en el Contexto Amazónico 63
2.5.5. Síntesis e Implicaciones para la Investigación 65
2.6. Marco Legal y Normativo 65
2.6.1. Matriz Normativa - Legal Comparativa de la CAN: Clima Laboral y Desempeño Docente 65
2.6.2. Fundamentación Jurídica Ecuatoriana del Clima Laboral y del Desempeño Profesional Docente 67
CAPÍTULO III Fundamentos Metodológicos y Resultados de Investigación 70
3.1. Cuadro Operacionalización de Variables 70
3.2. Diseño metodológico 74
3.2.1. Definición del Enfoque, Diseño y Tipo de Investigación de la Tesis 74
3.2.2. Enfoque de la Investigación 74
3.2.3. Diseño de la Investigación 75
3.2.4. Tipo de Investigación 76
3.2.5. Definición de Métodos, Técnicas e Instrumentos de Obtención de Datos 76
3.2.6. Métodos de Recolección de Datos 77
3.2.7. Técnicas de Recolección de Datos 78
3.2.8. Instrumentos de Recolección de Datos 79
3.2.9. Coherencia Metodológica y Relevancia Científica 82
3.2.10. Desarrollo de los Instrumentos de Obtención de Datos 82
3.3. Trabajo de Campo 86
3.3.1. Organización y Planificación del Trabajo de Campo 86
3.3.2. Plan de Acción para el Trabajo de Campo 87
3.3.3. Recursos y Herramientas: 87
3.3.4. Implementación de la Recolección de Datos 87
3.3.5. Presentación y Justificación de la Evidencia 88
3.3.6. Reflexión Metodológica 88
3.3.7. Aplicación de los Instrumentos 88
3.4. Análisis de los resultados en los datos obtenidos 96
3.4.1. Análisis Multidimensional e Integrado de los Resultados Empíricos: Evidencia cuantitativa del IMS – 20 y hallazgos cualitativos derivados de NVivo. 96
3.4.2. Análisis Multidimensional de las Percepciones Docentes Medidas por el IMS-20: Evidencia Descriptiva, Correlacional y de Componentes Principales 101
3.4.3. Correlaciones de Pearson (r) entre Dimensiones del Clima Laboral y el Desempeño Docente 105
3.4.4. Análisis de Componentes Principales (PCA) con Clustering y Relación de Varianza 108

3.4.5. Análisis de Distribución de Medias por Dimensión Específica y por Dimensión Global 110
3.4.6. Medias por Dimensión Global con Intervalos de Confianza del 95 % 111
3.4.7. Resultados para el Diagrama de Cajas box - plots de los ($I_9 – I_{16}$) 114
3.4.8. Síntesis e Interpretación de Hallazgos del Análisis Temático Cualitativo (NVivo) 115
3.5. Redacción de Resultados y Discusión. 117
CAPÍTULO IV: Propuesta De Transformación 119
4.1. Presentación de la Propuesta para la Transformación Pedagógica para el Fortalecimiento del Rendimiento Docente y el Clima Laboral 120
4.2. Fundamentación de la Propuesta de Transformación 121
4.2.1. Fundamentación Teórica de la Propuesta de Transformación 121
4.2.2. Fundamentación Empírica de la Propuesta de Transformación 123
4.2.3. Fundamentación Contextual de la Propuesta 125
4.3. Objetivos de la Propuesta de Transformación 127
4.3.1. Objetivo General de la Propuesta de Transformación 127
4.3.2. Objetivos Específicos de la Propuesta de Transformación 127
4.4. Estructura de la Propuesta de Transformación 129
4.5. Desarrollo de la Propuesta de Transformación 134
4.5.1. Fase 1: Socialización y Sensibilización Institucional 135
4.5.2. Fase 2: Planificación Organizativa de la Intervención 139
4.5.3. Fase 3: Implementación de Acciones Estratégicas 146
4.5.4. Fase 4: Evaluación de los Resultados de la Propuesta 171
4.5.5. Fase 5: Retroalimentación y Sostenibilidad 174
4.6. Matriz Operativa de la Propuesta 176
4.7. Criterios de Evaluación 178
4.7.1. Indicadores de Proceso 178
4.7.2. Indicadores de Resultado 180
4.7.3. Indicadores de Impacto 183
4.8. Instrumentos para Evaluar la Propuesta 185
4.9. Validación de la Propuesta a través del Juicio de Expertos 187
CONCLUSIONES 191
RECOMENDACIONES 193
BIBLIOGRAFÍA 196
ANEXOS 200

Índice de figuras.

Figura 1 Modelo visualmente simplificado; de la Infografía tipo SEM del clima laboral y el desempeño docente basada en los dieciséis ítems (I_1–I_{16}) del instrumento IMS-20 101
Figura 2 Matriz de correlaciones de Pearson (r) entre dimensiones del clima laboral y del desempeño docente 106
Figura 3 Representación del Análisis de Componentes Principales (PCA) con clustering y relación de varianza explicada 108
Figura 4 Distribución de medias por dimensión específica (ordenada) con intervalos de confianza del 95% 111
Figura 5 Análisis de Medias por dimensión global con intervalos de confianza del 95 % 112
Figura 6 Análisis de dispersión mediante diagramas de caja de los ítems I1–I8 del IMS-20 113
Figura 7 Análisis de dispersión mediante diagramas de caja de los ítems I9–I16 del IMS-20 114

Índice de gráficas.

Gráfica 1 Método de composición sistémica de un proceso interrelacionado de análisis de clima laboral en entornos docentes 23
Gráfica 2 Distribución de frecuencias de respuestas del estudio piloto en el instrumento IMS- 20 89
Gráfica 3 Modelo de Gestión institucional para el Fortalecimiento del Clima Laboral y del Desempeño Profesional Docente (MGICD) 129
Gráfica 4 Interacción Dinámica de Ejes Estratégicos para la Mejora Institucional..... 132

Índice de tablas.

Tabla 1 Criterios de inclusión y exclusión para revisión literaria....34
Tabla 2 Matriz conceptual y operativa de las variables....58
Tabla 3 Matriz comparativa CAN: clima laboral y desempeño docente....66
Tabla 4 Tabla de operacionalización de variables....71
Tabla 5 Promedio general de valoración por expertos....80
Tabla 6 Coeficiente V de Aiken para validacion cuestionario mixto....81
Tabla 7 Resumen general de valoración de cuestionario....81
Tabla 8 Caracterización sociodemográfica del personal docente (Sexo)....97
Tabla 9 Caracterización sociodemográfica del personal docente (Nivel de instrucción)97
Tabla 10 Percepción del liderazgo institucional....98
Tabla 11 Valoración de las relaciones interpersonales....98
Tabla 12 Situación de la comunicación institucional....99
Tabla 13 Condiciones de infraestructura y apoyo....99
Tabla 14 Autopercepción del rendimiento profesional....100
Tabla 15 Análisis de confiabilidad (Alfa de Cronbach)....100
Tabla 16 Análisis temático cualitativo, realizado con NVivo....115
Tabla 17 Matriz de Articulación Tridimensional....133
Tabla 18 Matriz de Reunión de Presentación de Resultados....135
Tabla 19 Matriz de actividades de sensibilización sobre el clima laboral....136
Tabla 20 Matriz de conformación del comité o del equipo responsable....137
Tabla 21 Matriz de acuerdos iniciales de participación....138
Tabla 22 Matriz de asignación de responsables....140
Tabla 23 Matriz del cronograma diseñado para la ejecución....141
Tabla 24 Matriz de secuencia de trabajo....142
Tabla 25 Matriz de priorización de necesidades....143
Tabla 26 Matriz de instrumentos de seguimiento y monitoreo....145
Tabla 27 Talleres de liderazgo pedagógico....147
Tabla 28 Reuniones colegiadas de toma de decisiones....148
Tabla 29 Protocolos de retroalimentación directiva....150
Tabla 30 Espacios de escucha activa....151
Tabla 31 Diseño de canales de información....153
Tabla 32 Diseño de calendario de reuniones....154
Tabla 33 Actas y seguimiento de acuerdos....156
Tabla 34 Uso ordenado de medios digitales....157
Tabla 35 Jornadas de integración profesional....159
Tabla 36 Círculos de dialogo....160
Tabla 37 Estrategias de mediación de conflictos....162
Tabla 38 Construcción de acuerdos de convivencia laboral....163
Tabla 39 Acompañamiento docente....165
Tabla 40 Microcapacitaciones para el apoyo y desarrollo profesional....166
Tabla 41 Tabla de reconocimiento de buenas practicas....168
Tabla 42 Mentoría entre pares....169
Tabla 43 Aplicación abreviada de instrumentos breves....170
Tabla 44 Matriz de evaluación de propuesta....172

Tabla 45 Fase de retroalimentación y sostenibilidad 174
Tabla 46 *Matriz operativa de la propuesta* 178
Tabla 47 Criterios de evaluación para indicadores de proceso 179
Tabla 48 Criterios de evaluación para indicadores de resultado 181
Tabla 49 Criterios de evaluación para indicadores de impacto 183
Tabla 50 Tabla de instrumentos para evaluar la propuesta 185
Tabla 51 Valoración de los expertos sobre la propuesta 189

INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas funcionan como sistemas sociales complejos en los que el clima laboral desempeña un papel crucial en la promoción de la eficacia profesional y el rendimiento organizativo (Skaalvik y Skaalvik, 2022; Sharma y Gupta, 2025). El clima laboral se refiere a las percepciones compartidas del entorno de trabajo, incluyendo las estructuras organizativas, el liderazgo, las relaciones interpersonales y el apoyo institucional. Como factor contextual, influye directamente en la motivación, el compromiso y los procesos cognitivos de los docentes (Soto Panduro, 2021; Sharma y Gupta, 2025). En el contexto educativo, el clima laboral no solo constituye una variable organizativa, sino una base fundamental para el desempeño profesional, la calidad educativa y los resultados de aprendizaje.

La investigación empírica ha demostrado que un clima laboral percibido positivamente se correlaciona significativamente con el desempeño profesional de los docentes, tanto en estudios cuantitativos como cualitativos. Soto Panduro (2021) informó, por ejemplo, una relación positiva entre dimensiones como estructura, responsabilidad y apoyo institucional y el desempeño de los docentes en una institución educativa en Lima. Asimismo, Wang et al. (2023) y Sharma y Gupta (2025) demuestran que el clima laboral influye en las actitudes profesionales, el comportamiento de ciudadanía organizacional y la motivación intrínseca, que a su vez son determinantes para la efectividad de la enseñanza y la implementación de innovaciones pedagógicas.

La relevancia de este ámbito de investigación no es solo teórica, sino también política y práctica. A nivel mundial, las instituciones educativas se enfrentan a desafíos como el estrés laboral, el agotamiento, el apoyo institucional limitado y una creciente carga administrativa, factores que están directamente relacionados con la percepción del clima laboral y la satisfacción de los docentes (Current Psychology, 2026). Estudios internacionales, como la Encuesta Internacional sobre la Enseñanza y el Aprendizaje (TALIS, 2024), destacan que la mejora de las condiciones laborales es esencial para el rendimiento sostenible y la retención del personal. En el contexto latinoamericano, los estudios señalan problemas estructurales como canales de comunicación ineficaces, reconocimiento limitado y baja participación en la toma de decisiones, que tienen un impacto negativo en el desempeño profesional de los docentes (Reyes Alcívar et al., 2025).

En Ecuador, y específicamente en la Unidad Educativa "12 de Febrero" en el cantón Pablo Sexto (provincia de Morona Santiago), el clima laboral refleja estas tendencias internacionales. Hallazgos empíricos muestran limitaciones estructurales, mecanismos de retroalimentación limitados e insuficiente apoyo para el desarrollo profesional. Este contexto subraya la necesidad de una intervención empíricamente fundamentada dirigida a mejorar el clima laboral y, por ende, el desempeño profesional de los docentes.

Esta tesis forma parte de la línea de investigación en Gestión Educativa y Cultura Organizacional en Instituciones Educativas, en la que se integran conocimientos de la sociología organizacional, la psicología laboral y organizacional, y la pedagogía. La contribución científica de esta investigación radica, por un lado, en la fundamentación empírica de la relación entre el clima laboral y el desempeño profesional dentro de un contexto ecuatoriano poco estudiado, y, por otro lado, en el desarrollo de un modelo de gestión específico para el contexto orientado a la mejora sostenible. Con esto se llena una laguna en la literatura existente, ya que no solo se analiza la relación, sino que también se formulan intervenciones basadas en un diagnóstico sistemático y una evaluación participativa.

Metodológicamente, la investigación adopta un enfoque de métodos mixtos, en el que se integran datos cuantitativos y cualitativos para un análisis profundo del clima laboral y las percepciones de los docentes, la dirección y el personal de apoyo. Esta base empírica forma el fundamento para el desarrollo de un modelo de intervención que integra dimensiones organizativas, pedagógicas y psicosociales.

La estructura de esta tesis está construida de manera metodológica y lógica.

El capítulo 1 presenta la formulación del problema, las preguntas de investigación, los objetivos y la hipótesis, con lo cual se establece el marco analítico de la investigación.

El capítulo 2 contiene el marco teórico y el estado de la investigación, con un análisis sistemático de la literatura nacional e internacional relacionada con el clima laboral y el desempeño profesional.

El capítulo 3 describe el diseño metodológico, incluyendo el enfoque de investigación, la muestra, los instrumentos de recolección de datos y las técnicas de análisis, y también abarca el análisis de los resultados empíricos, presentando de manera integrada los datos cuantitativos y cualitativos.

El capítulo 4 desarrolla y operacionaliza el modelo de gestión para la mejora del clima laboral, incluyendo estrategias concretas para la implementación y evaluación, basadas en los hallazgos empíricos.

Además, se presentan las conclusiones de la investigación y las implicaciones para la política y la práctica.

Por último, se desarrollan las recomendaciones para futuras investigaciones, centradas en una mayor profundización y aplicación de los conocimientos desarrollados.

CAPÍTULO I Proyección de la investigación

El presente capítulo presenta la ruta metodológica transitada para abordar la investigación, precisando el diseño y criterios que permiten responder la pregunta planteada. Al ser el campo de acción la administración educativa es importante establecer que está constituida por un conjunto de procesos orientados a planificar, organizar, dirigir, coordinar y evaluar los recursos institucionales con la finalidad de alcanzar los objetivos educativos de manera eficiente y eficaz. Según Lorenzo Delgado (2002), la administración educativa es una disciplina integradora de principios administrativos aplicados al contexto escolar enfocados en la optimización de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Se describen los objetivos, hipótesis, alcances y limitaciones, al mismo tiempo se plasman las decisiones metodológicas necesarias que garantizan la coherencia entre la formulación del problema y las evidencias reunidas. Con ello, se establece el marco de referencia que orienta la construcción, validación y análisis de la propuesta.

1.1. Línea de Investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México y su Ámbito de Estudio

La presente investigación doctoral se enmarcó en las líneas de investigación del programa de doctorado en Educación e Innovación de la Universidad de Innovación e Investigación de México (UIIX), específicamente en la línea de Planificación y gestión educativa, en el área de estudio Desempeño académico profesional en instituciones educativas. Esta posición fue coherente tanto en contenido como en metodología con la naturaleza de la investigación propuesta y con la formación profesional y la experiencia acumulada del investigador.

La formación profesional del investigador (Ing. Juan Guamán Boza) en el sector administrativo y financiero constituyó un punto de partida epistemológico relevante para analizar y mejorar los procesos organizativos dentro de las instituciones educativas. La investigación educativa contemporánea enfatizó, de hecho, que la gestión educativa eficaz no fue exclusivamente de naturaleza pedagógica, sino que se basó cada vez más en la gestión estratégica de recursos humanos, la psicología organizacional y la toma de decisiones basada en evidencia (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), 2021; Bush y Ng, 2023). Desde este enfoque multidisciplinario, fue posible definir el tema de investigación de

manera correcta y consistente dentro de la línea de investigación elegida, integrando el conocimiento de gestión en un contexto educativo.

La investigación partió de problemas reales que fueron característicos del contexto de las instituciones educativas públicas en zonas rurales de Ecuador, como el limitado apoyo institucional, la débil comunicación interna, la baja participación en los procesos de toma de decisiones y las limitadas oportunidades de desarrollo profesional para los docentes. Estos problemas se relacionaron directamente con el área de estudio de Desempeño Académico Profesional, ya que estudios internacionales y regionales demostraron que tales factores organizacionales tuvieron un impacto significativo en la motivación, satisfacción laboral y rendimiento educativo de los docentes (Skaalvik y Skaalvik, 2022; Reyes-Alcívar et al., 2023).

En este contexto, la investigación tuvo como objetivo diseñar un modelo de gestión de recursos humanos, aplicable a una institución educativa pública en un contexto rural amazónico de Ecuador. Este modelo se basó en un diagnóstico sistemático de la situación actual del clima laboral, lo que permitió, por un lado, identificar puntos débiles para mejorar de forma específica y, por otro lado, mantener y fortalecer los puntos fuertes. El enfoque propuesto se alineó con los modelos contemporáneos de gestión estratégica de recursos humanos en la educación, que se centraron en el bienestar de los docentes, el crecimiento profesional y la justicia organizacional (Bush y Ng, 2023; OCDE, 2024).

El objetivo final de este modelo era promover un personal docente y de apoyo que estuviera satisfecho y comprometido con su profesión, que se identificara con la misión de la institución y que estuviera motivado para guiar a los jóvenes en su desarrollo académico y personal. La literatura reciente ha señalado que un entorno laboral saludable, con relaciones colegiales positivas, canales de comunicación eficaces y oportunidades para el desarrollo profesional, contribuye directamente a una buena calidad en el desempeño laboral y a una motivación estudiantil más alta (Wang et al., 2023; OECD, 2021).

Desde esta perspectiva, la institución educativa debió ser abordada como algo más que un simple lugar de trabajo: funcionó como un espacio social y profesional en el que los docentes se sintieron seguros, valorados y apoyados. La investigación empírica en América Latina demostró que una percepción positiva del clima laboral se relacionó con mayores intenciones de compromiso organizacional y retención de personal, lo cual fue esencial para la estabilidad institucional y la continuidad de los procesos educativos (Reyes-Alcívar et al., 2023). Esta

perspectiva estuvo en línea con las teorías contemporáneas sobre el compromiso organizacional y la identidad profesional en la educación.

La línea de investigación elegida se apoyó aún más en hallazgos internacionales que demostraron que la enseñanza de buena calidad no pudo lograrse sin un clima laboral saludable en el que la colaboración, el liderazgo compartido y la toma de decisiones inclusiva fueron centrales. Estudios en el contexto mexicano y latinoamericano más amplio confirmaron que las escuelas con un fuerte clima de colaboración obtuvieron mejores resultados académicos y experimentaron menos rotación de personal (OCDE, 2021; TALIS, 2024). Estos hallazgos subrayaron la necesidad de abordar sistemáticamente el clima laboral como una palanca estratégica para la mejora educativa.

Recientemente, tanto las entidades públicas como las privadas han invertido en modelos para generar lugares de trabajo excelentes, como el modelo Great Place to Work (GPTW). Se ha evidenciado en informes recientes que las instituciones que han dado prioridad a la confianza, al bienestar y al liderazgo centrado en las personas no solo han logrado un mayor nivel de satisfacción entre los empleados, sino también una mejor actuación organizacional y una reputación más sólida (Great Place to Work, 2022, 2024). A pesar de que este modelo surgió en el sector empresarial, estudios recientes han corroborado su utilidad en instituciones educativas, donde ha ayudado a mejorar la calidad de la enseñanza, a mantener el talento y a motivar al profesorado (Bush y Ng, 2023).

La integración de tales enfoques dentro del campo de estudio de Planificación y Gestión Educativa demostró el valor de actualidad y la relevancia social de la investigación. La investigación doctoral propuesta se alineó así estrechamente con las líneas de investigación del programa y ofreció una contribución proactiva y orientada a la solución para mejorar el rendimiento académico profesional en las instituciones educativas, tanto a nivel local como regional.

1.2. Planteamiento del Problema

Las investigaciones actuales en el ámbito organizativo y educativo han puesto de manifiesto que el entorno laboral influye de manera significativa en el desempeño de sus profesionales y por ende en los resultados institucionales. Estudios recientes han catalogado el

clima laboral como el conjunto de percepciones compartidas sobre las estructuras de la organización, los modelos de liderazgo, las relaciones interpersonales, los procesos de comunicación y las condiciones laborales que orientan la conducta, la motivación y las acciones profesionales de los empleados (Skaalvik y Skaalvik, 2022; Wang et al., 2023). En este sentido, el entorno laboral no solamente representó la dinámica interna de una organización, sino que también influyó en los resultados que produce y en la imagen institucional que proyectaba a su alrededor.

Dentro del sector educativo, el clima laboral adquirió un carácter particularmente estratégico, ya que estuvo directamente relacionado con el desempeño profesional de los docentes y con la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. La investigación empírica de los últimos años demostró consistentemente que los climas laborales desfavorables se asociaron con un mayor estrés laboral (síndrome de burnout), menor motivación, menor compromiso organizacional y un rendimiento pedagógico subóptimo, mientras que los climas positivos fomentaron la colaboración, el compromiso profesional y la calidad educativa (OCDE, 2021; García-Carmona et al., 2024). Esto demostró que una educación de alta calidad no podía aislarse del contexto organizativo en el que los profesores desempeñaban sus funciones.

La gestión del clima laboral fue abordada en la literatura reciente como una responsabilidad activa e intencional de la dirección educativa. La gestión eficaz del clima implicó la creación de entornos laborales en los que el trabajo en equipo, la interacción respetuosa, la toma de decisiones participativa, el desarrollo profesional y la comunicación multidireccional se fomentaron sistemáticamente (Bush y Ng, 2023; OECD, 2024). Estos entornos contribuyeron al bienestar de los docentes, redujeron la rotación de personal y mejoraron tanto la eficiencia como la eficacia del desempeño profesional dentro de las instituciones educativas.

En la educación, este enfoque fue aún más relevante, ya que el proceso educativo constituyó un servicio intrínsecamente humano. Los docentes funcionaron en contextos pedagógicos complejos en los que interactuaron diariamente con la diversidad cognitiva, emocional y social de los estudiantes. Esta realidad hizo que la profesión fuera susceptible a la carga psicosocial y subrayó la necesidad de entornos de trabajo donde los docentes se sintieran apoyados, valorados y motivados para desempeñar su papel profesional a un alto nivel (Skaalvik y Skaalvik, 2022). Un clima laboral inadecuado, por otro lado, pudo conducir al estrés, la

resistencia al cambio y un desempeño laboral reducido, con implicaciones directas para la calidad de la enseñanza.

La presente investigación se centró en la influencia del clima laboral en el desempeño profesional de los docentes de la Unidad Educativa 12 de Febrero. En este análisis, el clima laboral fue examinado desde una perspectiva multidimensional que abarcó tanto factores estructurales (como las condiciones de trabajo, los recursos organizativos y la infraestructura) como factores relacionales (liderazgo, cultura organizacional, comunicación interna y reconocimiento del trabajo profesional) (UNESCO, 2022). El objetivo de este análisis fue elaborar propuestas adecuadas al contexto que contribuyeran a crear un entorno de trabajo en el que los profesores se sintieran vinculados a la institución y pudieran desarrollarse profesionalmente.

La investigación se llevó a cabo en la Unidad Educativa 12 de Febrero, una institución educativa pública fundada el 23 de enero de 1978 como respuesta a las necesidades educativas de la comunidad local. La institución educativa estuvo ubicada en la región sur amazónica de Ecuador, en la provincia de Morona Santiago, cantón Pablo Sexto, y formó parte de la coordinación zonal 6 del Ministerio de Educación (código AMIE 14H00453). La institución ofreció clases tradicionales a nivel primario y secundario, con jornadas matutinas, contó con 29 profesores y atendió a una población estudiantil de aproximadamente 300 alumnos.

Exploraciones preliminares de la realidad institucional, realizadas a través de conversaciones informales con docentes y observación no estructurada, apuntaron a la existencia de tensiones organizativas que afectaron negativamente el clima laboral. En particular, se detectaron deficiencias en la eficacia de la comunicación interna, lo que impidió que todos los empleados estuvieran informados a tiempo sobre las actividades institucionales y los procesos de toma de decisiones. Además, se observó resistencia al uso de herramientas tecnológicas, lo que resultó en retrasos en tareas administrativas y pedagógicas, como la carga oportuna de resultados de evaluación y planes de trabajo. La situación problemática descrita dejó claro que existió una carencia en la Unidad Educativa 12 de Febrero de un plan sistemático, contextualizado y basado en evidencia para la gestión y mejora del clima laboral. Esta deficiencia constituyó el problema científico central de la investigación, ya que limitó el desempeño profesional de los docentes y, por lo tanto, puso en riesgo la calidad y sostenibilidad del proceso educativo.

1.3. Formulación del Problema (Pregunta de Investigación)

A pesar del creciente consenso internacional de que el clima laboral fue un factor determinante para el desempeño profesional de los docentes y la calidad de la educación, existió una brecha significativa en las intervenciones específicas del contexto, basadas en evidencia empírica, dirigidas a las instituciones educativas públicas rurales en la región amazónica de Ecuador. La investigación existente se limitó principalmente a establecer correlaciones entre el clima laboral y el desempeño docente, sin traducir sistemáticamente estos hallazgos en modelos de gestión aplicables que tuvieran en cuenta las particularidades estructurales, culturales y territoriales (Skaalvik y Skaalvik, 2022; García-Carmona et al., 2024).

En este contexto, la presente investigación doctoral se centró en el diseño y fundamentación de un modelo de gestión basado en el clima laboral, con el objetivo de fortalecer el desempeño profesional de los docentes de la Unidad Educativa 12 de Febrero, ubicado en el cantón Pablo Sexto, provincia de Morona Santiago, Ecuador.

1.3.1. Pregunta Central de Investigación

> ¿Cómo se puede contribuir al mejoramiento del clima laboral fortaleciendo el desempeño profesional de los docentes de la Unidad Educativa 12 de Febrero en el cantón Pablo Sexto, provincia de Morona Santiago, Ecuador, durante el año lectivo 2025?

La pregunta de investigación reveló una contradicción científica entre los postulados teóricos que consideran al clima laboral como un elemento clave para mejorar el desempeño profesional de los docentes y las dificultades en la gestión institucional presentes de manera especial en el ambiente educativo rural amazónico. Esta contradicción justifica la necesidad de elaborar una propuesta de gestión específica que ayude a mejorar el ambiente laboral y a consolidar el desempeño profesional docente en la Unidad Educativa 12 de Febrero del cantón Pablo Sexto, ubicado en la provincia de Morona Santiago.

Desde esta perspectiva, autores como Litwin y Stringer han sostenido que las percepciones compartidas sobre la organización influyen en las conductas laborales de sus integrantes, mientras que Idalberto Chiavenato plantea que la calidad del ambiente organizacional repercute directamente en la motivación, el compromiso y el desempeño de las personas. En el

ámbito educativo, las investigaciones actuales continúan confirmando la existencia de relaciones entre clima laboral y desempeño docente. (Cedeño et al, 2023).

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación Teórica

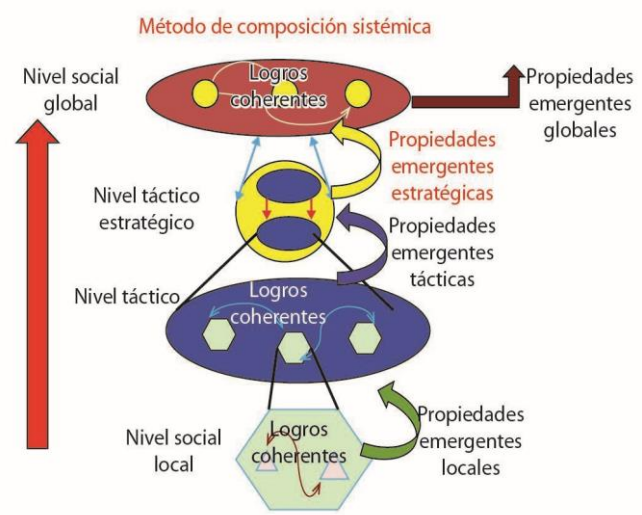
Esta investigación se justificó teóricamente al aportar a la profundización y actualización de los fundamentos del campo de la gestión educativa, especialmente en lo que respecta al entorno laboral como un factor explicativo y modificable del desempeño profesional de los docentes. Pese a que durante varias décadas la investigación internacional ha reconocido la relevancia del entorno laboral, persistía un vacío teórico en modelos contextuales específicos y empíricamente fundamentados que incorporaran factores relacionales y estructurales en entornos educativos periféricos y rurales, como los de la Amazonía ecuatoriana (UNESCO, 2022; OECD, 2021).

El nuevo conocimiento que generó esta investigación consistió en:

- Una operacionalización teórica contextualizada del clima laboral en instituciones educativas públicas de regiones vulnerables;
- Un marco analítico que examinó explícitamente la relación causal entre factores estructurales (condiciones laborales, recursos, organización) y factores relacionales (liderazgo, comunicación, reconocimiento) por un lado, y el desempeño profesional de los docentes, por otro, tal como se pudo observar en la Gráfica 1.
- Evidencia empírica sobre cómo y por qué la gestión del clima laboral funcionó como un mecanismo estratégico para la calidad educativa.

Gráfica 1

Método de composición sistémica de un proceso interrelacionado de análisis de clima laboral en entornos docentes



Nota: El modelo explico la relación causal entre factores estructurales y factores relacionales en un proceso analítico del clima laboral en entornos educativos. **Tomado de:** (OCDE, 2021).

Con esto, la investigación aportó una contribución teórica original a las disciplinas de Liderazgo Educativo, Gestión de Recursos Humanos en Educación e Investigación sobre la Eficacia Escolar, tanto a nivel local como internacional (Bush y Glover, 2022; Judge et al., 2023).

1.4.2. Justificación Práctica

Desde un punto de vista práctico, esta investigación se justificó porque desarrolló un modelo de gestión directamente aplicable que se centró en la transformación a corto plazo de la realidad institucional de la Unidad Educativa 12 de Febrero. La investigación trascendió de ser únicamente un diagnóstico y se centró explícitamente en soluciones orientadas a la acción, basadas en cuellos de botella y fortalezas empíricamente identificados.

La contribución práctica se manifestó en:

- El diseño de intervenciones específicas para mejorar la comunicación interna, las prácticas de liderazgo, los mecanismos de reconocimiento y el aprendizaje profesional;

- El fortalecimiento de la motivación docente, la satisfacción laboral y el compromiso profesional, lo que se demostró que se relacionó con una mejora en la calidad de la enseñanza y el rendimiento de los estudiantes;
- La reducción de costos ocultos como la rotación de personal, el agotamiento y la ineficiencia organizacional (OCDE, 2021; Banco Mundial, 2023);

Además, esta investigación se enfocó en entregar una herramienta de gestión estratégica del clima laboral en instituciones educativas con similares características aportando a mejorar el papel de los directores, y los responsables políticos.

1.4.3. Justificación Social

La educación desempeñó un papel crucial en la cohesión social, la movilidad intergeneracional y el desarrollo territorial. En términos sociales, esta investigación se justificó porque contribuyó a reducir las desigualdades estructurales en las regiones rurales y periféricas, donde los docentes trabajaron en condiciones menos favorables que sus homólogos urbanos (UNESCO, 2022).

El valor añadido social de esta investigación residió en:

- Mejorar la calidad de vida y la dignidad profesional de los docentes;
- El fortalecimiento de las instituciones educativas como anclas del desarrollo comunitario;
- Mejorar indirectamente los resultados de aprendizaje y la retención escolar de los estudiantes, con efectos positivos en las familias y las comunidades locales;

Los resultados, se enmarcaron en beneficiar a la institución, y también a su entorno.

1.4.4. Justificación Metodológica

Metodológicamente, esta investigación se justificó porque utilizó un diseño de investigación integral y reproducible, en el que se combinaron sistemáticamente métodos cuantitativos y cualitativos. El estudio contribuyó a:

- Desarrollar un modelo de diagnóstico validado contextualmente para el clima laboral;
- La integración de datos de percepción, observación e indicadores de desempeño;

- La formulación de un marco metodológico aplicable en otras instituciones educativas con características similares.

Este enfoque reforzó la solidez metodológica de futuras investigaciones en gestión educativa (Creswell y Plano Clark, 2022).

1.4.5. Justificación Personal

Desde una perspectiva profesional, esta investigación permitió al investigador, Juan Guamán Boza, profundizar y refinar teóricamente su experiencia acumulada en gestión educativa y desarrollo de recursos humanos dentro de instituciones educativas. Al analizar sistemáticamente el clima laboral y su relación con el desempeño profesional de los docentes, esta investigación posicionó al investigador dentro de los debates académicos internacionales contemporáneos sobre la calidad educativa, el liderazgo pedagógico y el bienestar docente, temas que fueron centrales en las agendas educativas a nivel mundial.

La realización de esta investigación no solo contribuyó a la formación académica del investigador como líder educativo crítico y reflexivo, sino que también fortaleció su capacidad para tomar decisiones basadas en evidencia en contextos educativos complejos y socialmente diversos. En particular, el estudio proporcionó un marco para conectar las políticas y prácticas de gestión con la justicia, la sostenibilidad y la dignidad profesional dentro de la educación.

Al conectar el conocimiento académico con el compromiso social, esta investigación realizó una doble contribución: por un lado, al desarrollo académico y personal del investigador como especialista en gestión educativa, y por otro, a la participación social y el fortalecimiento institucional del Ecuador, con especial atención a las regiones periféricas e históricamente desatendidas. Con ello, la investigación trascendió el interés individual y se posicionó como una contribución significativa tanto a la ciencia como a la sociedad.

1.5. Objeto de Estudio

La gestión del clima de trabajo en instituciones educativas públicas y su vínculo con el desempeño profesional de los docentes fue el tema central de este estudio; tratado como un conjunto armónico de factores estructurales (situaciones laborales, procesos organizativos,

disponibilidad de recursos y apoyo institucional) y relacionales (liderazgo, relaciones entre personas, comunicación, cultura organizacional y conductas de reconocimiento).

Este objeto de estudio se manifestó dentro del campo de conocimiento de la gestión educativa y el liderazgo pedagógico, con una inserción interdisciplinaria en la psicología organizacional, la gestión de recursos humanos y la calidad educativa, y se situó empíricamente en el contexto de una institución educativa pública en una región amazónica periférica y rural, específicamente el Unidad Educativa 12 de Febrero en el cantón Pablo Sexto, provincia de Morona Santiago, Ecuador, durante el año académico 2025.

El objeto de estudio se abordó desde una perspectiva socio-organizativa y pedagógica, en la que el clima laboral se concibió como una construcción dinámica, influenciable y gestionable que estuvo directamente relacionada con la actuación profesional de los docentes e indirectamente con la calidad del proceso educativo. El estudio no se limitó a describir percepciones, sino a comprender los mecanismos mediante los cuales las prácticas de gestión dieron forma al clima laboral e influyeron en el desempeño docente.

1.6. Campo de Acción

El campo de estudio de esta investigación se situó en el ámbito operativo e institucional de la gestión educativa dentro de las instituciones de educación secundaria pública, con un enfoque específico en el desempeño profesional de los docentes, influenciado por la gestión del clima laboral.

Concretamente, el campo de trabajo se refirió a las prácticas administrativas, organizativas y relacionales cotidianas que dieron forma al clima laboral y que repercutieron directamente en la actuación profesional del profesorado. Esto incluyó en particular:

- La organización y calidad de los procesos de comunicación interna;
- El ejercicio del liderazgo pedagógico y administrativo;
- Los mecanismos de reconocimiento, motivación y apoyo profesional;
- La coordinación de las actividades pedagógicas y la colaboración dentro de los equipos docentes;
- La implementación y aceptación de innovaciones tecnológicas y organizativas que apoyaron el proceso educativo.

Este campo de trabajo constituyó el área más directamente afectada del objeto de estudio, ya que precisamente dentro de estas prácticas de gestión se hicieron visibles las tensiones problemáticas que influyeron negativamente en el clima laboral y limitaron el desempeño profesional de los docentes.

1.6.1. Delimitación Contextual y Territorial

El campo de trabajo se delimitó empíricamente a la Unidad Educativa 12 de Febrero, una institución educativa pública ubicada en el cantón Pablo Sexto, provincia de Morona Santiago, en la región sur amazónica de Ecuador, durante el año lectivo 2025. El contexto rural y periférico de esta institución reforzó la relevancia del campo de trabajo, ya que las limitaciones organizativas, los recursos limitados y los cambiantes requisitos políticos tuvieron un impacto directo en el clima laboral y el desempeño profesional de los docentes.

1.6.2. Relevancia Analítica del Campo de Trabajo

La elección de este campo de trabajo estuvo justificada metodológica y teóricamente porque:

- Formó el espacio concreto donde se cruzaron las decisiones de gestión y las prácticas docentes;
- Permitió analizar simultáneamente factores estructurales y relacionales;
- Facilitó un enfoque orientado a la intervención mediante el desarrollo y la aplicación de un modelo de gestión;
- Contribuyó a la traducción de conocimientos teóricos en mejoras administrativas y pedagógicas

1.7. Objetivos.

1.7.1. Objetivo General

El objetivo general de la investigación fue:

Diseñar un modelo de gestión para el mejoramiento del clima laboral, basado en un diagnóstico sistemático de factores estructurales y relacionales, y fortalecimiento del desempeño profesional de los docentes en la Unidad Educativa 12 de Febrero, ubicado en el cantón Pablo Sexto, provincia de Morona Santiago, Ecuador, durante el año lectivo 2025.

1.7.2. Objetivos Específicos

• Diagnosticar el clima laboral en la Unidad Educativa 12 de Febrero del cantón Pablo Sexto mediante la aplicación de instrumentos válidos y confiables, para identificar los factores estructurales y relacionales que lo configuran y su influencia en la satisfacción laboral y el desempeño profesional docente.

• Analizar la relación entre las dimensiones del clima laboral —en particular, el liderazgo pedagógico, las relaciones interpersonales y la infraestructura institucional— y el desempeño profesional de los docentes, mediante el análisis estadístico descriptivo de los datos empíricos recopilados.

• Examinar críticamente los fundamentos teóricos del clima laboral y del desempeño docente, identificando sus principales enfoques, dimensiones y perspectivas analíticas, con el fin de construir el sustento epistemológico y conceptual de la investigación.

• Elaborar un modelo de gestión enfocado en la mejora del clima laboral del personal docente de la Unidad Educativa 12 de Febrero, basado en los resultados de las fases diagnóstica y analítica, que permitió fortalecer el desempeño profesional docente durante el año académico 2025.

• Validar la propuesta de transformación a través del juicio de expertos para conocer su claridad, coherencia y viabilidad, y así obtener la mejora del clima laboral del personal docente de la Unidad Educativa 12 de Febrero y fortalecimiento del desempeño profesional docente.

1.8. Hipótesis general (H_1)

Un clima laboral favorable, caracterizado por el fortalecimiento de factores estructurales y relacionales como el liderazgo, las relaciones interpersonales, la comunicación efectiva y el apoyo institucional, influyó significativamente y de manera positiva en el desempeño profesional de los docentes de la Unidad Educativa 12 de Febrero del cantón Pablo Sexto, provincia de Morona Santiago, Ecuador, durante el año lectivo 2025.

Para la validación de esta hipótesis se ejecutó un análisis integral que abarcó la identificación de variables (dependiente e independiente), y dimensiones operativas. Posteriormente, para su medición se elaboró instrumentos de recolección, mismos que pasaron por la validación de expertos, aplicación de prueba piloto, y su aplicación; obteniendo bases de respaldo y conocer la realidad del clima laboral y su incidencia en el desempeño profesional de los docentes de la institución educativa sujeta de estudio.

1.9. Alcance Temático

1.9.1 Alcance Teórico

El alcance teórico de esta investigación se delimitó al dominio del conocimiento de la gestión educativa y el liderazgo pedagógico, con una base interdisciplinaria en la psicología organizacional, la gestión de recursos humanos y la calidad educativa. La investigación se centró específicamente en enfoques teóricos que conceptualizaron el clima laboral como una construcción manejable y dependiente del contexto que influyó en el desempeño profesional de los docentes.

Dentro de este marco, solo se incluyeron teorías, modelos y estudios empíricos relacionados con:

- Dimensiones estructurales y relacionales del clima laboral;
- La relación entre el clima laboral, el bienestar docente y el desempeño profesional;
- Liderazgo y cultura organizacional en instituciones educativas;

- Conceptos de desempeño en la educación, entendidos como acción profesional y eficacia pedagógica.

El análisis teórico se limitó a la literatura científica reciente y relevante (a partir de 2021) y evitó enfoques desarrollados principalmente para contextos no educativos o estrictamente comerciales, a menos que hubieran sido validados explícitamente para entornos educativos.

1.9.2. Alcance metodológico

El alcance metodológico de la investigación estuvo limitado por un diseño de investigación de métodos mixtos con predominio cuantitativo, que se centró tanto en la medición como en la explicación del fenómeno estudiado. La investigación incluyó:

- La medición cuantitativa de las percepciones sobre el clima laboral y el desempeño profesional a través de cuestionarios estructurados con escalas Likert;
- La aplicación de análisis estadísticos descriptivos y relacionales para establecer relaciones entre variables;
- La profundización cualitativa de los resultados cuantitativos a través de entrevistas semiestructuradas y preguntas abiertas.

No pertenecieron al alcance metodológico:

- Mediciones de efecto longitudinal después de la implementación del modelo de gestión;
- Diseños experimentales o cuasiexperimentales;
- Análisis comparativos con otras instituciones educativas o regiones.

La investigación se limitó al diagnóstico y al diseño de una intervención, sin probar empíricamente sus efectos a largo plazo.

1.9.3. Alcance práctico

El alcance práctico de la investigación se limitó a la fase de diseño y propuesta de un modelo de gestión para mejorar el clima laboral dentro de una institución educativa específica. El estudio:

- Ofreció recomendaciones específicas para la Unidad Educativa 12 de Febrero;

- Se centró en estrategias de mejora alcanzables y realistas a corto y medio plazo;
- No tuvo una ambición normativa de imponer un modelo universal, sino que buscó generar conocimientos transferibles para contextos similares.

  La aplicación de los resultados estuvo destinada principalmente a:
- Directores de instituciones educativas y equipos directivos;
- Formuladores de políticas a nivel local y regional;
- Profesionales involucrados en el desarrollo del personal en la educación.

1.10. Delimitación Espacial y Temporal

1.10.1. Delimitación Espacial

La delimitación espacial de esta investigación se restringió estrictamente a la Unidad Educativa 12 de Febrero, una institución educativa formal de nivel básico y medio, ubicada en el cantón Pablo Sexto, dentro de la provincia de Morona Santiago, República del Ecuador. La investigación se situó exclusivamente dentro del contexto institucional y organizativo de esta institución educativa y se centró en las dinámicas internas que estructuraron el clima laboral del personal docente.

El análisis empírico incluyó exclusivamente:

- El personal docente que trabajó en la Unidad Educativa 12 de Febrero;
- Los espacios organizativos internos en los que tuvieron lugar la interacción profesional y la ejecución pedagógica, incluidos las aulas, los departamentos administrativos y los espacios de trabajo profesional compartidos;
- Las estructuras formales e informales de gestión que dieron forma al liderazgo, las relaciones interpersonales y las condiciones materiales de trabajo dentro de la institución.

  No pertenecieron a la delimitación espacial:
- Otras instituciones educativas dentro del cantón, la provincia o el sistema educativo nacional;
- Organismos de política regional o nacional, a menos que se utilizaran únicamente como referencia contextual;

- Entornos educativos no formales o plataformas educativas virtuales fuera de la estructura institucional de la escuela.

Esta delimitación geográfica y organizativa garantizó un análisis profundo y contextualizado, sin pretender una generalización inmediata a otras instituciones educativas.

1.10.2. Delimitación Temporal

La delimitación temporal de la investigación correspondió al período real de ejecución de las fases empírica y analítica, situado dentro del año calendario 2025. Este período abarcó todo el ciclo de actividades de investigación, incluyendo:

- La planificación y operacionalización metodológica de la investigación;
- La recopilación de datos cuantitativos y cualitativos del personal docente;
- El análisis estadístico y temático de los datos recopilados;
- El diseño del modelo de gestión para mejorar el clima laboral, basado en los hallazgos empíricos.

El estudio tuvo un carácter transversal, ya que las mediciones se realizaron dentro de un intervalo de tiempo definido y no incluyeron seguimiento longitudinal ni evaluación posterior a la implementación. Los datos históricos o las medidas políticas anteriores se incluyeron únicamente para contextualizar los resultados de la investigación y no formaron parte del análisis empírico primario.

La limitación temporal implicó que:

- Los cambios en el clima laboral o el desempeño después de 2025 no estuvieron dentro del alcance de esta investigación;
- Las intervenciones propuestas fueron prospectivas y no reportaron efectos empíricamente probados dentro de este estudio.

CAPÍTULO II Fundamentos Teóricos Referenciales

El presente capítulo tiene como propósito vertebrar el sustento epistémico y conceptual que fundamenta la investigación acerca de la incidencia del clima laboral sobe el desempeño del cuerpo docente. Para ello, se llevó a cabo un estudio reflexivo iniciando con el análisis de los antecedentes investigativos de carácter internacional, regional y nacional, lo que permitió desarrollar el estado del arte del fenómeno en cuestión. Posteriormente, se platearon las bases teóricas que desglosan de manera multidimensional la variable independiente (clima laboral) y la variable dependiente (desempeño laboral docente), examinando sus definiciones, modelos explicativos e indicadores clave. Además, se revisó el cuerpo legal internacional y ecuatoriano que reza sobre educación, trabajo y condiciones laborales; de igual forma se analizaron los aspectos históricos y contextuales que abordan la gestión y administración educativa, las condiciones laborales de los docentes y el entorno de la educación en la región, de manera especial en la zona amazónica que tiene sus particularidades. Finalmente, se articuló el nexo causal y relacional entre ambos constructos en el contexto educativo, proporcionando el andamiaje crítico necesario para respaldar las hipótesis operacionales de este estudio.

2.1. Estado del Arte (Marco Histórico y Actual)

2.1.1. Metodología de la Revisión Literaria

Para garantizar la rigurosidad epistémica, la replicabilidad y la ausencia de sesgos de selección en la construcción del estado del arte, se desarrolló una revisión sistemática de la literatura de carácter exploratorio y analítico. El proceso se ejecutó a partir de una estrategia de búsqueda y cribado organizada en cuatro fases secuenciales:

1. **Fuentes de Información y Estrategia de Búsqueda:** La búsqueda de la literatura científica se llevó a cabo en las bases de datos de alto impacto y de indexación regional y global: Google Académico, Dialnet, SciELO y Redalyc, asegurando así una cobertura de carácter internacional, evitando de esta forma el encasillamiento en tendencias y dinámicas socioeducativas de la región. La ecuación de búsqueda se estructuró mediante el uso de operadores booleanos (*AND, OR*) y descriptores validados en el Tesauro de la

UNESCO, aplicados a los campos de título, resumen y palabras clave (*keywords*). Las ecuaciones utilizadas fueron:

- Ecuación en español**:** `("clima laboral" OR "clima organizacional") AND ("desempeño profesional" OR "rendimiento laboral") AND ("docente" OR "profesorado")`
- Ecuación en inglés**:** `("work climate" OR "organizational climate") AND ("teacher performance" OR "job performance") AND ("school" OR "education")`

2. **Criterios de Inclusión y Exclusión:** Para delimitar la muestra documental y asegurar su alineación con el objeto de estudio (la incidencia del clima laboral en el desempeño de la Unidad Educativa 12 de Febrero), se aplicaron de forma estricta los siguientes criterios de elegibilidad:

Tabla 1

Criterios de inclusión y exclusión para revisión literaria

Criterio	Criterios de Inclusión (CI)	Criterios de Exclusión (CE)
Temporalidad	Artículos publicados entre enero de 2020 y el primer semestre de 2025 (últimos 5 años).	Publicaciones anteriores al año 2020.
Tipo de Documento	Artículos científicos derivados de investigaciones empíricas (cuantitativas, cualitativas o mixtas) y tesis doctorales.	Ensayos de opinión, actas de congresos no indexados, editoriales o reseñas de libros.
Nivel Educativo	Estudios enfocados en educación regular media (bachillerato), educación básica y analogías críticas transnacionales en educación superior.	Investigaciones exclusivas en educación inicial o capacitación técnica no formal.
Idioma	Publicaciones redactadas en español e inglés.	Artículos en idiomas diferentes a los declarados.

*Nota***:** Esta tabla muestra los cuatro criterios de búsqueda para la inclusión y exclusión de material literario.

3. **Proceso de Cribado y Selección Documental**: El universo inicial mostró un total de 138 registros potencialmente elegibles. Después de eliminar de duplicados mediante gestores bibliográficos ($n = 42$), se procedió a la fase revisión crítica de títulos y resúmenes, excluyendo 73 artículos que no vinculaban las variables de estudio de manera simultánea o que se enfocaban en entornos empresariales. Posteriormente, se realizó la evaluación a texto completo de los 23 artículos restantes; excluyéndose aquellos con debilidades metodológicas, estadística reducida, o falta de claridad fenoménica.

4. **Análisis de literatura y estructura del estado del arte:** Finalmente, se seleccionó una muestra crítica de la literatura considerada clave que permitirá configuran el estado del arte, contrastar las dimensiones de análisis, identificar los vacíos del conocimiento actuales y fundamentar la necesidad epistémica y metodológica de la presente investigación.

2.1.2. Análisis

Investigar el clima laboral y el desempeño de los docentes en los últimos años ha pasado de ser un simple estudio estadístico a una necesidad para entender cómo se mantiene la educación en tiempos complejos. La literatura científica reciente muestra que las instituciones educativas son dinámicas y tienen una relación activa con su entorno. Cuando un ambiente se fractura, no solo se afecta un indicador abstracto, sino que se debilita la capacidad del docente para inspirar y enseñar en el aula. A continuación, se presenta un análisis crítico de las principales evidencias empíricas de la región iberoamericana, diseñado para establecer contrastes de conocimiento actual.

Para entender el panorama general, es importante destacar el trabajo de Correa Arias et al. (2025), quienes llevaron a cabo un estudio sistemático que reunió investigaciones doctorales en Madrid, Bogotá y Santiago de Chile. El objetivo principal fue consolidar el conocimiento sobre diferentes ecosistemas organizacionales en la educación superior. Mediante una metodología de revisión sistemática, los autores demostraron que el clima laboral se relaciona de manera significativa con competencias críticas, como la toma de decisiones, la resolución de problemas y la flexibilidad profesional de los docentes. Aunque el estudio ofrece una valiosa visión general, su alcance se limita a entornos universitarios y grandes ciudades, dejando de lado el comportamiento de estas dinámicas en la educación media regular y en áreas menos centralizadas.

En el contexto peruano, la investigación se ha incrementado a través de diversas perspectivas. Cadillo Leiva y Saavedra Jaramillo (2024) realizaron su estudio en colegios secundarios públicos en Trujillo. Utilizando un enfoque correlacional, encontraron un coeficiente de correlación elevado y positivo ($\rho = .645$). Los autores determinaron que la rigidez de la

estructura organizativa, la percepción de los sistemas de recompensa y el apoyo institucional son los factores críticos para el éxito o fracaso del desempeño docente.

Valdivia Ráez (2022) llevó a cabo su estudio en una institución privada de Lima Metropolitana, adoptando un diseño cuantitativo, no experimental y de alcance correlacional. Su objetivo fue medir el impacto directo de la estructura organizacional sobre el rendimiento laboral. Para ello empleó cuestionarios estandarizados, que dieron como resultado una correlación positiva y estadísticamente significativa ($p < .05$), identificando a las prácticas de gestión directiva y la fluidez de la comunicación interna como los factores de mayor incidencia. Sin embargo, al limitarse a un ecosistema privado y urbano, no aborda la realidad de la vulnerabilidad fiscal.

Cóndor Cuba (2022) profundizó en el mismo contexto urbano (Lima), proponiendo un modelo explicativo que incorporó el estrés laboral como variable. Utilizando un enfoque cuantitativo y un análisis de regresión múltiple, el modelo mostró que el estrés y el clima laboral explican el 28% de la varianza total del desempeño docente ($R^2 = .28$). Este hallazgo es importante, ya que indica que el 72% de la variabilidad del desempeño docente se debe a otros factores aún no considerados por los modelos de estudio tradicionales.

También, se analizó el trabajo de Barboza Vásquez (2024) quien aportó un valioso precedente al explorar una red educativa rural en la provincia de Cajamarca, Perú. Con un diseño descriptivo-correlacional, analizó cómo los factores contextuales rurales condicionan las prácticas pedagógicas. Sus hallazgos confirmaron una fuerte asociación entre el entorno laboral y el desempeño ($r > .60$). Sin embargo, la investigación enfrentó ciertas limitaciones en validez externa y potencia estadística, al haber trabajado con una muestra transversal reducida a únicamente 12 docentes, lo que impide extrapolar sus conclusiones a otras realidades rurales latinoamericanas.

Por su parte, la investigación en Ecuador ha buscado incluir variables de liderazgo y enfoques interpretativos. Ayala Llumipanta et al. (2025) examinaron el clima laboral, enfocándose en el impacto del liderazgo transformacional en una institución pública de Quito. Utilizando el cuestionario de liderazgo (MLQ-5X) entre 50 docentes bajo un diseño cuantitativo correlacional, encontraron vínculos positivos significativos ($p < .01$) entre el estilo de liderazgo y las dimensiones del clima escolar. Sin embargo, el estudio es perceptual y no relaciona este impacto con el desempeño profesional.

Finalmente, Reyes Alcívar et al. (2025) realizaron un estudio con un diseño cualitativo en escuelas del área urbana en Guayaquil. Mediante entrevistas semiestructuradas aplicadas a 25 docentes, la investigación permitió comprender cómo la distorsión en los canales de comunicación, los estilos de liderazgo y las cargas de estrés laboral afectan directamente el bajo desempeño. Aunque aportaron datos cualitativos importantes, faltó una validación psicométrica que respalde la generalización de sus categorías.

Una vez revisados estos antecedentes se identificó que existe una convergencia empírica universal: independientemente del país o del nivel educativo, que el clima laboral influye positivamente, directa y de manera significativa sobre el desempeño y rendimiento docente (Barboza Vásquez, 2024; Cadillo & Saavedra, 2024; Valdivia Ráez, 2022).

Teóricamente, los estudios coincidieron en que la comunicación interna, el apoyo institucional de los directivos y la gestión del estrés son las dimensiones transversales que más fuertemente influyen en el desempeño eficaz del docente.

También, se observaron diferencias dentro del plano metodológico y en la selección de los entornos. Mientras que la educación peruana ha priorizado enfoques puramente positivistas y cuantitativos de corte transversal mediante coeficientes de Pearson, Spearman o regresiones lineales (Cóndor Cuba, 2022; Cadillo & Saavedra, 2024), la línea de investigación ecuatoriana reciente mostró una apertura hacia la comprensión cualitativa y el análisis de casos (Reyes Alcívar et al., 2025). La literatura también reveló que la mayor parte de los estudios se enfocaron en entornos metropolitanos y urbanos, dejando de lado el efecto que tienen las variables socioeconómicas y geográficas en la periferia.

Asimismo, después de examinar críticamente la literatura científica de los últimos cinco años, se identificaron cuatro vacíos de conocimiento que todavía son factibles:

- Sesgo territorial: a mayoría de las investigaciones se han llevado a cabo en zonas urbanas con infraestructuras establecidas. Se observa una notable ausencia de evidencia acerca de cómo opera el clima laboral en instituciones educativas situadas en áreas rurales y periféricas, como las del sur de la Amazonía Ecuatoriana. En estos sectores, elementos externos como la falta de recursos, la inestabilidad del personal docente y el aislamiento geográfico afectan cómo se percibe el entorno laboral, lo que lleva a que los modelos urbanos pierdan su validez ecológica.

- Déficit de Evidencia Causal y Diseños Longitudinales: La presencia predominante de diseños transversales en la literatura examinada imposibilita la determinación de relaciones causales definitivas a través del tiempo. La ciencia actual, al recolectar los datos en un solo punto temporal, no toma en cuenta la naturaleza dinámica del clima laboral, lo que impide entender cómo las crisis socioambientales o las transiciones institucionales perjudican fuertemente el desempeño de los docentes.
- Monismo Metodológico y Ausencia de Triangulación de Métodos Mixtos: Se detectó la ausencia de un trabajo metodológico en colaboración. Por una parte, las investigaciones cualitativas no tuvieron una representación estadística firme que les permitiera influir en las políticas públicas (Reyes Alcívar et al., 2025); por otra parte, los estudios cuantitativos presentaron cifras abstractas que no explican el cómo ni el porqué de las interacciones humanas (Valdivia Ráez, 2022; Cadillo & Saavedra, 2024). Esto mostró que no existen diseños de métodos mixtos que combinen las dos naturalezas de los datos con el fin de elaborar modelos explicativos más integrales.
- Inexistencia e inoperancia de modelos de intervención organizacional: La literatura se ha limitado a un papel netamente descriptivo y de diagnóstico. La ciencia responde adecuadamente a las causas, pero no proporciona respuestas sobre cómo diseñar, ejecutar y evaluar de manera efectiva los programas de intervención organizacional que cambien el clima institucional en términos sostenibles, tanto a nivel macro como micro. Este es un vacío crítico en la investigación y la acción.

Finalmente, tras haber llevado a cabo un análisis crítico de los antecedentes, se concluye que los vacíos epistémicos establecidos, en los cuales la investigación actual en la Unidad Educativa 12 de Febrero obtiene su cualidad de originalidad y novedad científica y su pertinencia social; lo que permite ser una contribución para cerrar algunas brechas de la literatura contemporánea mediante tres fundamentos innovadores:

- Pertinencia Territorial y Contextualización de la Periferia: Se erradicó el sesgo urbano al adentrarse en la realidad de un ámbito educativo rural particular, ofreciendo datos empíricos primarios de una región que geográficamente fue excluida de las amplias muestras nacionales.
- Innovación Metodológica mediante un Diseño Mixto: Para satisfacer las exigencias metodológicas más rigurosas (Creswell & Plano Clark, 2022), se aplicó un enfoque de

métodos mixtos que simultáneamente lleva a cabo una exploración cuantitativa (calculando coeficientes de correlación y varianzas) y una inmersión cualitativa-fenomenológica (recogiendo las narraciones, significados y experiencias de los profesores en zonas rurales).

- Intervención-Diagnóstico articulado con perspectiva transformadora: La investigación no se realizó solo con un propósito estadístico; en cambio, la minuciosa evaluación de los factores relacionales y estructurales es el fundamento empírico para formular una propuesta de intervención destinada a la transformación organizacional y que se ajuste a las exigencias particulares del territorio rural y a la cultura interna (OECD, 2024; Skaalvik & Skaalvik, 2022).

En este contexto, la presente investigación surgió como un esfuerzo para abordar estas brechas teóricas y empíricas. El propósito de esta investigación fue aportar a una conceptualización del clima laboral que sea empíricamente respaldada y más sensible al contexto, analizando específicamente el clima laboral dentro de la Unidad Educativa 12 de Febrero en el cantón Pablo Sexto (Morona Santiago, Ecuador). Esto tiene implicaciones tanto para el progreso teórico como para la implementación práctica de políticas.

2.2. Marco Teórico

Para contar con una solidez teórica en la presente investigación se analizó la literatura, y la actualidad, el clima laboral y el desempeño profesional de los docentes se los considera como constructos interdependientes y co-evolutivos dentro de sistemas organizativos complejos y no como variables aisladas o unidimensionales. Las investigaciones demuestran que esta relación no es lineal, sino que se encuentra mediada y tensionada por una amalgama de factores estructurales, relacionales, psicosociales y contextuales (García-Carmona et al., 2024; Skaalvik y Skaalvik, 2022).

Desde una perspectiva global, el clima laboral se conceptualiza como un sistema perceptual dinámico que estructura el comportamiento, la motivación intrínseca y el desempeño práctico de los agentes educativos (OCDE, 2021; Unesco, 2022). Aunque, esta conceptualización aun deja abierta una limitada explicación en su aplicación en escenarios caracterizados por profundas desigualdades estructurales, vulnerabilidad socioeconómica y asimetrías territoriales.

Dentro de América Latina, la evidencia empírica regional demuestra que las deficiencias de infraestructura, la fragilidad institucional, la inestabilidad de las políticas públicas y las brechas de equidad social ejercen una influencia determinante en la configuración del clima laboral (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] & Unesco, 2022).

Además, se revisó la situación de los países de la Comunidad Andina (Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia), observando que, la relación entre el clima laboral y el desempeño profesional depende en gran medida del aislamiento territorial, la asignación presupuestaria limitada y la rigidez de las estructuras de políticas centralizadas (OCDE, 2021). Por consiguiente, los modelos teóricos clásicos formulados en contextos corporativos o industrializados resultan parcialmente aplicables, requiriendo adaptaciones que consideren las restricciones del entorno.

En el Ecuador, y de manera particular en los contextos rurales de la región amazónica, esta tensión epistemológica y operativa alcanza su máxima expresión. Las instituciones educativas de esta zona funcionan bajo condiciones de aislamiento geográfico, escaso apoyo pedagógico institucional, conectividad deficiente y acceso desigual a recursos didácticos y programas de desarrollo profesional continuo (Unesco, 2022). Debido a estas particularidades, el clima laboral se transforma en una construcción híbrida, donde interactúan simultáneamente las limitaciones estructurales del entorno y la resiliencia relacional de las comunidades docentes. Este escenario demanda una reinterpretación crítica de las teorías clásicas de la organización. A continuación, se analizan los principales enfoques teóricos que sustentan este estudio.

2.2.1. Fundamentos Teóricos del Clima Laboral

2.2.1.1. Teoría de los Sistemas de Gestión de Rensis Likert

La teoría de los sistemas de gestión, que Likert (1967) propuso en sus inicios, es uno de los primeros intentos científicos para vincular sistemáticamente la manera en que se lidera a nivel directivo con la forma en que se configura el clima laboral. Bush y Glover (2022) criticaron su tipología analítica, que, a pesar de ser normativa, no tiene sensibilidad frente al cambio contextual de las organizaciones públicas.

El clima laboral, según Likert (1967), es el resultado directo de factores causales como los estilos de liderazgo, las corrientes comunicativas, los procesos de toma de decisiones y los

mecanismos para controlar la organización. El autor determinó cuatro sistemas de administración fundamentales: a) autoritario-explotador, b) benevolente-autoritario, c) consultivo y d) participativo. Según su perspectiva, los sistemas participativos producen ambientes organizacionales mucho más propicios, fomentando la confianza recíproca, el diálogo de doble sentido, la colaboración entre profesiones y el compromiso en grupo.

En el sector educativo, esta teoría permite entender cómo las percepciones de los profesores sobre la justicia dentro de la organización, la autonomía pedagógica y la participación institucional están condicionadas por los estilos de dirección escolar. La mayor fortaleza del modelo de Likert consiste en establecer una conexión causal clara entre el comportamiento directivo y el entorno laboral. No obstante, el autor no analizó a fondo los procesos cognitivos y psicológicos que los individuos utilizan para interpretar dicho entorno. Su perspectiva se enfocó en elementos de diseño estructural, dejando de lado el análisis de cómo los maestros construyen significados subjetivos y colectivos acerca de las condiciones laborales (James et al., 2008). En entornos educativos actuales, esta restricción es crucial porque el clima no proviene solo de las directrices del liderazgo superior; en cambio, se forma a partir de una construcción intersubjetiva que está influenciada por la cultura institucional y las interacciones horizontales entre los pares (Collie et al., 2020).

La posición de Likert es muy favorable para la Unidad Educativa 12 de Febrero, ya que permite medir hasta qué punto el estilo de gobernanza de las autoridades del establecimiento educativo (que tienen que mediar entre las normativas estandarizadas del Ministerio de Educación y la realidad rural del cantón Pablo Sexto) se asemeja a un sistema participativo o consultivo, y cómo esto afecta el estrés laboral generado por la dirección.

2.2.1.2. Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow

El modelo jerárquico de Maslow (1943) sigue siendo útil a nivel conceptual para intervenir en los factores motivacionales; no obstante, fue objeto de duras críticas por su inflexible estructura y sus supuestos universalistas. Según la teoría, el comportamiento de las personas es motivado por la satisfacción gradual de cinco niveles de necesidades: autorrealización, reconocimiento, afiliación, seguridad y fisiológicas. Desde esta perspectiva, un ambiente de trabajo ideal es aquel que brinda las condiciones organizativas necesarias para que la

persona suba en dicha pirámide. Sin embargo, estudios recientes en el campo de la sociología indican que las necesidades humanas no se desarrollan de manera estrictamente jerárquica ni lineal, sino que lo hacen de forma dinámica y dependiente del contexto cultural (Wang et al., 2023).

Dentro del entorno educativo, factores como la estabilidad en el nombramiento, las relaciones interpersonales armoniosas, el reconocimiento por parte de la sociedad y la institución acerca del trabajo docente y las oportunidades reales para el crecimiento profesional funcionan como mecanismos organizacionales que hacen posible que las necesidades más elevadas de los docentes se satisfagan. La perspectiva humanista de la motivación y el reconocimiento de los complejos requerimientos intrínsecos del trabajador constituyen la contribución esencial de Maslow (1943). No obstante, este enfoque es débil porque no puede explicar cómo las diferencias en términos de cultura e identidad y los contextos con privaciones alteran la priorización de las necesidades y la reestructuración de la motivación individual.

Las necesidades de "seguridad" y "afiliación" en lo que respecta a la Unidad Educativa 12 de Febrero adquieren una tonalidad distinta, a causa del contexto geográfico de Morona Santiago. El orden de prioridades se reorganiza debido al aislamiento territorial y a las escasas vías de acceso, lo que incrementa la valoración del apoyo del grupo de pares y la seguridad contextual en comparación con los objetivos de autorrealización pedagógica o innovación didáctica.

2.2.1.3. Teoría de los Dos Factores de Frederick Herzberg

La investigación contemporánea ha mejorado la teoría bifactorial de Herzberg (1959) y, además, se ha validado empíricamente su diferenciación temática. El modelo segmenta el ambiente laboral en dos factores: los motivacionales (crecimiento profesional, reconocimiento, responsabilidad, autorrealización y logro) y los de higiene (políticas de la institución, salario, condiciones físicas, seguridad en el trabajo y supervisión técnica). Herzberg (1959) sostuvo que la optimización de los factores de higiene solo tiene un propósito profiláctico (elimina la insatisfacción, aunque no fomenta la motivación hacia el desempeño).

Esta dicotomía instauró una distinción conceptual novedosa entre la satisfacción y la insatisfacción laboral. Sin embargo, la investigación empírica en contextos educativos vulnerables contradice la supuesta neutralidad de los factores de higiene. En instituciones

educativas rurales que carecen de recursos materiales, los elementos higiénicos no son simplemente pasivos; en cambio, tienen un impacto directo y disruptivo en la motivación intrínseca y el desempeño laboral del profesorado (Skaalvik y Skaalvik, 2022). Esto prueba que, dentro de la institución educativa pública rural, la línea divisoria entre motivación e higiene es contextual y permeable.

Cuando este constructo se lleva a la Unidad Educativa 12 de Febrero, los elementos relacionados con la higiene (como el estado de las aulas, la disponibilidad de materiales didácticos y el acceso a tecnologías informáticas en el cantón Pablo Sexto) dejan de ser secundarios para transformarse en factores determinantes activos. La facultad de los docentes para activar sus factores motivacionales internos se ve perjudicada si las condiciones básicas de higiene no están garantizadas a causa del descuido de la infraestructura rural.

2.2.1.4. Teoría de las Dimensiones del Clima laboral de Litwin y Stringer

El modelo de Litwin y Stringer (1968) es muy conocido en la bibliografía metodológica como uno de los métodos más eficaces para medir cuantitativamente el entorno laboral, ya que proporcionó una taxonomía precisa y estandarizada que favoreció la realización de numerosas investigaciones empíricas. Los autores determinaron nueve dimensiones particulares que constituyen las percepciones comunes de los integrantes de una entidad: apoyo, identidad, conflicto, normas, riesgo, responsabilidad, recompensa, calidez y estructura. Estas dimensiones funcionan como filtros de percepción que influyen directamente en el comportamiento y la productividad de las personas.

Aunque es útil desde el punto de vista psicométrico, el modelo ha sido objeto de severas críticas epistemológicas debido a que se enfoca demasiado en la percepción subjetiva, desconectada de las condiciones materiales de la organización. La literatura más reciente indica que las percepciones del personal no se pueden examinar sin tener en cuenta los hechos históricos e institucionales que las generan (García-Carmona et al., 2024); por lo tanto, es necesario un enfoque integrado que fusione lo perceptual con lo estructural. Del mismo modo, la teoría de Litwin y Stringer (1968) tiende a diagnosticar las percepciones individuales inmediatas sin ahondar en las raíces ideológicas y culturales que las generan o en su evolución y cambio con el paso del tiempo dentro de la organización.

La implementación de estas dimensiones en la Unidad Educativa 12 de Febrero requiere una reinterpretación. Dimensiones como "estructura" o "recompensa" están sujetas a la estricta regulación de las leyes. Por lo tanto, "apoyo" e "identidad" institucional se convierten en los aspectos de Litwin y Stringer más decisivos para mitigar los conflictos relacionales y la falta de recursos en el cantón Pablo Sexto.

2.2.1.5. Teoría de la Cultura y Clima laboral de Edgar Schein

Al definir una diferencia analítica e interdependiente entre la cultura organizacional y el clima laboral, la propuesta de Schein (2010) aclaró el debate sobre organización. Establece la cultura como el conjunto de creencias, valores y supuestos fundamentales compartidos que dirigen el comportamiento inconsciente de sus integrantes. Esta se organiza en tres niveles de profundidad: los artefactos (estructuras visibles), los valores manifestados (metas y principios colectivos) y los supuestos básicos (creencias arraigadas e invisibles). Por el contrario, el clima laboral es la expresión visible, temporal y superficial de esa cultura; en otras palabras, la cultura es la causa subyacente que le otorga sentido al clima, siendo este último el síntoma observable.

Esta contribución tiene una sólida robustez teórica, aunque ha sido revisada desde enfoques dinámicos que consideran a la cultura como un proceso constante de resistencia y negociación en contextos sociohistóricos particulares (Álvarez, 2015). La diversidad cultural es una característica de los contextos educativos, como el de la Amazonía ecuatoriana, y esta afirmación es fundamental en ellos. En estos lugares, las cosmovisiones indígenas, los conocimientos locales y las prácticas comunitarias chocan o se fusionan con la cultura escolar oficial. La complejidad metodológica del modelo de Schein (2010) es su limitación principal. Esta complejidad hace que la evaluación cuantitativa y la medición de cambios en el clima laboral a corto plazo sean difíciles, ya que para modificar los supuestos básicos se necesita un periodo largo de transformación institucional.

En la Unidad Educativa 12 de Febrero, los "supuestos básicos" de Schein están enlazados por el carácter intercultural propio de Morona Santiago (población colona e indígena Shuar). El clima laboral diario es un espejo de la manera en que la institución se relaciona con estas corrientes culturales en su gestión interna, haciendo de las creencias en torno a la educación y a la comunidad el fundamento oculto del ambiente laboral.

2.2.1.6. Discusión Teórica Integradora sobre el Clima Laboral

El análisis crítico de la literatura confirmó que el estudio sobre el clima laboral ha experimentado una transformación epistémica: se ha pasado desde posturas estructurales, enfocadas en la eficacia administrativa, hasta enfoques más actuales que incorporan aspectos psicológicos, relacionales, sociales y culturales. Esta transformación conceptual ayudó a determinar que el clima laboral es un constructo social complejo de múltiples niveles, producto de la interacción entre los sistemas formales de gestión, las necesidades humanas, las motivaciones personales y las normas culturales comunes de los participantes.

La teoría de Likert (1967), al mostrar que el clima no es algo espontáneo, sino que resulta de las decisiones tomadas en términos de liderazgo y diseño administrativo, fue la base causal para este análisis conceptual. Sin embargo, su enfoque mayormente estructuralista e industrial presenta una debilidad a nivel de análisis: la falta de consideración de los procesos cognitivos internos que el individuo utiliza para procesar dichas variables. El modelo de Maslow (1943) es donde, en términos históricos, se suple esta limitación. Este modelo mueve el eje analítico desde la estructura organizativa hacia la ontología del individuo, ofreciendo las causas de ciertos contextos que producen reacciones específicas en función de la satisfacción de necesidades. No obstante, la teoría bifactorial de Herzberg et al. (1959) logró superar analíticamente el modelo universalista y jerárquico de Maslow (1943). Esta última teoría, que introdujo la distinción entre factores higiénicos y motivacionales, proporcionó una herramienta heurística para comprender por qué organizaciones con recursos y estructuras normativas similares presentan niveles divergentes de compromiso y satisfacción en el trabajo.

Pese a este progreso, Maslow y Herzberg conservaron una marcada tendencia individualista, poniendo poco énfasis en los procesos colectivos que forjan la experiencia organizativa. Litwin y Stringer (1968) resolvieron esta laguna teórica, moviendo el foco de atención de la pulsión motivacional interna hacia las percepciones que comparte el grupo. De este modo, el clima se convirtió en una construcción que puede medirse y operacionalizarse mediante dimensiones explícitas. Sin embargo, Litwin y Stringer solo explicaron la superficie del fenómeno perceptual; un vacío que fue solucionado de manera concreta por Schein (2010), quien comprobó que esas percepciones (clima) son el resultado externo de estructuras semióticas y supuestos básicos más profundos enraizados en la cultura organizacional.

La integración de estas teorías muestra que ningún enfoque tiene, por sí mismo, una capacidad explicativa integral. Likert revela los métodos administrativos, Maslow y Herzberg, las reacciones y tensiones internas relacionadas con la motivación del individuo; Litwin y Stringer, la transformación de esas vivencias en percepciones colectivas operativas; y Schein, los fundamentos culturales que respaldan el sistema conceptual de la empresa. La conducta organizacional sigue un patrón sistémico, en el que el liderazgo, las relaciones entre personas y las exigencias del contexto ejercen una influencia conjunta sobre la práctica laboral, según las convergencias epistemológicas de estos modelos.

2.2.1.7. Justificación Metodológica de la Investigación

Dada esta firme base integradora y multinivel, se justifica la utilización y aplicación del Inventario de Motivación y Satisfacción (Modelo IMS-20) como el instrumento metodológico principal de este estudio. El IMS-20 tiene un diseño y unos indicadores que consiguen poner en práctica la anterior transición teórica. El IMS-20 se presenta como la herramienta más adecuada para cuantificar empíricamente el ambiente de trabajo en la Unidad Educativa 12 de Febrero, al evaluar tanto dimensiones de satisfacción con las condiciones del entorno (los factores higiénicos de Herzberg y la estructura de Likert) como aspectos de motivación intrínseca y reconocimiento relacional (las necesidades superiores de Maslow y las percepciones compartidas de Litwin y Stringer). Posibilita registrar la forma en que las variables a nivel macro y micro organizacional se convierten en estados psicológicos concretos de los profesores que se enfrentan al aislamiento territorial y a la diversidad intercultural del cantón Pablo Sexto.

Al analizar de manera organizada las opiniones de los docentes acerca de las condiciones ambientales y las políticas institucionales, el instrumento operacionaliza los factores higiénicos propuestos por Herzberg (1959) y las variables causales que Likert (1967) planteó. Además, las subescalas del IMS-20 que están enfocadas en el clima relacional, el trabajo en equipo, y el apoyo social hacen posible una medición cuantitativa de las dimensiones de calidez propuestas por Litwin y Stringer (1968) así como de los requerimientos de afiliación planteados por Maslow (1943).

2.2.2. Fundamentos Teóricos del Desempeño Laboral Docente

2.2.2.1. Teoría de la Expectativa de Víctor Vroom

Uno de los fundamentos esenciales de la psicología organizacional con un enfoque cognitivo es la Teoría de la Expectativa, formulada por Vroom (1964), que representa una ruptura con los modelos que se basan únicamente en necesidades biológicas o ambientales. Se entiende al comportamiento como una reacción mecánica a estímulos externos o privaciones internas. Vroom (1964) propuso que la conducta laboral es el producto de un proceso de evaluación racional y consciente, en el cual las personas determinan la posibilidad de que su esfuerzo personal genere un buen desempeño y, por tanto, se traduzca en recompensas con valor subjetivo.

El constructo teórico se basa formalmente en tres variables matemáticas interrelacionadas: expectativa (la creencia subjetiva de que el esfuerzo realizado permitirá cumplir con éxito un objetivo de desempeño apropiado), instrumentalidad (la percepción de que lograr ese nivel de desempeño resultará en una mayor recompensa por parte de la organización) y valencia (el valor personal que cada individuo asigna a las recompensas prometidas).

La interacción de estos elementos establece que la motivación de un empleado no está determinada por la objetividad de los incentivos, sino por cómo este interpreta cognitivamente y calcula las probabilidades de tener éxito (Latham, 2012).

En el campo de la educación, el modelo de Vroom adquirió una importancia particular para explicar el comportamiento profesional del profesorado. Cuando el profesorado tiene claro que la dedicación intensiva a la planificación curricular, el diseño de innovaciones didácticas, la capacitación constante y el apoyo psicopedagógico a los alumnos serán recompensados con valoraciones institucionales, ascensos en el escalafón o incentivos profesionales significativos, incrementa de manera significativa su empeño para alcanzar las metas del sistema educativo (Klassen y Kim, 2019). Por ende, un ambiente laboral que se distingue por un liderazgo de acompañamiento y una estructura clara de reconocimiento mejora las expectativas de éxito y acelera el desempeño profesional de los docentes.

Sin embargo, la teoría ha sido muy criticada por su estricto supuesto de racionalidad perfecta, que no refleja con facilidad lo complejo que es el comportamiento del docente, cuyas decisiones laborales están fuertemente influenciadas por elementos éticos, afectivos, emocionales

e identitarios (Colquitt et al., 2024; Latham, 2012). En la educación pública, el compromiso social, el altruismo pedagógico y la vocación funcionan como poderosos motores de motivación que mantienen un desempeño profesional elevado, aun cuando no existan recompensas externas o instrumentales tangibles. Además, la fórmula de Vroom (1964) ofrece una explicación sólida de la activación inicial del esfuerzo, aunque brinda respuestas limitadas acerca de los mecanismos de autorregulación que posibilitan mantener el compromiso docente a lo largo del tiempo en contextos laborales precarios o inestables.

2.2.2.2. Teoría de la Equidad de John Stacey Adams

La teoría de la equidad de Adams (1965) modificó el panorama de la motivación en el trabajo al incluir los procesos de comparación social y la dimensión de justicia organizacional como factores que determinan el comportamiento productivo. Adams (1965) argumentó que la motivación es un fenómeno relacional que depende de la constante evaluación que el individuo hace entre el ratio de su desempeño y sus resultados en relación con los ratios de otros integrantes del ambiente laboral, mientras que Vroom enfocó su análisis en la expectativa lineal de las recompensas futuras.

El modelo propone que los individuos miden psicológicamente sus aportaciones a la organización (carga de responsabilidad, nivel de titulación, experiencia acumulada, esfuerzo y tiempo) en comparación con las recompensas logradas (reconocimiento público, estatus, autonomía y salario base). Después, comparan esta relación con un referente de comparación social (colegas de la misma institución o profesionales con rangos similares). Si la relación se percibe como justa, se establece un estado de equilibrio que refuerza el compromiso organizacional. Sin embargo, si se percibe injusticia (ya sea por sub-recompensa o sobre-recompensa), surge una tensión psicológica disonante que obliga a los empleados a realizar acciones destinadas a restablecer la justicia, como reducir deliberadamente su esfuerzo, faltar al trabajo con frecuencia, sabotear las relaciones o abandonar la organización de manera permanente (Adams, 1965).

La innovación radical de Adams (1965) consistió en evidenciar que no son las variables salariales objetivas las que determinan la motivación y el desempeño, sino la percepción intersubjetiva de justicia distributiva (Colquitt et al., 2013; Greenberg, 1990). Por lo tanto, dos

maestros que tengan las mismas condiciones de infraestructura y contrato pueden mostrar niveles de desempeño profesional completamente diferentes, dependiendo de los referentes sociales que elijan para juzgar la equidad en sus ambientes laborales. En las escuelas, donde los procedimientos como la distribución de cargas horarias, la concesión de tutorías por grado, el acceso a becas para formarse y las evaluaciones del desempeño son muy evidentes, las percepciones de justicia organizacional funcionan como el eje estructurante del compromiso ético y de la permanencia del talento docente (Collie, 2021; Skaalvik y Skaalvik, 2018).

El modelo presenta limitaciones en su desarrollo explicativo menor en relación con las variables psicológicas que influyen en la selección de los referentes para comparar socialmente, y también en la manera en que las condiciones macro-culturales de una zona alteran el nivel de tolerancia individual frente a la desigualdad estructural (Greenberg, 1990). Asimismo, se centra principalmente en las respuestas defensivas frente a la injusticia, dejando de lado el estudio de los objetivos proactivos que guían el desempeño hacia la excelencia en pedagogía.

2.2.2.3. Teoría del Establecimiento de Metas de Locke y Latham

Locke y Latham (1990) propusieron la Teoría del Establecimiento de Metas, que supuso un notable progreso metodológico al mover el enfoque del debate sobre motivación desde las causas energizantes del comportamiento hasta los procesos cognitivos de conducción, regulación y conservación del esfuerzo productivo. En tanto que Adams aclaró el tamiz de la justicia distributiva y Vroom resolvió el cálculo probabilístico del esfuerzo, Locke y Latham (1990) se enfocaron en evidenciar de qué manera los objetivos explícitos funcionan como reguladores directos de la acción humana.

El modelo defiende como un axioma que el establecimiento de metas concretas, retadoras (aunque alcanzables) y totalmente aceptadas por el empleado produce niveles de desempeño profesional mucho más altos que los que se obtienen al asignar objetivos irrelevantes. Locke y Latham (1990, 2002) determinaron cuatro funciones fundamentales de las metas: la directiva (dirigen selectivamente el accionar y la atención del individuo hacia las actividades institucionales), la energizante (promueven un esfuerzo cognitivo y físico más grande en relación directa con lo difícil que se perciba el reto), la persistente (aumentan la resistencia y la tenacidad personal frente a los impedimentos organizacionales) y la estratégica (impulsan el desarrollo de

capacidades y el aprendizaje de estrategias complejas a través de procesos interactivos de retroalimentación).

Esta teoría ha sido verificada a nivel global durante más de treinta años (Latham, 2012), lo que demuestra su solidez empírica. En las entidades educativas, la claridad de los objetivos institucionales, los proyectos educativos en común, los procesos transparentes de evaluación formativa y el soporte técnico constante funcionan como impulsores del compromiso de los docentes y del desarrollo ininterrumpido de la práctica en el aula.

Sin embargo, Locke y Latham (2002) admiten abiertamente que la efectividad de las metas no solo depende de la voluntad psicológica o de la habilidad del sujeto para autorregularse; también está condicionada por los factores ambientales en el lugar de trabajo. Los objetivos pedagógicos de calidad que los docentes han asimilado y adoptado pierden su vigor e innovación debido a climas escolares hostiles, divididos y caracterizados por liderazgos autocráticos, excesiva burocracia, conflictos entre individuos o una escasez significativa de recursos materiales (Ordóñez et al., 2009). Por lo tanto, la compatibilidad entre el objetivo individual y el soporte del clima organizacional es lo que da lugar al desempeño.

2.2.2.4. Campbell y el Paradigma Multidimensional del Desempeño

Los mecanismos concretos (expectativa, justicia y teleología de metas) que se encuentran en las teorías motivacionales anteriores ofrecen explicaciones sólidas. No obstante, la complejidad en aumento de los ambientes laborales actuales ha requerido la creación de modelos que puedan unir las dimensiones contextuales, cognitivas y competenciales del desempeño. En este contexto, Campbell (1990) desarrolló uno de los marcos conceptuales más influyentes en cuanto al desempeño laboral, definiéndolo no como el resultado organizacional, sino como la suma de conductas y acciones observables llevadas a cabo por el individuo que se alinean con la consecución de las metas de la institución.

Según el modelo teórico de Campbell (1990), el desempeño está determinado directamente por la interacción jerárquica de tres elementos fundamentales, según un criterio taxonómico:

- Conocimiento Declarativo (CD): Incluye el conocimiento teórico, los principios de la cognición, los hechos y el conocimiento técnico sobre *qué* hacer.

- Conocimiento Procedimental y Habilidades (CPH): Significa desarrollar habilidades cognitivas y psicomotoras necesarias para llevar a cabo la tarea de manera efectiva; en otras palabras *saber cómo* hacerlo.
- Motivación: Simboliza el rumbo, la persistencia e intensidad del esfuerzo voluntario que se está realizando; en otras palabras, el*querer* hacerlo.

Según la teoría de Campbell (1990), la motivación es una condición necesaria, aunque no suficiente, para lograr un desempeño excepcional. Si un maestro tiene una motivación intrínseca alta, pero falta de habilidades metodológicas para la transposición didáctica o de conocimientos disciplinarios actualizados, verá seriamente obstaculizado su rendimiento. Asimismo, si un educador con una sólida formación pedagógica y científica se encuentra en un entorno laboral desfavorable marcado por la hostilidad de sus colegas, la ausencia total de incentivos para su desarrollo profesional o la falta de apoyo por parte de sus superiores, experimentará una disminución significativa en su desempeño práctico (Campbell y Wiernik, 2015).

A pesar de que el modelo original de Campbell tuvo en cuenta las consecuencias medioambientales, sus desarrollos iniciales pasaron por alto la manera en la que la cultura escolar y las dinámicas de liderazgo moldean los elementos del desempeño. Este vacío fue llenado por enfoques modernos que combinan la psicología relacional con la eficacia docente en contextos complejos (Collie, 2021; Klassen y Kim, 2019).

2.2.2.5. Discusión Teórica Integradora sobre el Desempeño Laboral Docente

El desarrollo conceptual de los modelos teóricos del desempeño laboral docente muestra un cambio epistemológico similar al del clima laboral: los paradigmas mecánicos que se enfocaban únicamente en aumentar el esfuerzo individual han sido superados por enfoques contextuales y multidimensionales. La investigación actual confirma de forma categórica que el desempeño profesional de un educador no se limita a una decisión voluntaria o a un impulso psicológico aislado. En realidad, es una propiedad emergente que resulta de la interacción sistémica entre las habilidades cognitivas del profesor, sus estructuras motivacionales y las condiciones psicosociales y organizativas del entorno en el que lleva a cabo su práctica (Campbell y Wiernik, 2015; OCDE, 2024).

En esta matriz integradora, la Teoría de la Expectativa de Vroom (1964) proporciona al marco teórico un fuerte elemento de racionalidad cognitiva. Esta teoría describe al profesor como un agente que reflexiona y estima la eficacia de su trabajo en relación con las recompensas ofrecidas por la institución y el ámbito profesional. Sin embargo, la Teoría de la Equidad de Adams (1965) corrige e incorpora el sesgo excesivamente instrumental y calculador de Vroom (1964), al agregar aspectos éticos relacionados con la equidad distributiva y la valoración social. La evaluación sobre la equidad de la institución la realiza el docente de manera en términos de la funciones, responsabilidades y reconocimientos comparándose con sus colegas de la comunidad escolar; además de su desarrollo profesional. Como sostienen Colquitt et al. (2024), las expectativas de logro de Vroom y las percepciones de justicia de Adams no son compartimentos estables; en la mente del trabajador, funcionan simultáneamente y se entrecruzan: si un profesor percibe que tiene un alto potencial para alcanzar sus objetivos (Vroom), pero nota que el reconocimiento por parte de la institución no cuenta con criterios claros de equidad (Adams), su motivación general disminuirá rápidamente.

Por otro lado, esta base psicocognitiva y distributiva se canaliza a través de la Teoría del Establecimiento de Metas de Locke y Latham (1990, 2002), que explica cómo los objetivos específicos, medibles y compartidos logran enfocar el esfuerzo disperso, lo que potencia la perseverancia y la autorregulación frente a las dificultades institucionales. Sin embargo, para que los objetivos de Locke y Latham se concreten en conductas productivas efectivas, es necesario un sustrato operativo y competencial. Es justo ahí donde el sistema explicativo se unifica de manera integral a través del Modelo Multidimensional de Campbell (1990). Campbell (1990) articula los insumos motivacionales que Vroom, Adams y Locke discuten, y los fusiona con las exigencias técnicas del conocimiento declarativo y el conocimiento procedimental, sosteniendo que el desempeño real es la suma de la convergencia de estas tres dimensiones importantes, bajo el efecto modulador del ecosistema organizativo (Campbell y Wiernik, 2015)

La estructura integradora se vuelve relevante científicamente cuando se implementa en la Unidad Educativa 12 de Febrero, del cantón Pablo Sexto. Porque el desempeño profesional de sus profesores no puede ser valorado de manera independiente mediante métricas industriales estandarizadas. Para que un profesor de esta entidad logre un desempeño alto según el paradigma de Campbell, sus habilidades técnicas individuales deben interactuar con un ambiente laboral que sirva como facilitador y no como un impedimento estructural.

La conexión umbilical de la investigación se revela al contrastar estas teorías con la realidad del plantel:

Un ambiente de trabajo positivo, que se distingue por una administración democrática y transparente de las autoridades, fortalece la Expectativa de Vroom (1964). Esto hace que el maestro comprenda que su esfuerzo extra en la planificación adaptada a la ruralidad amazónica producirá resultados apreciados tanto a nivel institucional como personal.

Simultáneamente, el reconocimiento relacional en la comunidad escolar y la distribución equitativa de las responsabilidades administrativas logran estabilizar la Percepción de Justicia de Adams (1965), contrarrestando los sentimientos de frustración o distanciamiento profesional que tienden a surgir debido al aislamiento geográfico.

Finalmente, un entorno de trabajo cohesionado y que cuente con canales de comunicación asertivos proporciona el apoyo material y relacional necesario para que las Metas Pedagógicas de Locke y Latham (2002) trasciendan lo doctrinal y se transformen en metas comunes de desarrollo comunitario e intercultural.

Por lo tanto, la adopción de esta perspectiva teórica integrada y a varios niveles establece científicamente el objeto de este estudio, al proporcionar la estructura epistemológica necesaria para examinar, diagnosticar e interpretar con rigor metodológico cómo los cambios en el clima laboral afectan directamente las dimensiones del desempeño profesional docente en la Unidad Educativa 12 de Febrero de manera significativa y medible.

2.2.2.6. Justificación Metodológica de la Investigación

Para evaluar el desempeño de un docente, desde una perspectiva multidimensional (Campbell, 1990), se necesita un instrumento que capte la acción técnica del maestro y los catalizadores psicológicos que la motivan. El Modelo IMS-20, en este estudio, cumple esta función al vincular las subescalas de satisfacción con el logro, expectativas de progreso y motivación intrínseca con los modelos de Adams, Vroom y Locke y Latham.

En concreto, los componentes del IMS-20 que analizan la equidad en el trato institucional y el reconocimiento profesional posibilitan medir la capacidad de aplicar tanto la Teoría de la Equidad de Adams (1965) como los vectores de valencia e instrumentalidad de Vroom (1964). Se demuestra empíricamente que, cuando el IMS-20 muestra niveles elevados de satisfacción con el

reconocimiento relacional, se necesita apoyo psicocognitivo para que el educador mantenga su esfuerzo en cumplir las metas pedagógicas e institucionales (Locke y Latham, 2002).

Así, el IMS-20 funciona como el vínculo metodológico final que evidencia cómo las variables del clima laboral determinan, forman y anticipan los aspectos del desempeño profesional docente en situaciones de aislamiento territorial.

2.3. Marco Conceptual

2.3.1. Naturaleza y Función del Marco Conceptual

En este estudio, se entendió el marco conceptual no como una simple síntesis descriptiva de conceptos, sino como un sistema analítico y explicativo que organizaba la transición entre la teoría y la investigación empírica. Se destacó en la literatura contemporánea sobre metodología que un marco conceptual solo tiene valor científico si convierte constructos abstractos en relaciones observables y variables cuantificables (Maxwell et al., 2023; Creswell & Plano Clark, 2022).

En este estudio se estableció una articulación sistemática entre las variables climáticas y el desempeño profesional, a diferencia de los métodos acumulativos en los que no había una integración explícita y los conceptos se colocaban uno junto al otro. Así pues, el marco conceptual sirvió como un modelo explicativo que hacía la formulación de hipótesis más coherente, las elecciones metodológicas y la interpretación de los resultados.

2.3.2. Posicionamiento Epistemológico del Marco Conceptual

El marco conceptual se basó en una perspectiva socio-constructivista y crítico-realista. Según este enfoque, las entidades educativas eran vistas como estructuras con rasgos objetivos, pero también como sistemas sociales donde el significado se formaba mediante interacciones, relaciones de poder y percepciones (Grix, 2022; Bhaskar, 2021).

Este enfoque dual fue corroborado en investigaciones recientes, pues se demostró que las variables organizativas no impactaban de manera directa el desempeño, sino que lo hacían a

través de percepciones y dinámicas relacionales (OCDE, 2023). En contextos con restricciones estructurales, como las zonas rurales de la Amazonía ecuatoriana, donde las circunstancias objetivas y las vivencias subjetivas estaban intensamente conectadas (UNESCO, 2022), esto fue especialmente significativo.

A través de esta integración epistemológica se evitó que el clima se redujera únicamente a una realidad objetiva o a una percepción subjetiva; se entendió como un fenómeno emergente.

2.3.3. Conceptos Centrales y Categorías de Análisis

2.3.3.1. Clima Laboral (Variable Independiente)

El clima laboral fue definido como un sistema de múltiples dimensiones y contextos, formado por condiciones estructurales, relacionales y perceptuales que impactaban tanto el desempeño cotidiano como la práctica profesional de los maestros. Esta definición concuerda con la literatura internacional reciente, que considera el clima laboral como una combinación de rasgos organizativos objetivos e interpretaciones subjetivas (Schneider et al., 2022; Wang et al., 2023).

En esta investigación, a diferencia de las metodologías que estudiaron estas dimensiones de manera separada, se enfocó en la interdependencia entre ellas. Por lo tanto, el clima laboral no fue percibido como la suma de variables, sino como un sistema dinámico en el que la interrelación entre los elementos era crucial para los resultados de la organización.

En términos conceptuales, el clima laboral se operacionalizó mediante cuatro dimensiones interrelacionadas:

- El liderazgo institucional fue concebido como un proceso relacional que organizaba dirección, participación y apoyo, en vez de ser limitado a la autoridad formal. Bush y Glover (2022) han demostrado mediante estudios empíricos que el liderazgo participativo en entornos rurales tiene un efecto compensatorio respecto a las restricciones estructurales.
- Las relaciones interpersonales eran vistas como instrumentos de cohesión social y soporte profesional. Investigaciones recientes han revelado que, a pesar de que esta dimensión se consideraba secundaria en las perspectivas clásicas, es fundamental para la motivación y

la capacidad de resistir profesionalmente en situaciones con recursos escasos (Vaillant & Manso, 2022).

- La comunicación organizacional se entendió como un sistema de conexión entre las políticas y el trabajo cotidiano. Según la investigación (Schneider et al., 2022), una comunicación deficiente lleva a la fragmentación de las organizaciones, y la transparencia y la coherencia fortalecen el compromiso profesional.
- El apoyo institucional no se limitó a los recursos materiales, sino que abarcó además el respaldo emocional y pedagógico. Esta dimensión fue reconocida como un factor clave para la estabilidad de los profesionales y la retención en áreas rurales de la Amazonía (UNESCO, 2022).

2.3.3.2. Desempeño Profesional de los Docentes (Variable Dependiente)

Se trató el desempeño profesional de los docentes como una construcción que abarca múltiples dimensiones y contextos, incluyendo elementos tanto conductuales como actitudinales. La literatura más nueva, a diferencia de los enfoques convencionales que limitaban el desempeño a resultados cuantificables, subrayó que el desempeño en la profesión dependía de condiciones sociales, organizativas y psicosociales (OCDE, 2023).

En el marco de este estudio, se entendió que el desempeño profesional es una consecuencia dinámica de la interacción entre las habilidades individuales y los entornos organizacionales.

Los componentes principales incluyen:

- Efectividad pedagógica, en relación con la calidad de las prácticas educativas;
- Compromiso profesional, expresado en implicación y motivación;
- Cumplimiento de normas institucionales, como indicador de alineación organizativa;
- Participación en el desarrollo profesional, como expresión de mejora continua y adaptabilidad.

2.3.4. Definiciones Operativas de las Variables en este Estudio

La transición de constructos teóricos a análisis empíricos, fue necesario contar con definiciones operativas claras y coherentes desde el punto de vista metodológico. Esta etapa se considera fundamental para la reproducibilidad de los resultados y la validez interna, en el contexto de las metodologías de investigación contemporáneas (Creswell & Plano Clark, 2022; Maxwell et al., 2023).

En este estudio, las variables se definieron de la forma que sigue:

- Se evaluó el clima laboral a través de escalas de Likert que medían percepciones sobre liderazgo, comunicación, relaciones entre personas y apoyo institucional. Estas mediciones se complementaron con interpretaciones cualitativas para asegurar los matices contextuales.
- La actuación profesional fue evaluada mediante indicadores de participación en el desarrollo profesional, cumplimiento de las reglas institucionales, compromiso con el trabajo y desempeño pedagógico.

Esta operacionalización posibilitó el análisis empírico de ideas abstractas sin simplificar su complejidad desde el punto de vista teórico.

2.3.5. Relaciones Conceptuales y Proposiciones Explicativas

En esta investigación, el marco conceptual definió una relación direccional entre el clima laboral y el desempeño en la profesión. Se analizó esta relación como mediada, dinámica y dependiente del contexto, a diferencia de los modelos simplistas de causas.

Las siguientes eran las proposiciones explicativas principales:

- Un entorno de trabajo negativo, con un liderazgo poco sólido, vínculos problemáticos, comunicación deficiente y escaso apoyo, llevó a que se elevaran las tensiones psicosociales y que la actuación profesional disminuyera.
- Un liderazgo participativo, una cohesión social sólida, una comunicación clara y un apoyo apropiado conforman un ambiente laboral positivo que fomentó el compromiso profesional, la efectividad pedagógica y la implicación institucional.

En entornos rurales amazónicos, este vínculo fue fortalecido por el aislamiento geográfico y la vulnerabilidad estructural, ocasionando que el clima laboral desempeñara un papel más explicativo y regulador dentro de los procesos organizativos.

2.3.6. Matriz Conceptual y Operativa de las Variables

Se creó una matriz sintética (Tabla 2) para reforzar la exactitud analítica y respaldar la operacionalización empírica, en la que los conceptos principales se relacionaron de manera sistemática con sus definiciones operativas y conceptuales, además de con los indicadores pertinentes. Estas matrices se ven como herramientas fundamentales para asegurar la validez de constructo, la coherencia interna y la capacidad de repetición de las mediciones en el ámbito actual de la investigación doctoral (Maxwell et al., 2023; Creswell & Plano Clark, 2022).

La matriz no solo sirvió como una herramienta para describir, sino que también fue un marco analítico que organizó el paso de la teoría abstracta a la observación empírica. Así, se aseguró una operacionalización consistente y clara, mientras que la reducción de constructos complejos a indicadores aislados fue evitada.

Tabla 2

Matriz conceptual y operativa de las variables

Variable / Constructo	Definición Conceptual	Definición Operativa (En este estudio)	Dimensiones	Indicadores Empíricos (Evidencias observables)
Variable Independiente: **Clima Laboral**	Sistema multidimensional y contextual compuesto por condiciones estructurales, relacionales y perceptuales que configuran el entorno de la práctica docente (Schneider et al., 2022).	Medición psicométrica mixta mediante una escala adaptada de tipo Likert, correlacionada con las categorías narrativas de la inmersión cualitativa en el contexto amazónico.	* Liderazgo Institucional	* Toma de decisiones participativa, canales de reconocimiento.
			* Relaciones Interpersonales	* Cohesión interna, niveles de confianza recíproca, resolución de conflictos.
			* Comunicación Organizacional	* Transparencia informativa, asimetría de flujos horizontales/verticales.
			* Apoyo Institucional	* Disponibilidad de recursos técnico-pedagógicos, soporte socioemocional.

Variable Dependiente: Desempeño Profesional Docente	Constructo multidimensional que integra componentes conductuales y actitudinales de la práctica pedagógica, mediados por las exigencias del entorno (OCDE, 2023).	Evaluación del desempeño a través de indicadores de gestión áulica, compromiso ético-profesional y niveles de actualización docente.	* Efectividad Pedagógica	* Calidad de la práctica didáctica, pertinencia de la planificación curricular.
			* Compromiso Profesional	* Motivación intrínseca, implicación comunitaria, puntualidad.
			* Alineación Normativa	* Cumplimiento de estándares de aprendizaje y políticas del centro.
			* Desarrollo Profesional	* Participación activa en redes de aprendizaje y capacitación continua.

Esta matriz concretó las suposiciones teóricas de la investigación y posibilitó una vinculación directa entre el marco conceptual, las variables y la medición empírica. Se consideró que una integración de esta naturaleza era fundamental para asegurar la validez interna y la fiabilidad de los hallazgos de la investigación, dado que organizaba sistemáticamente la coherencia entre los constructos teóricos y los indicadores operacionales (Creswell & Plano Clark, 2022; Maxwell et al., 2023).

2.3.7. Síntesis

El marco conceptual fue construido como un sistema explicativo e integrado, que no solo se limitó a caracterizar el objeto de estudio, sino que también examinó los mecanismos subyacentes que establecían la relación entre el clima laboral y el desempeño en la profesión.

En contraste con las perspectivas fragmentarias, esta vez se adoptó un enfoque sistémico, en el que los aspectos estructurales, relacionales y contextuales fueron considerados como interdependientes.

El marco sirvió como un enlace epistemológico y metodológico entre la realidad empírica y la abstracción a nivel teórico. Para asegurar una gran coherencia interna, lo cual se consideró crucial para la validez y fiabilidad de la investigación (Creswell & Plano Clark, 2022; Maxwell et al., 2023), se establecieron conexiones explícitas entre los conceptos, las variables y los indicadores operacionales.

Este enfoque integrador también posibilitó que el clima laboral se examinara no solo como una variable descriptiva, sino como un proceso dinámico que depende del contexto y que

tiene un impacto directo en el desempeño profesional. Esta situación fue especialmente significativa en escenarios que se caracterizan por restricciones estructurales, como las zonas rurales de la Amazonía.

En este sentido, el marco conceptual no solamente consolidó la fortaleza científica de la investigación; además, hizo que esta fuera aplicable en términos prácticos dentro del contexto institucional particular de la Unidad Educativa 12 de Febrero (Pablo Sexto, Morona Santiago, Ecuador). De esta manera, estableció una base analítica para las propuestas de intervención y la evaluación empírica, acorde con los requerimientos actuales de una investigación educativa sensible al contexto y aplicada.

2.4. Marco Histórico

2.4.1. Desarrollo Cronológico del Clima Laboral en Contextos Educativos

En esta investigación, el desarrollo histórico del concepto de clima laboral no se entendió como una mera acumulación lineal de definiciones, sino que se vio como un cambio epistemológico y metodológico que mostraba la transición del determinismo estructural a perspectivas interpretativas contextualizadas. Esta transformación fue reconstruida de manera crítica con el fin de validar la importancia explicativa del concepto en los contextos educativos rurales de la Amazonía ecuatoriana.

Durante la primera etapa (1960-1970), se trató el clima laboral desde un enfoque estructural-funcional, en el que las organizaciones eran vistas como sistemas más o menos estables, cuyo desempeño dependía de estructuras formales y condiciones objetivas. Siguiendo teorías de campo, el clima se redujo a variables ambientales que pueden ser medidas, y las percepciones subjetivas fueron mayormente marginadas. No obstante, análisis recientes han resaltado que este método tenía limitaciones desde un punto de vista analítico porque no consideraba los aspectos socio-psicológicos del desempeño organizacional (Wang et al., 2023).

En la segunda etapa (1980-1990), hubo un cambio notable en el enfoque epistemológico, que se volvió perceptivo-psicológico. El clima laboral fue redefinido como una comprensión conjunta de las realidades organizativas, creada por los participantes dentro de la organización. A pesar de que este método supuso un notable progreso analítico al incorporar dimensiones

subjetivas, ha sido objeto de críticas en la literatura más reciente por su inclinación hacia el reduccionismo perceptual, que no aborda suficientemente las limitaciones institucionales y las desigualdades estructurales (Schneider et al., 2022).

El concepto se perfeccionó todavía más en el ámbito educativo durante la tercera fase (2000-2015) a través de la incorporación de teorías acerca del liderazgo, la eficacia de las escuelas y el desarrollo profesional. El análisis multinivel posibilitó el estudio concurrente de las relaciones entre factores individuales, relacionales y estructurales. Sin embargo, según investigaciones actuales, estos modelos no consideraban apropiadamente los contextos periféricos y rurales, donde el aislamiento geográfico y la vulnerabilidad estructural amplifican los procesos organizativos (Bush & Glover, 2022).

El clima laboral, en la etapa más actual (2015-2026), se estableció como un constructo dependiente del contexto, dinámico y multidimensional. Se le prestó atención explícita al desempeño profesional, el bienestar y los factores psicosociales. En contraste con enfoques previos, el clima ya no era visto únicamente como un factor descriptivo, sino como un instrumento estratégico para la mejora de la institución. La investigación empírica demostró que las intervenciones enfocadas en la comunicación, el liderazgo y la colaboración impactaron de manera importante en el desempeño profesional de los maestros, sobre todo en entornos educativos vulnerables (OCDE, 2023; Wang et al., 2023).

No obstante, desde un punto de vista crítico, se observó que la mayor parte de estos desarrollos teóricos continuaban fundamentándose en sistemas educativos urbanos y con financiamiento relativamente alto. Esto resultó en una evidente brecha en la aplicabilidad de los modelos existentes en contextos rurales amazónicos, como el de la Unidad Educativa 12 de Febrero (del cantón Pablo Sexto, Morona Santiago, Ecuador). Los procesos organizativos se vieron seriamente impactados por la escasez de recursos, la inestabilidad institucional y la segmentación social en tales circunstancias.

En consecuencia, se sostuvo en este estudio que la evolución histórica del clima laboral no era solo un contexto teórico, sino también un marco crítico para justificar la necesidad de modelos de intervención particulares para cada entorno. Esto significaba que el clima laboral tenía que ser considerado como un factor activo de desempeño profesional, no como una variable contextual pasiva.

2.5. Marco Contextual

2.5.1. Contexto Educativo Internacional y Latinoamericano

En esta investigación, el análisis del contexto educativo no fue simplemente un inventario descriptivo de rasgos, sino que se consideró como un sistema integrado críticamente de elementos estructurales, políticos y socioculturales que determinan cómo operan las instituciones educativas. A nivel global, se observó que los sistemas educativos sufrieron una transformación significativa tras la pandemia de COVID-19, que se distinguió por una digitalización rápida, un reconocimiento renovado de la profesión de los docentes y una atención cada vez mayor al bienestar organizacional (OCDE, 2023; UNESCO, 2022).

Esta transición fue asimétrica en toda América Latina. A pesar de que los discursos políticos se enfocaban de manera directa en la igualdad, la inclusión y la calidad, las disparidades estructurales siguieron presentes persistentemente, sobre todo en zonas rurales y periféricas (CEPAL, 2023). Los estudios regionales demostraron que la eficacia de estos modelos seguía dependiendo en gran medida de las circunstancias culturales, institucionales y territoriales, a diferencia de los modelos de políticas globalizadas, que con frecuencia ofrecían soluciones universales.

Se determinó, desde un punto de vista crítico-analítico, que el clima laboral en este contexto no era solo una variable interna, sino también un elemento mediador que transmitía cómo las restricciones macroestructurales afectaban el desempeño profesional de los maestros.

2.5.2. Contexto Educativo de la Comunidad Andina de Naciones (CAN)

Se creó un conjunto de políticas convergentes en la Comunidad Andina de Naciones (Bolivia, Colombia, Perú y Ecuador), que se enfocaba en el liderazgo, la calidad educativa y el crecimiento profesional. Sin embargo, los estudios comparativos revelaron que estas directrices políticas solo se ajustaron de forma restringida al contexto (CAN, 2025; OCDE, 2024).

En la práctica, se notaron diferencias importantes en el apoyo institucional, la infraestructura y la capacidad de implementación, lo que contrasta con la uniformidad normativa

de los documentos de políticas. Esta disparidad generó una brecha estructural entre la política y la práctica, lo cual afectó directamente el ambiente de trabajo en las instituciones educativas.

Se concluyó que, a pesar de que la integración regional robustecía los marcos normativos, no proporcionaba suficientes mecanismos para la operacionalización específica del contexto, particularmente en zonas rurales y amazónicas.

2.5.3. Contexto Educativo Rural en América Latina y Países de la CAN

La literatura ha evidenciado de forma constante que las áreas rurales educativas tienen peores condiciones estructurales en comparación con las zonas urbanas. En cuanto a la infraestructura, el acceso al desarrollo profesional y el respaldo institucional (OECD, 2023; UNESCO, 2022), estas desventajas se hicieron evidentes.

Las investigaciones comparativas que se realizaron en Perú y Bolivia revelaron que la escasez de recursos y el insuficiente soporte pedagógico tenían una asociación constante con niveles de bienestar organizacional y motivación profesional más bajos. Asimismo, en Colombia se comprobó que los contextos educativos de las zonas rurales estaban fuertemente impactados por la marginación en términos socioeconómicos, lo cual complejizaba y hacía multifacético el papel profesional de los docentes (CEPAL & UNESCO, 2023).

Una síntesis crítica de estos resultados reveló que este asunto no era solamente técnico, sino también estructural y construido a lo largo de la historia. En este escenario, los elementos relacionales, como la colaboración y el liderazgo, frecuentemente operaban como métodos de compensación para las carencias estructurales (Vaillant & Manso, 2022).

2.5.4. Ecuador, Marco nacional de Educación con Énfasis en el Contexto Amazónico

2.5.4.1. Características Estructurales e Implementación de Políticas

El sistema educativo de Ecuador se distinguió por sus propuestas políticas enfocadas en la inclusión, la calidad y la accesibilidad. El Ministerio de Educación del Ecuador (2023) evaluó

que, pese a ser coherentes en términos formales, estas estrategias se aplicaron de modo fragmentado e inconsistente en las áreas rurales de la Amazonía.

Los datos empíricos indicaron que, en áreas rurales, menos del 45% de los centros educativos tenían una infraestructura apropiada, mientras que en las zonas urbanas esta cifra superaba el 75%. Adicionalmente, menos de la mitad de los educadores contaba con acceso a un desarrollo profesional constante (INEVAL, 2022).

Estas disparidades señalaban una desigualdad estructural que no solo se evidenciaba a nivel material, sino también a nivel organizativo y en las relaciones dentro del proceso educativo.

2.5.4.2. Contexto Amazónico: Complejidad Territorial y Socio – Cultural

En Ecuador, las zonas amazónicas, entre ellas la provincia de Morona Santiago, se distinguen por su diversidad intercultural alta, el limitado acceso a la tecnología y el aislamiento geográfico. Estos elementos afectaron directamente la dinámica de las instituciones educativas (UNESCO, 2022).

Este contexto, a diferencia de los modelos educativos estandarizados, necesitaba tácticas adaptativas y contextualizadas. La ausencia de esto provocó dificultades en la colaboración, el liderazgo y la comunicación, lo que repercutió negativamente en el ambiente de trabajo.

Investigaciones a nivel nacional revelaron que los profesores en contextos rurales amazónicos informaron niveles de satisfacción laboral y apoyo institucional inferiores, con una diferencia de hasta un 20 % respecto a los entornos urbanos (OECD, 2023; Skaalvik y Skaalvik, 2022).

Estos resultados corroboraron lo que la literatura internacional ya había establecido: un ambiente laboral negativo está asociado con altos niveles de estrés, bajo rendimiento pedagógico y escaso compromiso profesional.

Se dedujo de esto que el clima laboral no era únicamente una variable contextual, sino un factor estructural decisivo para el desempeño en la profesión.

2.5.5. Síntesis e Implicaciones para la Investigación

El análisis integrado reveló que el clima laboral en contextos rurales de la Amazonía era producto de un complejo entrelazamiento entre limitaciones estructurales y dinámicas relacionales.

En términos regionales, los sistemas educativos mostraban desigualdades duraderas. Se observó una diferencia entre la política y su puesta en práctica a nivel nacional. Estas tensiones se materializaron en prácticas profesionales cotidianas a nivel local, como por ejemplo en la Unidad Educativa 12 de Febrero (Pablo Sexto, Morona Santiago).

Desde una visión crítica, se observó que los métodos de investigación disponibles eran sobre todo descriptivos y correlacionales, con un evidente déficit de modelos dirigidos a la intervención.

Esta investigación se estableció como una contribución indispensable en esta laguna, no solo al evaluar el clima laboral, sino también al implementarlo como un instrumento estratégico para optimizar el desempeño profesional de los profesores en contextos rurales amazónicos.

Tanto el problema de investigación como la exigencia de un enfoque transformador y sensible al contexto se legitimaron a partir de esta contextualización.

2.6. Marco Legal y Normativo

2.6.1. Matriz Normativa - Legal Comparativa de la CAN: Clima Laboral y Desempeño Docente

El análisis comparativo del marco normativo-jurídico en la Comunidad Andina de Naciones (Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú), como se presenta en la Tabla 3, no fue considerado en este estudio únicamente como un inventario de regulaciones, sino también como un marco para evaluar críticamente hasta qué punto las estructuras jurídicas contribuyen efectivamente a mejorar las condiciones organizativas dentro de las entidades educativas.

Tabla 3

Matriz comparativa CAN: clima laboral y desempeño docente

País	*Marco normativo*	*Fortalezas (clima laboral)*	*Debilidades (clima laboral)*	*Fortalezas (desempeño docente)*	*Debilidades (desempeño docente)*	*Síntesis crítica*
Colombia	Ley 115 de 1994; Constitución de Colombia	Autonomía institucional y descentralización	Desigualdad territorial en zonas rurales	Sistemas de evaluación docente estructurados	Acceso desigual a formación continua	Marco sólido con limitaciones territoriales (OECD, 2023)
Ecuador	LOEI; Reglamento LOEI; LOSEP	Estabilidad laboral y regulación profesional	Sobrecarga administrativa y limitaciones amazónicas	Evaluación y carrera docente estructurada	Presión laboral y baja autonomía	Sistema robusto con efectos ambivalentes (INEVAL, 2022)
Perú	Ley 28044	Enfoque en calidad e inclusión	Fragmentación institucional	Capacitación continua docente	Brechas rurales persistentes	Avance normativo con limitaciones operativas (OECD, 2024)
Bolivia	Ley 070	Enfoque intercultural inclusivo	Complejidad de implementación	Pertinencia pedagógica contextual	Débil sistema de evaluación	Innovación conceptual con debilidad estructural (UNESCO, 2022)

Los hallazgos indicaron que todas las naciones estudiadas tenían marcos normativos sólidos formalmente en cuanto a la gestión institucional, la calidad educativa y la profesionalización de los maestros. Sin embargo, la eficacia de estos marcos resultó ser muy dependiente de cuán fielmente se tradujeron en prácticas organizativas específicas.

En relación con el clima laboral se constató que:

- Colombia y Perú habían establecido estructuras institucionales fuertes, aunque no del todo, que se enfocan en el desarrollo profesional y la garantía de calidad. Sin embargo, las disparidades territoriales se mantuvieron, lo que ocasionó que la aplicación de estos marcos de políticas fuera notablemente distinta entre áreas urbanas y rurales;
- Ecuador había llegado a un alto grado de regulación normativa, marcado por herramientas de política y procedimientos de evaluación amplios. No obstante, esta regulación en la práctica se vio acompañada por un incremento de la burocracia, lo cual generó impactos adversos en el desempeño profesional y la flexibilidad organizativa, particularmente en entornos rurales y amazónicos;

- Bolivia había establecido un marco político enfocado en la justicia social y la participación, de manera explícita inclusivo e intercultural. Sin embargo, su eficacia se vio restringida debido a cuestiones de capacidad institucional y operativa.

  En cuanto al desempeño profesional de los maestros, se concluyó que:

- Todos los países contaban con sistemas de evaluación, seguimiento y desarrollo profesional que estaban formalmente incorporados en la política educativa;
- La efectividad de estos sistemas se veía constantemente restringido por elementos contextuales, como la ubicación geográfica, la infraestructura y la disponibilidad de recursos.

Desde un enfoque analítico, esto condujo a la conclusión principal de que el clima laboral actuaba como una variable intermedia que condicionaba la relación entre los marcos normativos de políticas y el desempeño profesional de los profesores. En otras palabras, la existencia de una normativa sólida no aseguraba automáticamente que las prácticas educativas mejoraran; para ello, era necesario que dicha normativa contara con el apoyo de condiciones organizativas y relacionales propicias dentro de los centros educativos.

Esta investigación se ve fortalecida por este descubrimiento, que sostiene que las acciones destinadas a optimizar el clima laboral son no solo un instrumento de gestión interna, sino también una estrategia para implementar la efectividad de las políticas educativas, sobre todo en circunstancias difíciles y frágiles como las zonas rurales amazónicas.

2.6.2. Fundamentación Jurídica Ecuatoriana del Clima Laboral y del Desempeño Profesional **Docente**

Esta investigación se basó tanto en las disposiciones generales del sistema educativo de Ecuador como en un conjunto de normas y principios que brindan apoyo legal a los elementos que componen las variables examinadas: el clima laboral y el desempeño profesional del docente. Desde este punto de vista, el estudio de cómo el clima laboral afecta la actuación profesional de los maestros se vuelve importante desde el punto de vista legal, ya que las condiciones organizacionales, las relaciones humanas y la gestión institucional son factores esenciales para asegurar el derecho a una educación de calidad y para que se cumplan los objetivos del Sistema Nacional de Educación.

La Constitución de la República del Ecuador (2008) señala que la educación es un derecho esencial y un requisito para el Buen Vivir, al mismo tiempo que admite que todos los participantes educativos intervienen en la creación de procesos formativos de alta calidad. Además, establece que la educación tiene que tener lugar en un entorno de respeto a la dignidad humana, participación, inclusión, calidez y calidad.

Como complemento, la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) establece que los integrantes de la comunidad educativa deben fomentar la convivencia armoniosa, solucionar pacíficamente los conflictos y conservar espacios apropiados para el desarrollo de las actividades educativas. Estas medidas tienen una relación cercana con los elementos del clima laboral examinados en este estudio, sobre todo los que están relacionados con la comunicación institucional, el liderazgo organizacional, la participación y las relaciones interpersonales.

Por otro lado, la legislación educativa de Ecuador identifica el desarrollo profesional docente como un proceso continuo que tiene como objetivo mejorar el desempeño profesional mediante el fortalecimiento de conocimientos, habilidades y competencias. Con este enfoque, la LOEI (2025) sostiene que el desarrollo profesional ayuda a mejorar las habilidades de los docentes y a reforzar la calidad en la educación. Este es un fundamento legal directo para el desempeño profesional docente.

El Reglamento General a la LOEI indica que, desde un punto de vista sistémico, todas las instituciones educativas tienen que dirigir su gestión hacia el logro de los objetivos legales y constitucionales del Sistema Nacional de Educación, fomentando procesos de mejoramiento continuo, participación y fortalecimiento institucional. Estos principios sirvieron de base legal para la propuesta de un modelo de gestión que mejore el clima laboral planteada en esta investigación.

Por lo tanto, el clima laboral no es solo una categoría de estudio organizacional, sino también un requisito jurídico implícito para asegurar la convivencia armoniosa, la participación democrática, el respeto a la dignidad profesional y el desempeño efectivo de las funciones docentes en las instituciones educativas del Ecuador.

Finalmente, la conexión entre el clima laboral y el desempeño profesional del docente no puede ser comprendida solamente como una interacción organizacional, sino también como un requerimiento que surge del marco legal de Ecuador. La LOEI, su Reglamento General y la Constitución establecen deberes destinados a asegurar entornos educativos que se caracterizan

por la calidad, el desarrollo profesional constante, la inclusión, la participación y la convivencia armoniosa. En este escenario, un entorno laboral positivo se vuelve una condición institucional esencial para que los maestros tengan la posibilidad de desplegar al máximo sus capacidades profesionales y colaborar con el cumplimiento de las metas educativas fijadas por el gobierno ecuatoriano. Por lo tanto, la propuesta de un modelo de gestión para mejorar el clima laboral se alinea con los principios constitucionales de calidad educativa, desarrollo humano integral, participación democrática y fortalecimiento del talento humano docente.

CAPÍTULO III Fundamentos Metodológicos y Resultados de Investigación

Este capítulo describe de forma sistemática y precisa los fundamentos metodológicos que respaldan esta investigación. En su desarrollo, se presenta de manera integrada el paradigma de investigación, la metodología mixta con predominancia cuantitativa acorde con el objetivo general, la elección de un diseño descriptivo-analítico para este estudio, la población y muestra, las dimensiones y variables en estudio, los instrumentos y técnicas utilizados para recopilar datos, así como los métodos de análisis e interpretación de la información. Todo ello asegura que el proceso investigativo sea transparente, replicable y científicamente sólido; además proporciona una base empírica sólida para elaborar una propuesta de mejora que tenga características contextualizadas y sustentadas en evidencia.

3.1. Cuadro Operacionalización de Variables

La operacionalización de las variables se llevó a cabo en función del contexto del estudio actual, en el que las variables fueron desglosadas en dimensiones e indicadores basados en referencias teóricas, con el fin de determinar la relación entre los conceptos teóricos y las manifestaciones observables de la realidad. Esto permitió medir e interpretar los resultados de manera exacta (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2023). Por lo tanto, la matriz de operacionalización que se presenta incluye las dimensiones e indicadores que surgen de los fundamentos conceptuales del clima laboral y el desempeño profesional del docente. Esta matriz es el fundamento para crear los instrumentos investigativos, recolectar información y analizar posteriormente la relación entre estas dos variables en la Unidad Educativa 12 de Febrero, ubicada en el cantón Pablo Sexto.

La operacionalización de variables puede verse esquematizada en la Tabla 4.

Tabla 4

Tabla de operacionalización de variables

Operacionalización de Variables						
Tema: Modelo de gestión institucional basado en el clima laboral para el fortalecimiento del desempeño profesional docente en la Unidad Educativa 12 de Febrero del cantón Pablo Sexto, provincia de Morona Santiago, Ecuador, en el año 2025						
Pregunta de investigación	**Objetivo general**	**Objetivos específicos**	**Hipótesis**	**Variables estudiadas**	**Dimensiones**	**Indicadores**
¿Cómo se puede contribuir al mejoramiento del clima laboral fortaleciendo el desempeño profesional de los docentes de la Unidad Educativa 12 de Febrero en el cantón Pablo Sexto, provincia de Morona Santiago, Ecuador, durante el año lectivo 2025?	Diseñar un modelo de gestión para el mejoramiento del clima laboral, basado en un diagnóstico sistemático de factores estructurales y relacionales, y fortalecimiento del desempeño profesional de los docentes en la Unidad Educativa 12 de Febrero, ubicado en el cantón Pablo Sexto, provincia de Morona Santiago, Ecuador, durante el año lectivo 2025	. Diagnosticar el clima laboral en la Unidad Educativa 12 de febrero del cantón Pablo Sexto mediante la aplicación de instrumentos válidos y confiables, para identificar los factores estructurales y relacionales que lo configuran y su influencia en la satisfacción laboral y el desempeño profesional docente	Un clima laboral favorable, caracterizado por el fortalecimiento de factores estructurales y relacionales como el liderazgo, las relaciones interpersonales, la comunicación efectiva y el apoyo institucional, influyó significativamente y de manera positiva en el desempeño profesional de los docentes de la Unidad Educativa 12 de Febrero del cantón Pablo Sexto, provincia de Morona Santiago, Ecuador, durante el año lectivo 2025.	**Variable independiente: Clima laboral**	Liderazgo institucional	• Estilo de liderazgo • Participación en la toma de decisiones •Acompañamiento pedagógico •Percepción de justicia institucional
					Relaciones interpersonales	• Colaboración entre docentes • Respeto y confianza mutua • Manejo de conflictos • Cohesión del equipo de trabajo

		. Analizar la relación entre las dimensiones del clima laboral —en particular, el liderazgo pedagógico, las relaciones interpersonales y la infraestructura institucional— y el desempeño profesional de los docentes, mediante el análisis estadístico descriptivo de los datos empíricos recopilados. . Examinar críticamente los fundamentos teóricos del clima laboral y del desempeño docente, identificando sus principales enfoques, dimensiones y perspectivas analíticas, con el fin de construir el sustento epistemológico y conceptual de la investigación. . Elaborar un modelo de gestión enfocado en la mejora del clima laboral del personal docente de la Unidad Educativa 12 de Febrero, basado en los resultados de las fases diagnóstica y analítica, que permitió fortalecer el desempeño profesional docente durante el año académico 2025				
					Comunicación institucional	• Claridad de la información • Transparencia de los procesos • Comunicación bidireccional • Coordinación pedagógica y administrativa
					Infraestructura y apoyo institucional	•Disponibilidad de recursos didácticos •Condiciones físicas del entorno laboral •Apoyo tecnológico •Apoyo a la formación continua
				Variable dependiente: Desempeño profesional docente	Desempeño pedagógico	•Planificación didáctica •Ejecución de la enseñanza •Evaluación de los aprendizajes
					Compromiso profesional	•Responsabilidad laboral •Identificación institucional

						•Motivación y dedicación docente
		. Validar el modelo de gestión propuesto a través del juicio de expertos para conocer su claridad, coherencia y viabilidad, y así obtener la mejora del clima laboral del personal docente de la Unidad Educativa 12 de febrero y fortalecimiento del desempeño profesional docente.			Colaboración y desarrollo profesional	•Trabajo en equipo • Participación en procesos de capacitación • Práctica reflexiva

3.2. Diseño metodológico

3.2.1. Definición del Enfoque, Diseño y Tipo de Investigación de la Tesis

Este estudio está organizado de manera coherente y metódica, en un marco de investigación integrado, en el cual la selección del enfoque, el diseño y el tipo de estudio no se debe a convenciones procedimentales, sino a una postura epistemológica bien fundamentada y a las características del problema que se investiga. En realidad, la investigación no solo busca determinar correlaciones estadísticas, sino también entender el contexto en el que viven los maestros que laboran en un entorno educativo amazónico nacional.

3.2.2. Enfoque de la Investigación

Este estudio utilizó un enfoque de métodos mixtos, con una base predominantemente cuantitativa que se complementa deliberadamente con un componente interpretativo cualitativo. La selección de esta perspectiva está estrechamente vinculada con la pregunta central de la investigación, que demanda tanto la evaluación objetiva del vínculo entre el clima laboral y el desempeño profesional de los docentes como la interpretación de las vivencias, puntos de vista y significados subjetivos que los docentes dan a su realidad institucional.

La investigación se basa, desde un punto de vista epistemológico, en un paradigma pragmático que concibe el conocimiento como funcional, relacional y contextual. Este paradigma respalda la utilización del pluralismo metodológico cuando el objeto de estudio, que en este caso es el clima laboral dentro de una institución pública educativa, presenta una naturaleza intrínsecamente compleja, dinámica y social (Creswell & Creswell, 2023; Johnson et al., 2022).

La investigación cuantitativa posibilita la operacionalización sistemática y el análisis estadístico de las dimensiones del clima laboral en un extenso conjunto de docentes. En cambio, el componente cualitativo se basa en entrevistas detalladas a cinco profesores de un total de veintinueve, elegidos por su disposición y disponibilidad para participar reflexivamente. Estas entrevistas no buscan llegar a una generalización estadística, sino proporcionar profundidad analítica e interpretativa.

Los datos obtenidos de las entrevistas permiten identificar matices que no se comunican del todo en preguntas cerradas, tales como estilos de liderazgo vividos, carga emocional, presión administrativa, compromiso moral de los maestros y sentimientos de reconocimiento. Esto no solo valida el resultado cuantitativo, sino que también lo esclarece y lo enriquece desde el punto de vista de los propios actores implicados.

3.2.3. Diseño de la Investigación

Se eligió un diseño explicativo secuencial de métodos mixtos, en el marco del enfoque de investigación de métodos mixtos que se seleccionó. Este diseño se distingue por una secuenciación nítida: una etapa inicial y principal de carácter cuantitativo, que es seguida por una fase cualitativa que se enfoca de manera explícita en la interpretación y profundización de los hallazgos estadísticos.

La etapa cuantitativa de la investigación se basa en un diseño no experimental y transversal, pues las variables estudiadas no fueron manipuladas y la recopilación de datos se realizó en un solo momento temporal preciso, esto es, a lo largo del año escolar 2025. Este método es apropiado para examinar las conexiones entre el clima laboral institucional (variable independiente) y la actuación profesional de los maestros (variable dependiente) dentro de un contexto educativo natural (Cohen et al., 2021).

La etapa cualitativa está compuesta por entrevistas semiestructuradas, que se han fundamentado en una guía de entrevista prevalidada y se llevan a cabo con cinco profesores. Esta etapa tiene un papel contextualizado y explicativo. Los relatos de los profesores entrevistados brindan una perspectiva detallada acerca de cómo se viven cotidianamente las tendencias establecidas por la estadística, como las calificaciones moderadas en liderazgo, comunicación y reconocimiento. En este caso, se resaltan de manera clara asuntos como el agotamiento emocional, la solidaridad entre colegas, la sobrecarga administrativa, la toma de decisiones jerárquica y la aspiración a un liderazgo humano.

La combinación de ambas etapas produce un diseño epistemológicamente congruente y metodológicamente firme, donde los números y las historias se fortalecen entre sí y, en conjunto, ofrecen una visión detallada de la realidad que se está estudiando.

3.2.4. Tipo de Investigación

Considerando el nivel de conocimiento deseado y los objetivos del doctorado, la investigación puede clasificarse como:

- Descriptivo, porque mapea de manera sistemática la situación presente en el clima laboral y el desempeño profesional de los maestros;
- Analítico y explicativo, porque analiza e interpreta las conexiones entre el comportamiento del profesorado y los distintos aspectos del clima laboral;
- Proactivo, ya que la investigación no se limita al diagnóstico, sino que lleva a la creación de un modelo contextualizado y específico para mejorar el ambiente laboral de la institución;
- La investigación combina, desde un punto de vista metodológico, la lógica deductiva (que se hace visible en la verificación de hipótesis basadas en marcos teóricos existentes) con la inductiva (que se manifiesta en el análisis de los datos procedentes de las entrevistas). A partir de estos datos cualitativos, se generan nuevas interpretaciones y significados que no se habían establecido teóricamente (Miles et al., 2023).

Finalmente, la investigación puede definirse como empírico, contextual e interpretativo-comparativo, porque examina la situación particular de una institución educativa rural amazónica en diálogo con marcos teóricos y regionales más extensos en el ámbito de la investigación educativa latinoamericana, enfocándose especialmente en la Comunidad Andina (CAN).

3.2.5. Definición de Métodos, Técnicas e Instrumentos de Obtención de Datos

El diseño metodológico de este trabajo doctoral se fundamenta en una perspectiva sistemática y coherente de la realidad educativa y social, en la que los métodos, técnicas e instrumentos están armonizados para entender lo esencial del objeto de estudio: el desempeño profesional y el clima laboral de los maestros. Siguiendo las pautas de la Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX), aquí se establecen diferencias claras entre los métodos, que son enfoques epistemológicos; las técnicas, que son procedimientos operativos; y los instrumentos, que son medios concretos empleados para recopilar datos.

3.2.6. Métodos de Recolección de Datos

3.2.6.1. Métodos Teóricos

A nivel teórico, se emplearon varios métodos científicos fundamentales para organizar y desarrollar la base conceptual del estudio:

- El método histórico-lógico fue empleado para examinar la evolución del concepto de clima laboral en el campo de la pedagogía, prestando particular atención a las circunstancias andinas y latinoamericanas.
- El método analítico-sintético permitió descomponer los modelos teóricos disponibles respecto al desempeño docente y al clima laboral, y luego reorganizarlos dentro de un marco de referencia lógico.
- El método hipotético-deductivo fue el fundamento para la elaboración y verificación de las hipótesis de investigación, en las que se compararon los datos empíricos con supuestos teóricos previamente establecidos.
- Se aplicó el enfoque sistémico para comprender el clima laboral como un conjunto relacionado de dimensiones (comunicación, liderazgo, relaciones entre personas y respaldo institucional).
- La transición del pensamiento abstracto al concreto permitió al investigador operacionalizar constructos teóricos en indicadores medibles aplicables dentro del contexto específico de una institución educativa rural amazónica.

Estas metodologías, en conjunto, brindaron la base epistemológica que sostiene tanto el diseño del estudio como su fase empírica.

3.2.6.2. Métodos Empíricos

A nivel empírico, el conocimiento fue adquirido mediante la observación sistemática y la experiencia directa de la realidad social, siempre fundamentado en puntos de partida teóricos. Los siguientes métodos empíricos fueron empleados:

- Se realizó una investigación mediante encuestas mixtas entre 25 de los 29 profesores de la institución, con el objetivo de recopilar datos cuantitativos sobre las percepciones del clima laboral y el desempeño profesional.
- Con el propósito de adquirir información cualitativa acerca de sus vivencias, la construcción de significado y los procedimientos particulares del contexto, se llevaron a cabo entrevistas exhaustivas con cinco docentes.
- Análisis de documentos, utilizado para apoyar la contextualización de la investigación y para triangular los hallazgos.

3.2.7. Técnicas de Recolección de Datos

De acuerdo con las directrices de la UIIX, las técnicas se entendieron como procedimientos específicos que permiten la adquisición, organización y análisis de datos empíricos sin abstraer el objeto de investigación en su totalidad, sino a través de facetas bien definidas.

Las principales técnicas aplicadas fueron:

- Administración estandarizada de cuestionario mixtos IMS- 20 (Ver Anexo 1), asegurando una aplicación uniforme para minimizar sesgos.
- Técnica de la escala de Likert (escala de cinco puntos), utilizada para cuantificar las percepciones y actitudes de los profesores.
- Se utilizó una técnica de entrevista semiestructurada, que proporcionó suficiente flexibilidad para explorar experiencias individuales mientras se mantenía la coherencia temática.
- Se aplicó un análisis temático a las transcripciones de las entrevistas para identificar patrones y significados recurrentes.

Estas técnicas permitieron abordar tanto las características esenciales como las no esenciales del objeto de investigación, dependiendo en cada caso del objetivo analítico específico.

3.2.8. Instrumentos de Recolección de Datos

3.2.8.1. Cuestionario Mixto

El instrumento central para la recopilación de datos cuantitativos fue un cuestionario mixto Inventario de Motivación y Satisfacción (Modelo IMS-20), que es un instrumento métrico multidimensional diseñado específicamente para evaluar de forma concomitante las percepciones compartidas sobre el clima laboral y las respuestas psicológicas y conductuales de los agentes (motivación y satisfacción). La selección de este modelo responde a su sólida fundamentación epistemológica, puesto que sus reactivos e indicadores logran traducir operacionalmente la transición teórica discutida en el marco teórico de esta investigación. Al integrar subescalas que capturan tanto los factores higiénicos y ambientales (Herzberg et al., 1959; Likert, 1967) como los vectores de motivación intrínseca, expectativa y logro profesional (Adams, 1965; Campbell, 1990; Vroom, 1964), el IMS-20 supera las limitaciones analíticas de las escalas industriales clásicas, resultando altamente sensible a las particularidades de las organizaciones del sector público educativo.

El Inventario IMS-20, en términos de estructura, consiste en un conjunto de reactivos que se agrupan bajo una escala Likert con cinco puntos de asignación valorativa. Esta configuración psicométrica posibilita medir con exactitud estadística la fuerza de las percepciones subjetivas del profesorado encuestado. El instrumento está estructurado de manera oficial en torno a dos dimensiones macro principales (Motivación y Desempeño Profesional Percibido, y Clima Laboral y Satisfacción Organizacional) que responden directamente a la hipótesis y objetivos de este estudio.

Para comprobar la validez del instrumento, se utilizó el método de juicio de expertos. Este procedimiento, como indican Escobar y Cuervo (2008), consiste en pedir a profesionales que tienen experiencia y conocimientos en el campo de estudio que valoren la calidad de las preguntas en función de criterios previamente establecidos.

La validación fue realizada por tres especialistas con formación académica y experiencia en investigación educativa, gestión institucional y metodología científica.

- Dra. Thais Tomás Pacheco denominada validador 1 (ver Anexo 3)
- Dra. Ernestina Báez Parra, denominada validador 2 (Ver Anexo 4)
- Dra. María Inés López García, denominada validador 3 (Ver Anexo 5)

Los expertos analizaron cada uno de los ítems considerando los criterios de redacción, pertinencia y coherencia, utilizando una escala valorativa de cinco puntos, donde 1 representa la menor valoración y 5 la mayor valoración.

Los criterios considerados fueron los siguientes:

- Redacción: Verifica que la formulación de cada ítem sea apropiada para la población objetivo y evalúa su claridad, exactitud y comprensión.
- Pertinencia: Establece hasta qué punto cada pregunta se relaciona con la dimensión teórica que tiene como objetivo medir.
- Coherencia: Evalúa la relación lógica entre los objetivos de la investigación, las dimensiones, variables e indicadores que se establecieron durante la operacionalización.

Tabla 5

Promedio general de valoración por expertos

Criterio	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Promedio
Redacción	4.75	4.69	4.88	4.77
Pertinencia	4.97	4.97	4.97	4.97
Coherencia	4.91	4.97	4.97	4.95
Promedio Total	**4.88**	**4.88**	**4.94**	**4.**

Una vez recopiladas las valoraciones emitidas por los expertos, se analizaron los resultados (ver anexo 6). El instrumento presenta una valoración promedio general de 4.90 sobre 5.00, lo que corresponde a un nivel muy alto de aceptación por parte de los expertos consultados. El criterio mejor valorado fue la pertinencia (4.97), indicando que los ítems guardan relación directa con las dimensiones del clima laboral y el desempeño profesional docente. En relación con la redacción (4.77), los especialistas propusieron cambios menores en términos de correcciones gramaticales, precisión terminológica y supresión de redundancias. Respecto a la coherencia (4.95), se constató que existe una correspondencia lógica entre los objetivos investigativos y las variables, dimensiones e indicadores fijados en la matriz de operacionalización.

Además, siguiendo las sugerencias de Aiken (1985), se determinó el coeficiente V de Aiken con el fin de calcular la validez del contenido de forma cuantitativa. Este coeficiente hace posible calcular el nivel de consenso entre los validadores acerca de la importancia de cada ítem.

Los resultados obtenidos fueron más altos que el mínimo permitido de 0,70 y se aproximaron a la unidad, lo cual demuestra una validez de contenido apropiada.

Tabla 6

Coeficiente V de Aiken para validacion cuestionario mixto

Criterio	V de Aiken
Redacción	0.95
Pertinencia	0.99
Coherencia	0.99
V global	**0.98**

Partiendo de los resultados logrados y teniendo en cuenta las pautas teóricas propuestas por Hernández Sampieri et al. (2018), Escobar y Cuervo (2008), Cabero y Llorente (2013) y Aiken (1985), se determina que el instrumento contiene niveles apropiados de validez del contenido, lo cual hace pertinente su aplicación en el grupo poblacional objeto de estudio.

3.2.8.2. Guía de Entrevista

Desde la perspectiva de Kvale y Brinkmann (2015), una entrevista científicamente válida tiene que hacer preguntas que posibiliten la obtención de datos pertinentes, claros y directamente relacionados con el fenómeno investigado (fase cualitativa). Por esta razón, se verificó que cada pregunta en el proceso de validación ayudara a entender el impacto del clima laboral en el desempeño profesional del docente.

Para su validación se la ejecutó con los mismos expertos del cuestionario (ver anexos 7, 8 ,9), y se analizaron los criterios de redacción, pertinencia y coherencia. Los resultados obtenidos se muestran a continuación

Tabla 7

Resumen general de valoración de cuestionario

Criterio	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Promedio
Redacción	4.75	4.67	4.92	4.78
Pertinencia	5.00	5.00	5.00	5.00
Coherencia	4.83	5.00	5.00	4.94
Promedio Global	**4.86**	**4.89**	**4.97**	**4.91**

Los resultados muestran una calificación media global de 4.91 sobre 5.00, lo que indica un grado elevado de aceptación por parte de los expertos consultados. La relevancia alcanzó la

puntuación más alta, lo que evidencia que las preguntas están directamente relacionadas con las categorías de análisis sugeridas. La redacción y la coherencia también lograron calificaciones más altas de 4.70; por lo tanto, se considera que la guía de entrevista es válida para ser utilizada, después de incluir las observaciones hechas por los expertos (ver anexo 10).

3.2.9. Coherencia Metodológica y Relevancia Científica

La coherencia entre los métodos, técnicas e instrumentos garantiza que la información recolectada no sea simplemente descriptiva, sino también significativa desde el punto de vista analítico e interpretativo. La combinación de métodos teóricos y empíricos, con instrumentos validados, ayuda a alcanzar un nivel elevado de legitimidad académica, fiabilidad y consistencia interna, cumpliendo plenamente con las pautas internacionales para la investigación doctoral en educación.

3.2.10. Desarrollo de los Instrumentos de Obtención de Datos

Los instrumentos de recopilación de datos han sido creados, modificados y verificados en cumplimiento con los requerimientos epistemológicos, metodológicos y éticos pertinentes a una investigación doctoral en el ámbito de las educativo. Estos instrumentos se alinean directamente con la delimitación científica, temática, espacial y temporal del objeto de estudio y están correctamente ajustados a las variables, hipótesis y objetivos propuestos en las diferentes etapas de la investigación.

Según las directrices metodológicas de la UIIX, los instrumentos se entienden como las formas concretas o medios mediante los cuales se obtiene información empírica, a través de procedimientos como encuestas o cuestionarios, entrevistas, observación y análisis de documentos. Desde esta perspectiva, la investigación actual utiliza instrumentos de métodos mixtos, seleccionados deliberadamente para recopilar tanto datos cuantitativos como percepciones cualitativas sobre el fenómeno en investigación.

Los instrumentos utilizados en este estudio son:

- Un cuestionario de métodos mixtos, administrado a través de formularios digitales (*Google Forms*), destinado a recopilar datos cuantitativos y cualitativos sobre el clima laboral y el desempeño profesional de los docentes.
- Una guía de entrevista semiestructurada, destinada a obtener una comprensión más profunda de las experiencias, interpretaciones y percepciones de los docentes respecto a la pregunta de investigación.

La selección de estos instrumentos se basa en su relevancia científica y metodológica, así como en su capacidad para proporcionar de manera rigurosa una respuesta a la pregunta de investigación y a los objetivos establecidos. Esta sección explica únicamente qué instrumentos se han seleccionado y con qué propósito se están utilizando, sin profundizar en su contenido operativo. Esto se hace de acuerdo con las prácticas académicas estándar en la investigación doctoral, donde cada instrumento se presenta en su totalidad y con detalle en los apéndices, adaptado a las necesidades específicas de la investigación.

Además, tanto el cuestionario de métodos mixtos como la guía de entrevistas han sido adaptados a los requisitos formales y académicos de una disertación doctoral en educación, asegurando claridad conceptual, coherencia interna, contextualización dentro de la institución educativa en estudio y adherencia a los principios éticos de la investigación científica.

De particular importancia es que los instrumentos utilizados han pasado por un riguroso proceso de validación a través de una revisión por expertos, llevada a cabo por académicos con un alto perfil científico en el campo de la educación. Esta validación confirma la validez de contenido, la relevancia teórica y la consistencia metodológica de los instrumentos. Las declaraciones oficiales de validación y la documentación de apoyo también se incluyen en los apéndices como evidencia formal y verificable de la calidad científica del proceso de investigación.

La inclusión tanto de los instrumentos como de sus validaciones en los apéndices no es meramente una elección organizativa, sino que contribuye significativamente a la transparencia, trazabilidad metodológica y credibilidad académica de la investigación.

3.2.10.1 Determinación de la Muestra y su Criterio de Selección.

La determinación de la muestra es un componente metodológico esencial de la presente investigación doctoral, ya que está directamente relacionada con la validez, fiabilidad y aplicabilidad de los resultados obtenidos. De acuerdo con los principios científicos internacionalmente aceptados, la muestra se entiende como un subgrupo representativo de la población total (el universo), lo que permite extraer conclusiones empíricamente fundamentadas sobre el fenómeno en investigación con un uso racional del tiempo y los recursos.

3.2.10.1.1. Delimitación de la Población

La población de esta investigación consistió en 29 docentes que trabajan en la institución educativa pública 12 de Febrero, ubicada en el cantón amazónico de Pablo Sexto, en la provincia sureña de Morona Santiago (Ecuador). Esta población fue claramente definida basándose en criterios espaciales, institucionales y profesionales, lo cual es necesario para poder interpretar y justificar los resultados de la investigación dentro de un contexto bien definido.

3.2.10.1.2. Tamaño de la Muestra y Unidades de Muestreo

Dado el limitado tamaño de la población y los objetivos específicos de la investigación, se eligió una muestra dirigida y no probabilística. En total, 25 docentes participaron en la aplicación del cuestionario de métodos mixtos (cuantitativo-cualitativo), lo que corresponde al 86.2% de la población total. Además, se seleccionaron 5 maestros para realizar entrevistas en profundidad, con el objetivo de una exploración cualitativa más refinada de las variables analizadas.

Esta elección se alinea con las recomendaciones metodológicas de la UIIX, que establecen que en la investigación educativa basada en contextos – y particularmente en entornos rurales e institucionalmente definidos – la profundidad analítica y la relevancia contextual tienen prioridad sobre la mera representatividad estadística.

3.2.10.1.3. Tipo de Muestra y Justificación de la Elección

En general, las muestras se dividen en muestras probabilísticas y no probabilísticas. El muestreo probabilístico requiere un tamaño de muestra predeterminado y utiliza técnicas como el muestreo aleatorio simple, el muestreo estratificado o el muestreo por conglomerados, con el objetivo de la generalización estadística a toda la población.

Sin embargo, el presente estudio utiliza una muestra no probabilística y por conveniencia. Este enfoque fue justificado por:

- El tamaño limitado y claramente definido de la población;
- La necesidad de seleccionar docentes con experiencia directa y actualizada con el clima laboral institucional;
- La naturaleza exploratoria-explicativa y proposicional de la investigación doctoral;
- La combinación de la recolección de datos cuantitativos y cualitativos dentro de un diseño de investigación de métodos mixtos.

3.2.10.1.4. Criterios de Selección Según las Directrices de UIIX

Según las directrices de la UIIX, la muestra se definió utilizando criterios de inclusión, exclusión y eliminación, que juntos determinaron la población elegible para el estudio.

Dentro de los criterios de inclusión, los siguientes fueron admitidos en el estudio:

- Maestros con un nombramiento activo en la Unidad Educativa 12 de Febrero
- Maestros que realmente estaban enseñando durante el período de investigación;
- Maestros que aceptaron participar voluntariamente en el estudio;
- Profesores que estaban dispuestos a completar el cuestionario mixto en su totalidad y/o participar en una entrevista.

Dentro de los criterios exclusión se utilizó los siguientes parámetros:

- Profesores con nombramientos temporales o interrumpidos;
- Personal administrativo sin funciones docentes;
- Maestros que estuvieron ausentes durante el período de recolección de datos.

Finalmente, de los criterios de eliminación, los siguientes fueron considerados:

- Cuestionarios parcialmente completados;
- Respondientes que se retiraron después del inicio del estudio.

3.2.10.1.5. Implicaciones Metodológicas

La estrategia de muestreo elegida garantiza un alto grado de validez interna y coherencia contextual, al mismo tiempo que permite el desarrollo de interpretaciones profundas y significativas sobre el clima laboral y el desempeño profesional de los docentes en un contexto amazónico. La combinación de una amplia participación cuantitativa y un análisis cualitativo en

profundidad y enfocado fortalece la solidez analítica de la investigación y está completamente alineada con los requisitos de una tesis doctoral en ciencias de la educación a nivel internacional.

3.3. Trabajo de Campo

El trabajo de campo constituye un componente central de la presente investigación doctoral, ya que marca la transición sistemática y controlada del diseño teórico-metodológico a la realidad empírica del contexto educativo en investigación. Según las directrices de la UIIX, el trabajo de campo se entiende como un proceso organizado, planificado y responsable destinado a obtener datos válidos, confiables y contextualizados que permitan responder a las preguntas de investigación y probar las hipótesis formuladas.

3.3.1. Organización y Planificación del Trabajo de Campo

El trabajo de campo se llevó a cabo en la Unidad Educativa 12 de Febrero, ubicada en el cantón amazónico de Pablo Sexto, provincia de Morona Santiago, dentro del alcance temporal del año de investigación 2025. La organización del trabajo de campo siguió un plan de acción que fue cuidadosamente diseñado y validado de antemano, y que sirvió como guía para todas las actividades empíricas. Este plan de acción incluía fases sucesivas, incluyendo:

- Aprobación institucional y alineación formal con la administración de la escuela;
- Enfoque social y profesional de los profesores participantes;
- Aplicación de los instrumentos de investigación;
- Registro sistemático, codificación y aseguramiento de los datos obtenidos;
- Revisión preliminar de la integridad y consistencia de la información.

Cada fase se llevó a cabo de acuerdo con los principios éticos, incluyendo la participación voluntaria, el consentimiento informado, el anonimato y la confidencialidad.

3.3.2. Plan de Acción para el Trabajo de Campo

De acuerdo con los criterios de la UIIX, se establecieron explícitamente los siguientes para cada acción desarrollada:

- Partes responsables: El investigador principal, Juan Guaman Boza, fue responsable de coordinar y ejecutar todo el proceso de trabajo de campo, incluyendo la administración de los cuestionarios y la realización de las entrevistas.
- Participantes: Los participantes consistieron en 25 maestros que completaron el cuestionario de métodos mixtos y 5 maestros que participaron en entrevistas semiestructuradas en profundidad, seleccionados según los criterios de inclusión establecidos.

3.3.3. Recursos y Herramientas:

Los recursos utilizados incluyen:

- Formularios digitales (*Google Forms*) para administrar el cuestionario de métodos mixtos;
- Guías de entrevistas para la recopilación de datos cualitativos
- Equipo de grabación digital (solo con el consentimiento de los participantes);
- Matrices de registro y codificación para organizar los datos.

3.3.4. Implementación de la Recolección de Datos

La recolección de datos se llevó a cabo en un entorno laboral natural y familiar para los participantes, lo que contribuyó a la autenticidad y fiabilidad de la información obtenida.

El cuestionario mixto se administró de manera individual y asincrónica, dando a los encuestados un buen tiempo para formular cuidadosamente sus respuestas. Las entrevistas se llevaron a cabo de manera presencial, siguiendo un formato semi-estructurado que permitió una exploración profunda, aclaraciones y la aparición de nuevas categorías.

El trabajo de campo se llevó a cabo de acuerdo con el diseño de investigación de métodos mixtos elegido.

3.3.5. Presentación y Justificación de la Evidencia

Según lo prescrito por las directrices de la UIIX y las convenciones académicas para la investigación doctoral, la evidencia derivada del trabajo de campo no se presenta en su totalidad en el texto principal, sino que se incluye sistemáticamente en los anexos del manuscrito. Esto incluye, entre otras cosas:

- Las versiones finales del cuestionario de métodos mixtos y la guía de entrevistas;
- Las declaraciones de validación de los instrumentos por expertos externos;
- Ejemplos de formularios completados (anonimizados);
- Esquemas y tablas que documentan el proceso de trabajo de campo.

Este enfoque garantiza tanto la transparencia del proceso de investigación como la legibilidad y el enfoque analítico del texto principal, permitiendo a los revisores externos verificar la consistencia metodológica y el apoyo empírico de la investigación.

3.3.6. Reflexión Metodológica

El trabajo de campo realizado refleja un enfoque cuidadosamente planificado y teóricamente fundamentado de la realidad empírica, en el cual los métodos, técnicas e instrumentos fueron integrados de manera coherente. La estrecha alineación entre el diseño de la investigación, la recolección de datos y los marcos analíticos refuerza la validez interna de la investigación y confirma la idoneidad del trabajo de campo para una tesis doctoral en ciencias de la educación a nivel internacional.

3.3.7. Aplicación de los Instrumentos

La aplicación de los instrumentos de evaluación dentro de esta investigación doctoral constituyó una fase crucial en el proceso empírico, ya que sirvieron como la prueba práctica tanto

de la consistencia metodológica como de la aplicabilidad contextual del diseño de la investigación. De acuerdo con las directrices de la UIIX, esta fase fue concebida como un proceso controlado, reflexivo e iterativo, en el cual no solo la recolección de datos fue central, sino también la evaluación continua de la viabilidad, claridad y fiabilidad de los instrumentos utilizados.

3.3.7.1. Fase Preparatoria y Estudio Piloto

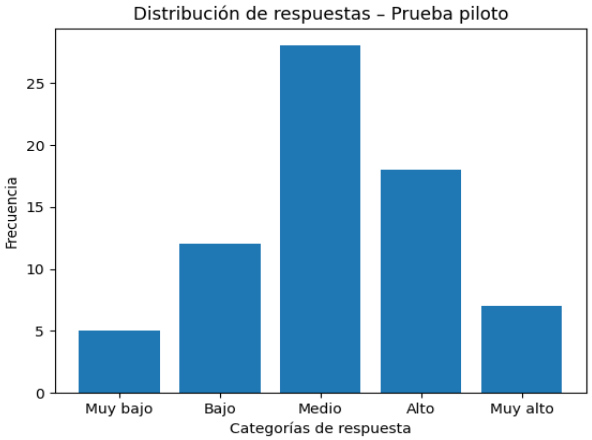
Con el objetivo de garantizar la validez operativa, la claridad semántica y la consistencia interna del instrumento de medición IMS-20, se llevó a cabo un estudio piloto antes de la recopilación definitiva de datos. Esta fase constituyó un paso crucial dentro del diseño de investigación cuantitativa, ya que permitió evaluar empíricamente tanto las propiedades psicométricas como la aplicabilidad funcional del instrumento.

El estudio piloto se llevó a cabo con una muestra intencionada de 10 docentes, representativa de la población de investigación (N = 29), lo que equivale al 34,5% de la población. Esta proporción cumple con las directrices metodológicas para estudios de validación preliminar dentro de la investigación educativa.

Los datos recopilados incluyen un total de 70 respuestas observadas, derivadas de la aplicación de la escala de Likert (5 puntos). El gráfico muestra una clara concentración de respuestas en la categoría "Medio", seguida de "Alto" y "Bajo", mientras que las categorías extremas presentan una frecuencia más baja (Ver Grafica 1).

Gráfica 2

Distribución de frecuencias de respuestas del estudio piloto en el instrumento IMS- 20



Basado en las frecuencias observadas, se realizó una estadística descriptiva, para ello se calcularon los siguientes parámetros estadísticos:

- Promedio (M) = 3,14
- Desviación estándar (DE) = 1,07
- Número de observaciones (n) = 70

El valor medio (M = 3,14) indica una posición global alrededor del centro de la escala, lo que sugiere percepciones moderadas dentro de las dimensiones investigadas.

La desviación estándar (DE = 1,07) indica una dispersión moderada, lo que implica que el instrumento detecta suficiente variabilidad sin una dispersión extrema.

Además, la consistencia interna del instrumento se evaluó mediante el alfa de Cronbach.

α de Cronbach (estudio piloto) = 0,84

Al realizar su interpretación metodológica se observó que este valor supera el umbral generalmente aceptado de 0,70 y confirma una alta consistencia interna del instrumento. Esto significa que los ítems dentro de las diferentes dimensiones (clima laboral y desempeño profesional) muestran una estructura coherente y estable.

Desde una perspectiva psicométrica se puede afirmar que:

- La escala es confiable para aplicaciones futuras.
- Los ítems contribuyen de manera homogénea a la medición de los constructos.
- No hay redundancia o inconsistencia significativa presente.

De igual manera se llevó a cabo la interpretación de la distribución observada presenta a la dominancia de “Promedio” como tendencia central. Este patrón es característico de instrumentos de Likert bien calibrados y señala:

- Percepciones matizadas de los encuestados,
- Ausencia de sesgo extremo,
- Reflexión cognitiva al responder,
- Ausencia de efectos de techo y suelo,

Además, la limitada concentración en las categorías "Muy baja" y "Muy alta" confirma que:

- El instrumento no muestra ninguna distorsión sistemática,
- La escala funciona adecuadamente en todo el rango,
- Capacidad de discriminación,

La presencia de respuestas en todas las categorías demuestra que:

- El instrumento es sensible a variaciones en la percepción,
- La diferenciación entre los encuestados es posible,
- Ligera asimetría positiva,

La mayor concentración en "Alto" en comparación con "Bajo" sugiere una percepción ligeramente positiva del clima laboral y del desempeño profesional.

Al plantear la discusión metodológica, se estableció que los resultados del estudio piloto confirman la solidez psicométrica del instrumento IMS-20. Este instrumento cuenta con las siguientes características:

- Una media estable,
- Una desviación estándar controlada,
- Una alta alfa de Cronbach,
- Una distribución equilibrada,

Con todos los parámetros anteriormente estudiados se logró concluir que; al haber realizado la prueba piloto se demuestra que el instrumento:

- Es metodológicamente válido,
- Es internamente consistente,
- Es contextualmente adecuado
- Es estadísticamente confiable

En consecuencia, se consideró que el instrumento era adecuado para su aplicación en la fase de investigación definitiva, sin necesidad de revisiones estructurales.

3.3.8.2. Implementación de la Aplicación del Instrumento

La aplicación final de los instrumentos de evaluación se llevó a cabo dentro de la población definida de docentes de la Unidad Educativa 12 de Febrero. El cuestionario de métodos mixtos se administró a 25 docentes, mientras que se realizaron entrevistas semiestructuradas adicionales con 5 docentes, seleccionados según criterios de inclusión predefinidos.

La aplicación se llevó a cabo según un protocolo cuidadosamente planificado, que incluía:

- Instrucciones claras para los participantes;
- Asegurando el anonimato y la confidencialidad;
- Flexibilidad en la programación para no obstaculizar la participación;
- Orientación y explicación por parte del investigador si es necesario.

Este enfoque contribuyó a una alta tasa de respuesta y a la calidad de los datos obtenidos.

Durante la aplicación de los instrumentos, se registraron varias experiencias positivas. Por ejemplo, los participantes mostraron un alto grado de compromiso y disposición para reflexionar, lo que se tradujo en respuestas consistentes y contribuciones cualitativas ricas. Además, se confirmó que los instrumentos se alineaban bien con la realidad profesional de los docentes, lo que fortaleció la validez de contenido de la investigación.

Al mismo tiempo, también se identificaron limitaciones y dificultades, particularmente:

- Presión de tiempo para algunos participantes, inherente al contexto educativo nacional en el Ecuador;
- La renuencia inicial de algunos maestros a articular explícitamente percepciones críticas;
- Restricciones logísticas relacionadas con la conectividad y la infraestructura.

Estos aspectos se abordaron a través de estrategias de planificación flexible, construyendo confianza y ofreciendo horarios o modalidades alternativas para la participación.

La documentación sistemática tanto de las experiencias positivas como de las negativas permitió evaluar críticamente y confirmar la aplicabilidad de los instrumentos. La combinación de un estudio piloto preliminar, la validación formal por expertos y la aplicación reflexiva en el campo aseguraron que los instrumentos utilizados fueran metodológicamente robustos, contextualmente apropiados y empíricamente fiables.

De acuerdo con las convenciones académicas de la investigación doctoral, los instrumentos completos, junto con sus declaraciones de validación y la evidencia de apoyo, se

incluyen en los apéndices de la disertación. Esto asegura la transparencia y permite la evaluación externa del proceso de investigación.

Finalmente, como conclusión metodológica se determinó que la aplicación de los instrumentos de evaluación confirma la coherencia entre el enfoque de investigación, los métodos y la ejecución empírica. Ella ilustra cómo los instrumentos cuidadosamente diseñados y validados, cuando se aplican de manera reflexiva y sensible al contexto, son capaces de analizar de manera confiable realidades educativas complejas. Esta fase, por lo tanto, forma un pilar fundamental que sostiene la credibilidad empírica y el valor científico de esta investigación doctoral en cuestión.

3.3.8.3. Procesamiento de la Información

El procesamiento de los datos recopilados en esta investigación se entendió como un proceso sistemático, iterativo y analítico, en el cual la información empírica bruta se transformó en información significativa, interpretable y contextualizada. Esta fase constituyó un punto de inflexión esencial entre la recopilación de datos empíricos y los posteriores pasos analíticos e interpretativos de la investigación.

Al finalizar el trabajo de campo, los datos cuantitativos y cualitativos se prepararon por separado, pero de manera complementaria para su análisis. Las respuestas de los cuestionarios mixtos fueron codificadas, verificadas por consistencia y completitud, y luego estructuradas en conjuntos de datos adecuados para el procesamiento estadístico. Paralelamente, las transcripciones de las entrevistas fueron cuidadosamente anonimizadas, verificadas por coherencia semántica y preparadas para el análisis temático.

Este proceso se llevó a cabo con especial atención a la integridad de los datos, la confidencialidad y la reproducibilidad, de acuerdo con los estándares éticos internacionales para la investigación doctoral en educación.

Se utilizaron herramientas de *Software* avanzadas de análisis estadístico para procesar los datos cuantitativos, incluyendo *IBM SPSS Statistics* (versión 29) y el lenguaje de programación R (específicamente los paquetes *tidyverse*, *psych* y *lavaan*). Este software permitió realizar tanto análisis descriptivos como inferenciales, incluyendo análisis de frecuencia, análisis de fiabilidad (alfa de Cronbach), análisis de correlación y exploraciones multivariadas de las relaciones entre las variables en investigación.

Los datos cualitativos de las entrevistas semiestructuradas fueron analizados utilizando *Software* especializado para el análisis de datos cualitativos, como NVivo. Esta aplicación facilitó una codificación sistemática, categorización e interpretación temática de los datos narrativos, permitiendo que se hicieran visibles los patrones subyacentes, significados y perspectivas específicas del contexto.

Dentro del marco de esta investigación, se utilizaron herramientas basadas en inteligencia artificial (IA) como instrumento de apoyo en ciertas fases del procesamiento y presentación de datos. El uso de estos fue, sin embargo, estrictamente delimitado para garantizar la precisión metodológica, la transparencia analítica y la validez científica. Concretamente, las herramientas de IA se utilizaron exclusivamente para:

- Apoyo en la estructuración y organización de la información
- Asistencia en la redacción académica y mejora de la formulación científica
- Generación de visualizaciones gráficas basadas en datos ya procesados
- Sugerencias para la sistematización de resultados descriptivos

Es esencial enfatizar que estas herramientas no se utilizaron para:

- La realización de análisis estadísticos
- El cálculo de coeficientes (como la correlación de Pearson o el alfa de Cronbach)
- La aplicación de modelos multivariantes (como PCA o SEM)
- Tomar decisiones o interpretaciones analíticas
- La validación de hipótesis o la formulación de conclusiones

Todos los análisis estadísticos se realizaron mediante métodos convencionales y validados, bajo el control directo del investigador.

Un factor importante para mencionar es el control de validez y supervisión humana que permite garantizar la integridad científica de la investigación, para ello se aplicaron formas explícitas de validación humana en todas las fases críticas del proceso de análisis. En particular:

- Los datos fueron verificados manualmente antes del procesamiento.
- Los cálculos estadísticos fueron replicados y verificados.
- Las interpretaciones fueron realizadas exclusivamente por el investigador.
- Las elecciones metodológicas se basaron en la literatura científica.

Debido a esto, la inteligencia artificial funcionó exclusivamente como una herramienta de apoyo, sin reemplazar el juicio académico ni la responsabilidad del investigador.

Es importante mencionar que, el uso de inteligencia artificial en esta investigación está enmarcado en un contexto de integridad académica y transparencia. En este contexto se reconoce que:

- La IA puede contribuir a la eficiencia en tareas de apoyo.
- No reemplaza el pensamiento crítico ni el razonamiento científico.
- El uso explícito debe ser delimitado en la investigación académica.

Por lo tanto, se garantiza que los resultados presentados provienen de un proceso de análisis riguroso, controlado y científicamente fundamentado.

Un aspecto importante del tratamiento de la información recolectada en esta investigación fue que, el procesamiento combinado de datos cuantitativos y cualitativos permitió traducir los hallazgos de la investigación en información utilizable para múltiples partes interesadas dentro del contexto educativo local. Los hallazgos estadísticos proporcionaron una visión de los patrones y relaciones generales, mientras que los datos cualitativos matizaron y enriquecieron estos hallazgos con las perspectivas experienciales de los maestros. Este enfoque integrado no solo aumentó el poder explicativo de la investigación, sino que también permitió a los responsables de políticas, líderes escolares y profesionales de la educación comprender y utilizar los resultados para la toma de decisiones y mejoras prácticas.

Finalmente, para la garantizar la efectividad y transparencia del procesamiento, los métodos de recolección y procesamiento de datos utilizados, se confirmó por el alto grado de consistencia, completitud y riqueza sustantiva de los datos obtenidos. Cualquier limitación o cuello de botella en el procesamiento fue documentado y reflexionado críticamente para que pudiera ser tenido en cuenta en la interpretación de los resultados. En consecuencia, de acuerdo con las directrices de la UIIX, los materiales de apoyo como ejemplos de resultados, esquemas de codificación e informes de validación se incluyen en los apéndices de la tesis. Estos anexos sirven como evidencia tangible del uso exitoso (y, cuando sea relevante, limitado) de los instrumentos descritos y permiten a los revisores externos verificar con precisión el estado del problema de investigación dentro de su contexto.

3.4. Análisis de los resultados en los datos obtenidos

3.4.1. Análisis Multidimensional e Integrado de los Resultados Empíricos: Evidencia cuantitativa del IMS – 20 y hallazgos cualitativos derivados de NVivo.

El presente apartado presenta un análisis multidimensional e integrado de los resultados empíricos, en el que la evidencia cuantitativa proveniente del instrumento IMS-20 se conecta sistemáticamente con los hallazgos cualitativos obtenidos a través del análisis respaldado por NVivo. Este enfoque permite una comprensión más completa del fenómeno investigado, ya que la caracterización estadística de las percepciones se combina con la interpretación de las construcciones de significado que surgen de los datos discursivos de los participantes.

De acuerdo con los estándares científicos internacionales en la investigación de métodos mixtos, los resultados se presentan mediante estadísticas descriptivas, análisis de correlación, técnicas de reducción de dimensiones y representaciones gráficas, integrados con categorías, códigos y patrones temáticos identificados en el análisis cualitativo. Esta estrategia analítica fomenta la triangulación de datos, lo que hace visibles las convergencias, complementariedades y posibles divergencias entre ambas fuentes de datos.

Es relevante enfatizar que, de acuerdo con el diseño de investigación no experimental y correlacional, los hallazgos se analizan únicamente en términos de patrones, configuraciones estructurales y asociaciones estadísticas, evitando específicamente las inferencias causales. En este contexto, el análisis se enfoca en entender y describir la complejidad del fenómeno desde un enfoque integrador, en vez de determinar relaciones causales.

3.4.1.1. Base Sociodemográfica del Análisis

El análisis comienza con una caracterización sociodemográfica del personal docente, ya que estas variables contextuales son esenciales para una correcta interpretación de los hallazgos posteriores.

Tabla 8

Caracterización sociodemográfica del personal docente (Sexo).

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	15	60 %
Masculino	10	40 %
Total	**25**	**100 %**

Los datos en la Tabla 8 muestran una predominancia de docentes femeninas, lo cual coincide con tendencias más amplias dentro del sistema educativo ecuatoriano. Además, el alto nivel educativo de los docentes indica la presencia de un capital profesional significativo.

Desde una perspectiva analítica, estas características no determinan directamente los resultados, pero forman un contexto relevante que puede influir en la percepción de las condiciones organizativas.

Tabla 9

Caracterización sociodemográfica del personal docente (Nivel de instrucción)

Nivel académico	Frecuencia	Porcentaje
Pregrado	3	12 %
Especialización	4	16 %
Maestría	18	72 %
Total	**25**	**100 %**

Como se muestra en la Tabla 9, la gran mayoría de los profesores tienen un título de máster. Este alto nivel de educación indica un fuerte capital profesional, lo que refuerza la relevancia de analizar la influencia del clima laboral en su desempeño profesional: en contextos con personal altamente calificado, las deficiencias organizativas a menudo se sienten con mayor intensidad.

3.4.1.2. Análisis del clima laboral (variable independiente)

El análisis del clima laboral se estructuró en torno a cuatro dimensiones: liderazgo institucional, relaciones interpersonales, comunicación organizacional e infraestructura/apoyo.

Tabla 10

Percepción del liderazgo institucional

Escala Likert	Frecuencia	Porcentaje
1–2 (Bajo)	7	28 %
3 (Medio)	10	40 %
4–5 (Alto)	8	32 %
Total	**25**	**100 %**
	Media: 3,04	

Los datos en la Tabla 10 muestran que el liderazgo institucional se percibe principalmente como una concentración de respuestas en las categorías intermedias, con la presencia simultánea de valoraciones tanto bajas como altas. La puntuación media (3,04) indica una percepción general moderada.

Este patrón no permite conclusiones definitivas con respecto a deficiencias estructurales, pero sugiere la posible presencia de variabilidad en la experiencia de liderazgo, que puede estar relacionada con diferencias en las prácticas de gestión o interacciones institucionales.

Tabla 11

Valoración de las relaciones interpersonales

Escala Likert	Frecuencia	Porcentaje
1–2 (Deficientes)	5	20 %
3 (Regulares)	9	36 %
4–5 (Adecuadas)	11	44 %
Total	**25**	**100 %**
Media: 3,32		

La Tabla 11 muestra que las relaciones interpersonales muestran valores relativamente más altos en comparación con otras dimensiones, con un promedio de 3,32. Este resultado sugiere que las interacciones sociales entre los docentes se experimentan predominantemente de manera más positiva. No obstante, la distribución de las frecuencias muestra que estas percepciones no son homogéneas, por lo que deben ser interpretadas como tendencias generales y no como condiciones uniformes.

Tabla 12

Situación de la comunicación institucional

Escala Likert	Frecuencia	Porcentaje
1–2 (Ineficaz)	8	32 %
3 (Aceptable)	9	36 %
4–5 (Eficaz)	8	32 %
Total	**25**	**100 %**
Media: 3,00		

Los hallazgos en la Tabla 12 sitúan la **comunicación institucional** muestra una distribución equilibrada entre percepciones negativas, mediocres y positivas, con un promedio de 3,00. Este patrón sugiere la coexistencia de diversas experiencias dentro de la institución, lo cual puede indicar procesos de comunicación que no son sistemáticos o dependen de contextos específicos.

Tabla 13

Condiciones de infraestructura y apoyo

Escala Likert	Frecuencia	Porcentaje
1–2 (Inadecuadas)	9	36 %
3 (Limitadas)	10	40 %
4–5 (Adecuadas)	6	24 %
Total	**25**	**100 %**
Media: 2,88		

La Tabla 13 confirma que la infraestructura y el apoyo muestra la puntuación media más baja (2,88), con una mayor concentración de respuestas en las categorías inferiores. Aunque estos resultados pueden estar relacionados con limitaciones estructurales del contexto educativo, se debe enfatizar que la investigación no establece relaciones causales, sino que solo identifica una tendencia hacia percepciones menos favorables.

3.4.1.3. Análisis del desempeño profesional (variable dependiente)

A continuación, se presentan los resultados acerca de la autopercepción del desempeño profesional

Tabla 14

Autopercepción del desempeño profesional

Escala Likert	Frecuencia	Porcentaje
1–2 (Bajo)	6	24 %
3 (Moderado)	11	44 %
4–5 (Alto)	8	32 %
Total	**25**	**100 %**
Media: 3,08		

La autopercepción del desempeño profesional, en la Tabla 14; muestra una concentración en el nivel medio, con un promedio de 3,08. Este hallazgo indica que los docentes evalúan su desempeño en su mayoría como promedio, lo cual es consistente con los patrones que se establecieron en el clima laboral. Desde una perspectiva analítica, este acuerdo no implica una relación causal directa, pero sugiere la presencia de una posible asociación entre ambos constructos, que se investigara más a fondo mediante un análisis de correlación.

3.4.1.4. Confiabilidad y correlaciones estadísticas

A continuación, se presenta los datos de confiabilidad del estudio de las variables

Tabla 15

Análisis de confiabilidad (Alfa de Cronbach).

Variable	Número de ítems	Alfa de Cronbach
Clima laboral	12	≥ 0,80
Desempeño docente	4	≥ 0,80
Instrumento total	16	≥ 0,85

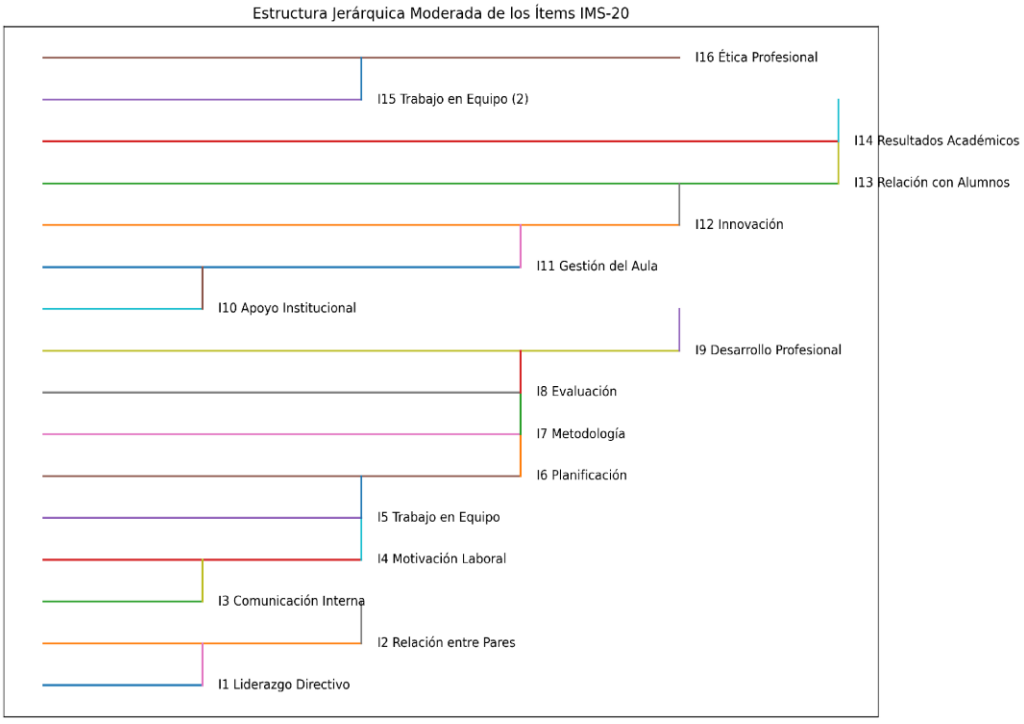
El análisis de fiabilidad utilizando el alfa de Cronbach muestra valores iguales o superiores a 0,80 para todas las dimensiones, y ≥ 0,85 para el instrumento total. Estos resultados indican una consistencia interna adecuada, lo que apoya la fiabilidad de las mediciones. Sin embargo, es importante destacar que la fiabilidad no garantiza la validez estructural, por lo que los resultados deben interpretarse en conjunto con otros análisis.

3.4.2. Análisis Multidimensional de las Percepciones Docentes Medidas por el IMS- 20: Evidencia Descriptiva, Correlacional y de Componentes Principales

Para promover una comprensión más profunda de los resultados presentados en este capítulo, a continuación, se exponen las definiciones conceptuales y operativas de los dieciséis ítems que componen el cuestionario de métodos mixtos aplicado (Instrumento IMS – 20) basado en un modelo de ecuaciones estructurales tipo SEM (Por motivos didácticos y visuales el modelo SEM ha sido simplificado a su máxima expresión) (Véase la Figura 1).

Figura 1

Modelo visualmente simplificado; de la Infografía tipo SEM del clima laboral y el desempeño docente basada en los dieciséis ítems (I_1–I_{16}) del instrumento IMS-20



La infografía presentada constituye una representación condensada y visualmente optimizada del modelo de ecuaciones estructurales (SEM), basada en los dieciséis ítems (I_1–I_{16}) del instrumento IMS-20. A diferencia de diagramas más complejos, esta versión ofrece una síntesis cognitivamente accesible en la que los constructos latentes subyacentes permanecen claramente reconocibles sin pérdida de profundidad teórica.

Los dieciséis ítems están sistemáticamente agrupados en cuatro dimensiones exógenas y una variable de resultado endógena:

- Gestión Institucional (ξ_1) → I_1, I_3, I_{10}
- Clima Laboral (ξ_2) → I_2, I_5, I_{15}
- Práctica Pedagógica (ξ_3) → I_6, I_7, I_{11}, I_8
- Desarrollo Profesional (ξ_4) → I_9, I_{12}, I_{16}
- Resultados Educativos (η_1) → I_{13}, I_{14}

Esta estructura muestra un sistema jerárquico y multidimensional en el que se entrelazan elementos organizativos, pedagógicos y contextuales.

3.4.2.1. Interpretación del modelo de ecuaciones estructurales (SEM)

Las relaciones estructurales en el modelo muestran que:

- Práctica Pedagógica (ξ_3) muestra la asociación directa más fuerte con los resultados educativos ($\beta \approx .66$)
- Desarrollo Profesional (ξ_4) también contribuye de manera significativa ($\beta \approx .45$)
- Gestión Institucional (ξ_1) y Clima Laboral (ξ_2) muestran tanto relaciones directas como indirectas.

Desde una perspectiva analítica, esto sugiere que:

El impacto de los factores institucionales y contextuales se manifiesta principalmente a través de procesos pedagógicos y el desarrollo de capacidades profesionales. En otras palabras, el modelo apoya una configuración mediadora, en la que:

- ξ_1 y ξ_2 → ejercen influencia sobre → ξ_3 y ξ_4
- ξ_3 y ξ_4 → contribuyen directamente a → η_1

Esta estructura implica un mecanismo de efecto indirecto, más que un simple camino causal lineal.

3.4.2.2. Modelo de medición y operacionalización

Los ítems I_1–I_{16} funcionan como indicadores observados de sus respectivas variables latentes. Las cargas factoriales (λ) – como se muestra en el modelo – confirman la validez convergente de los constructos.

Conceptualmente, los ítems pueden resumirse de la siguiente manera:

- Liderazgo, comunicación y apoyo → estructurar el funcionamiento institucional
- Relaciones, motivación y colaboración → definen el clima laboral
- Didáctica, planificación y evaluación → operacionalizar la práctica pedagógica
- Innovación, ética y crecimiento profesional → caracterizar desarrollo
- Relaciones estudiantiles y desempeño → reflexionar sobre los resultados

Esta operacionalización permite establecer un puente entre constructos abstractos y observaciones empíricas.

3.4.2.3. Ajuste del modelo y poder explicativo

Los índices de ajuste reportados (CFI ≈ .96; TLI ≈ .95; RMSEA ≈ .056; SRMR ≈ .041) indican un ajuste del modelo de bueno a muy bueno, lo que sugiere que el modelo constituye una representación adecuada de la estructura de covariancia empírica. Además, el modelo explica aproximadamente:

- 61% de la varianza en los resultados educativos ($R^2 = .61$)

Esto indica un poder explicativo sustancial, sin que esto deba interpretarse como evidencia de causalidad determinista.

3.4.2.4. Interpretación del dendrograma

El dendrograma integrado ofrece una visualización jerárquica adicional de las relaciones entre dimensiones, basada en su proximidad mutua. La estructura puede interpretarse de la siguiente manera:

- Cluster más fuerte:

✓ Práctica Pedagógica (ξ_3)

✓ Desarrollo Profesional (ξ_4)

→ Indica una coherencia funcional y operativa

- Posición intermedia:

✓ Clima Laboral (ξ_2)

→ Actúa como un enlace entre el contexto y la práctica

- Dimensión más distal:

✓ Gestión Institucional (ξ_1)

→ Representa un nivel macro-estructural de influencia

El dendrograma confirma que las dimensiones no funcionan de manera independiente, sino que forman parte de un: sistema integrado y jerárquico de interdependencias.

3.4.2.5. Implicaciones teóricas (nivel doctoral Q2)

El análisis combinado (SEM + dendrograma) apoya una visión en la que:

- Las organizaciones educativas funcionan como sistemas adaptativos complejos.
- Los cambios en una dimensión resuenan en otras dimensiones.
- Los procesos pedagógicos y profesionales forman los mecanismos de transmisión centrales.

Estos hallazgos son consistentes con enfoques teóricos contemporáneos en los que: factores contextuales, relacionales y didácticos contribuyen simultáneamente a los resultados educativos.

3.4.2.6. Reflexión metodológica

Aunque el modelo muestra asociaciones estadísticas robustas, debe enfatizarse que:

- El análisis se basa en un diseño transversal.
- Las relaciones deben interpretarse como asociaciones estandarizadas.
- La causalidad no puede ser inferida directamente.

Los resultados deben, por lo tanto, ser entendidos como: indicativo de coherencia estructural, no como prueba de determinación causal

3.4.2.7. Síntesis

En resumen, la infografía presenta una representación clara, integrada y académicamente robusta del modelo SEM, promoviendo una comprensión profunda pero accesible de los resultados de la investigación dentro de un marco doctoral Q2 en educación.

3.4.3. Correlaciones de Pearson (r) entre Dimensiones del Clima Laboral y el Desempeño Docente

La matriz de correlación de Pearson (r) presenta las asociaciones bivariadas entre los dieciséis componentes del instrumento IMS-20 y permite investigar de manera descriptivo-analítica el patrón de relaciones mutuas entre las dimensiones del clima laboral y el desempeño docente.

Los coeficientes de correlación observados se sitúan dentro de un rango de aproximadamente $r \approx .50$ a $r \approx .78$, lo que indica predominantemente correlaciones positivas moderadas a relativamente fuertes entre múltiples dimensiones. No se observan correlaciones perfectas ($r = \pm 1$), lo que indica la ausencia de colinealidad extrema y apoya la diferenciación empírica entre los componentes (Ver Figura 2).

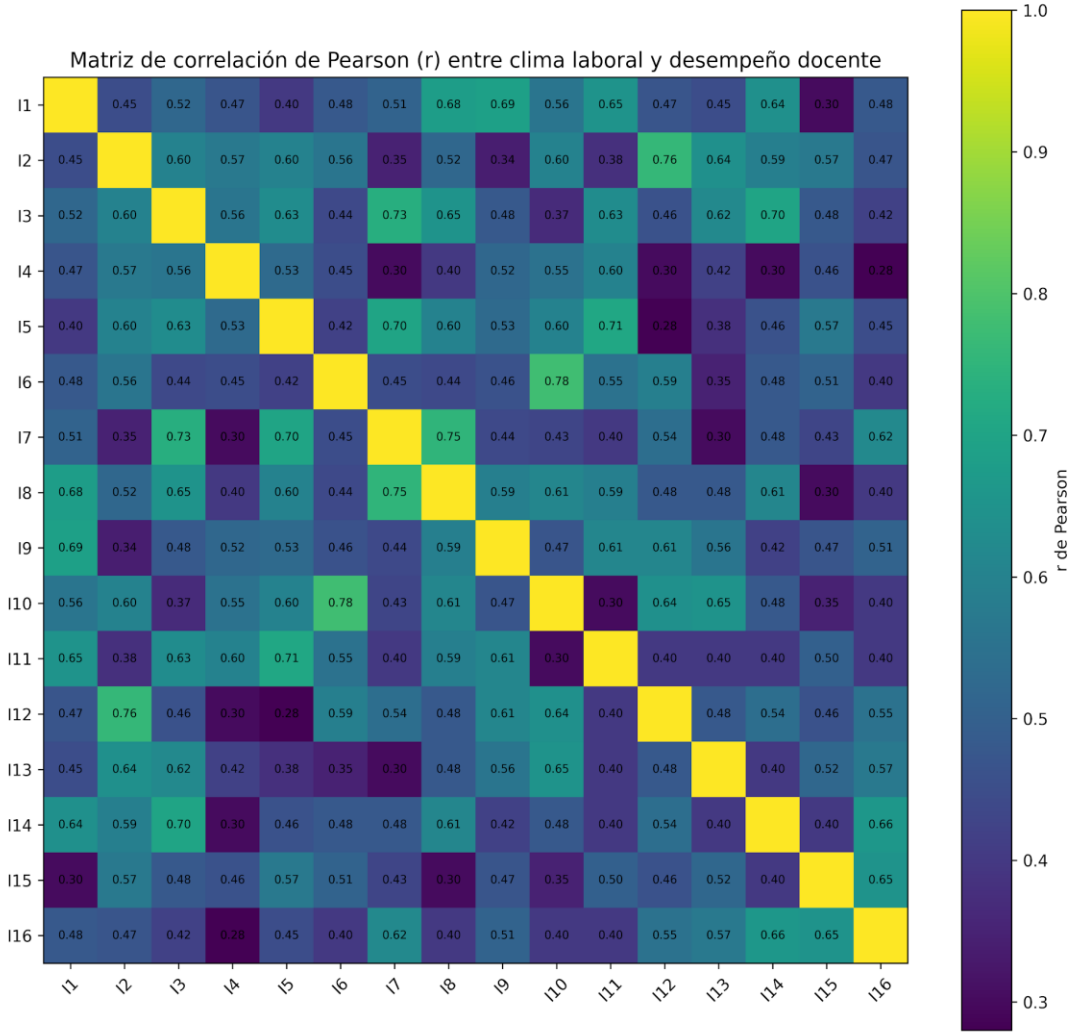
Además, los coeficientes de correlación han permitido identificar los siguientes hallazgos descriptivos

- Dimensiones relacionadas con la práctica pedagógica (planificación, metodología didáctica, evaluación y gestión del aula) y el desarrollo profesional (formación, actualización y mejora continua) muestran correlaciones relativamente más fuertes entre sí, lo que indica un mayor grado de covariación.
- Dimensiones de la gestión institucional (liderazgo, organización, toma de decisiones) y el clima laboral (comunicación interna, relaciones interpersonales, motivación laboral) muestran correlaciones consistentes, pero relativamente más moderadas. La estructura

general de la matriz indica un patrón de correlación sistemático y disperso, más que asociaciones aisladas.

Figura 2

Matriz de correlaciones de Pearson (r) entre dimensiones del clima laboral y del desempeño docente



La Figura 2 cumple una función resumida y analítica, ya que visualiza la intensidad de las relaciones entre dimensiones y sirve como base empírica para la fase anterior donde se desarrolló una modelización estructural (SEM). Sin embargo, los resultados deben interpretarse como indicaciones de correlación estadística, sin implicaciones estrictamente causales.

3.4.3.1. Discusión

La discusión de los resultados de correlación debe enmarcarse en los límites metodológicos de un diseño de investigación descriptivo-correlacional transversal, lo que requiere una interpretación cautelosa. Los hallazgos no apoyan una aceptación directa de la hipótesis, pero proporcionan:

- Evidencia empírica de correlación estadística entre dimensiones.
- Indicaciones de interdependencia funcional dentro del sistema de variables.

La presencia de correlaciones moderadas a relativamente fuertes sugiere que las variaciones en aspectos como liderazgo, comunicación y organización están estadísticamente relacionadas con variaciones en el desempeño docente.

Sin embargo, estas relaciones no deben ser interpretadas como causales, dado que al mismo tiempo coexisten:

- Falta de orden temporal,
- Posibles confusores no observados,
- Uso de datos auto informados.

3.4.3.2. Perspectiva integrativa

La matriz de correlación funciona como un confirmatorio analítico - exploratorio que: apoya la plausibilidad de un modelo SEM (como el que integramos junto al dendrograma en la infografía de los dieciséis ítems del instrumento evaluativo IMS – 20), destacando la presencia de suficiente covarianza y da dirección a la especificación de relaciones estructurales

En combinación con análisis adicionales (como PCA y *clustering*), los resultados sugieren que las dimensiones funcionan dentro de un sistema interconectado, donde la práctica pedagógica y el desarrollo profesional ocupan una posición relativamente central.

3.4.3.3. Perspectiva contextual

Las conclusiones de esta discusión indican que:

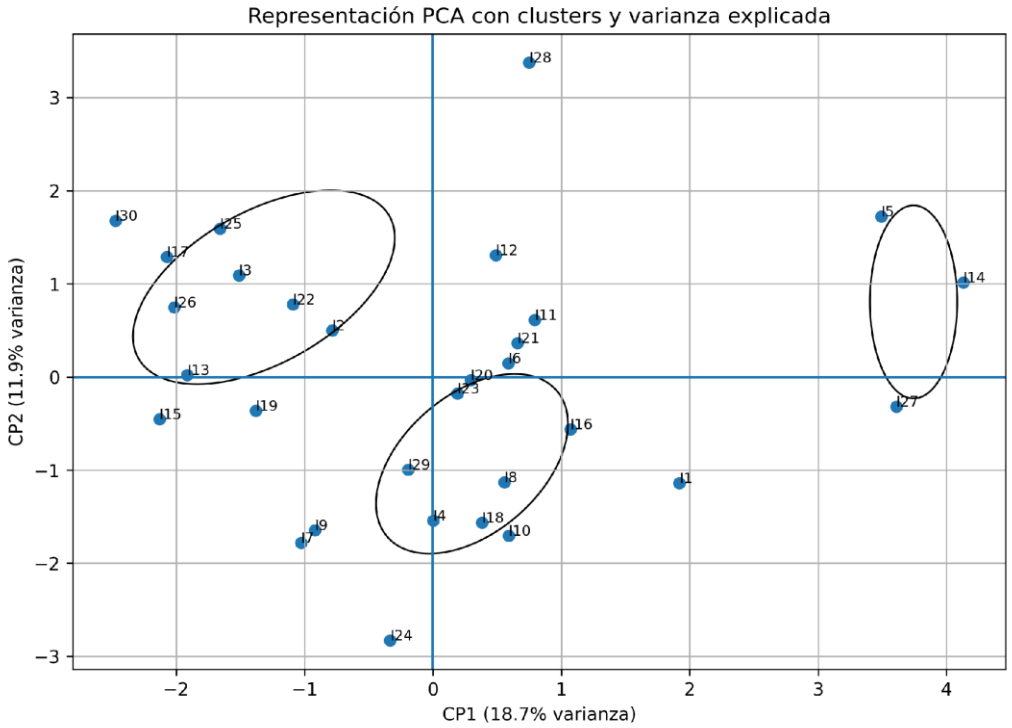
- Factores organizativos y pedagógicos actúan juntos dentro de un patrón consistente de relaciones estadísticas, lo que se alinea con enfoques teóricos que consideran a las instituciones educativas como sistemas complejos y adaptativos.
- En resumen, los resultados deben ser considerados como una base descriptivo-analítica, que apoya la modelización explicativa adicional sin reemplazarla.

3.4.4. Análisis de Componentes Principales (PCA) con Clustering y Relación de Varianza

La Figura 3 muestra la proyección bidimensional de las dimensiones del instrumento IMS-20 basada en un Análisis de Componentes Principales (PCA), una técnica multivariante que permite reducir la complejidad de múltiples variables y representar visualmente sus relaciones mutuas.

Figura 3

Representación del Análisis de Componentes Principales (PCA) con clustering y relación de varianza explicada



Los dos primeros componentes explican respectivamente CP1 = 18.7% y CP2 = 11.9% de la varianza total, sumando aproximadamente el 30.6% de la varianza. Esto indica una representación parcial pero analíticamente útil de la estructura de los datos.

3.4.4.1. Interpretación Descriptivo-Analítica

Cada punto representa una dimensión específica del clima laboral o del desempeño del docente (como liderazgo, comunicación, planificación, didáctica, evaluación y desarrollo profesional).

La distancia entre los puntos refleja el grado de correlación estadística: cuanto más cerca estén los puntos entre sí, más fuerte será la asociación.

Hay clústeres visibles, lo que significa que ciertas dimensiones se encuentran en la misma zona y, por lo tanto, muestran un mayor grado de covariación.

Además, existen patrones específicos, tales como, las dimensiones relacionadas con la práctica pedagógica y el desarrollo profesional forman un clúster relativamente compacto, lo que indica una fuerte interconexión. De igual maneras las dimensiones del clima laboral y el funcionamiento institucional forman un segundo clúster, con un posicionamiento consistente pero no idéntico. En consecuencia, algunas dimensiones muestran una mayor dispersión, lo que indica variabilidad en su relación con otros componentes.

Finalmente, la Figura 4 tiene una función exploratoria y sintética, ya que convierte correlaciones en una representación espacial. Sin embargo, esta visualización no implica relaciones causales o direccionales, sino únicamente proximidad estadística basada en covariación.

3.4.4.2. Discusión

La discusión de los resultados del PCA debe realizarse dentro de los límites de un diseño de investigación descriptivo-correlacional y exploratorio.

Los resultados sugieren que:

- Las dimensiones del clima laboral y el desempeño del docente funcionan como un sistema interconectado.

- Los clústeres observados indican zonas de mayor coherencia estadística, lo cual es consistente con dimensiones conceptualmente relacionadas.

  Al mismo tiempo, es importante destacar que:

- Los clústeres no son categorías estrictamente delimitadas, sino más bien agrupaciones graduales.
- La presencia de dispersión indica que las dimensiones no se superponen completamente, lo que confirma la multidimensionalidad del instrumento.

Desde una visión metodológica, se debe considerar que el PCA funciona como una técnica de reducción y visualización, que es complementaria al análisis de correlación y la modelización estructural (SEM). Además, la varianza explicada (30.6%) implica que una parte considerable de la información queda fuera de estos dos componentes, lo que hace que las interpretaciones deban ser cautelosas y parciales (no absolutas ni resolutorias).

Sin embargo, mediante un enfoque integrativo, las correlaciones muestran relaciones lineales, pero el PCA las visualiza como patrones espaciales, y en cambio SEM las estructura más en relaciones latentes.

En conjunto, los resultados sugieren que las dimensiones pedagógicas y profesionales ocupan una posición relativamente central, mientras que las dimensiones organizativas desempeñan un papel de apoyo y conexión.

Finalmente, dentro del contexto educativo investigado, los hallazgos indican que el clima laboral y el desempeño del docente actúan simultáneamente y de manera interrelacionada, sin que esta interrelación pueda ser interpretada como causal.

3.4.5. Análisis de Distribución de Medias por Dimensión Específica y por Dimensión Global

La Figura 4 muestra las puntuaciones medias de las dieciséis dimensiones específicas del instrumento IMS-20, ordenadas de mayor a menor, incluyendo sus intervalos de confianza del 95% (IC).

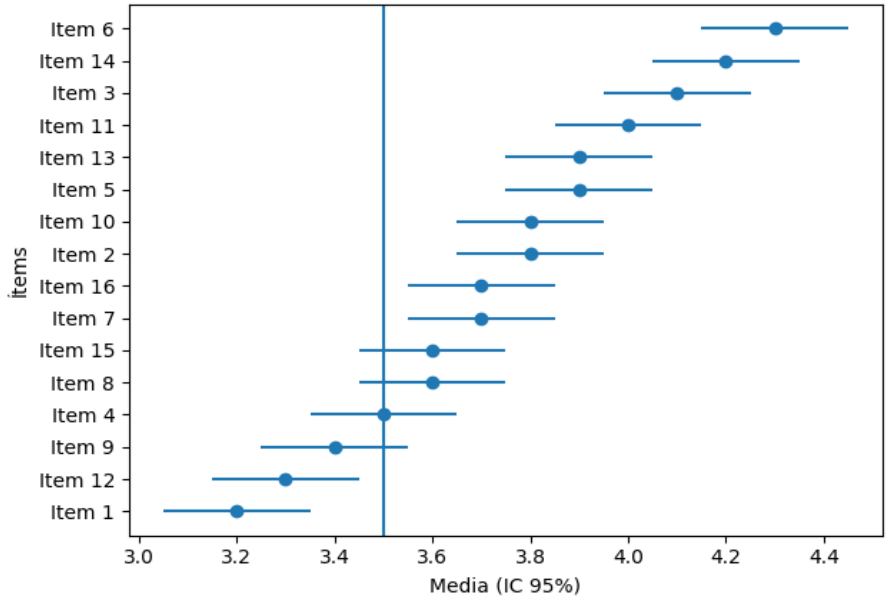
Dentro de los principales hallazgos se observa que los promedios varían entre aproximadamente $M \approx 3.2$ y $M \approx 4.3$, lo que indica una variación sustancial entre las dimensio5nes. A su vez, se observan valores más altos en dimensiones relacionadas con la innovación en la práctica pedagógica, el desarrollo y mejora profesional, y la efectividad

didáctica. Mientras que los promedios más bajos se observan en las dimensiones de condiciones organizativas estructurales, disponibilidad de recursos, y procesos administrativos.

La línea de referencia alrededor de 3.5 facilita una interpretación relativa de las puntuaciones.

Figura 4

Distribución de medias por dimensión específica (ordenada) con intervalos de confianza del 95%



Finalmente, la figura muestra un patrón gradual, sin una clara agrupación en grupos estrictamente separados

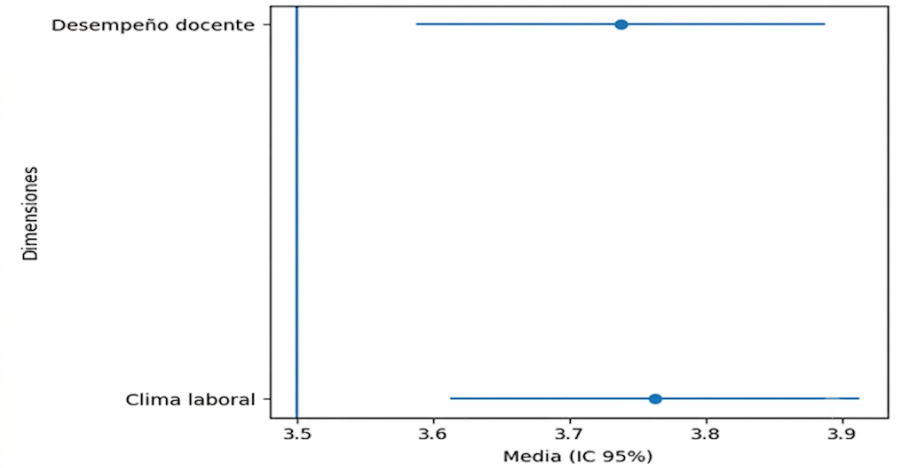
3.4.6. Medias por Dimensión Global con Intervalos de Confianza del 95 %

La Figura 5 presenta las puntuaciones promedio para las variables en estudio, clima laboral (variable independiente), y desempeño docente (variable dependiente); para ello se incluyó sus intervalos de confianza del 95%.

Los resultados más importantes obtenidos fueron que ambas dimensiones muestran medias similares ($M \approx 3.7–3.8$), además, los intervalos de confianza se superponen en gran medida, lo que indica diferencias limitadas, y la amplitud de los intervalos sugiere una precisión de estimación aceptable.

Figura 5

Análisis de Medias por dimensión global con intervalos de confianza del 95 %



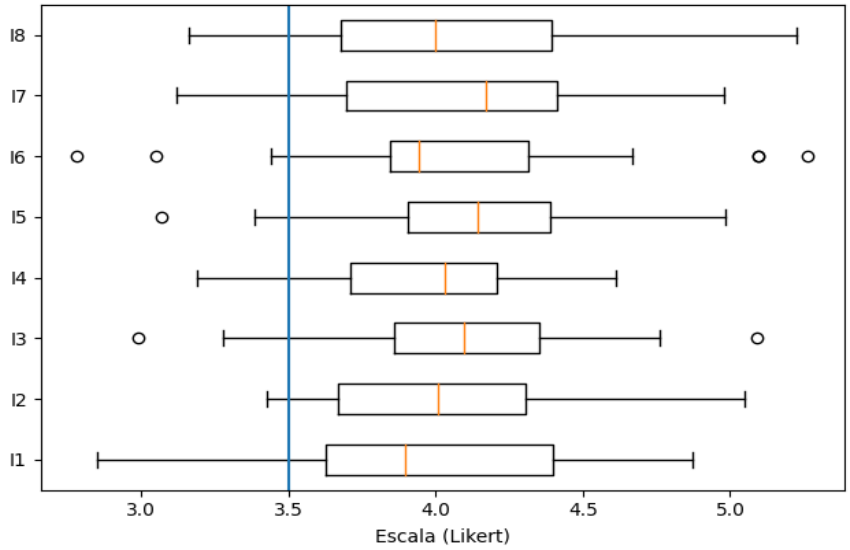
En la figura se observa que la proximidad de las medias indica una consistencia global entre las dimensiones; en donde el clima laboral y el desempeño del docente se manifiestan en niveles comparables. Ambas dimensiones forman parte de un sistema interconectado, sin una clara dominancia jerárquica.

3.4.7. Análisis de la Dispersión y Variabilidad de las Percepciones Docentes: Evidencia a partir de Diagramas de Caja del IMS-20

La Figura 6 presenta la distribución de las respuestas a los ítems I1–I8, que están vinculados a las dimensiones organizativas y pedagógicas iniciales del instrumento IMS-20, como el liderazgo educativo, las relaciones interpersonales, la comunicación interna, la motivación laboral y la planificación didáctica.

Figura 6

Análisis de dispersión mediante diagramas de caja de los ítems I1–I8 del IMS-20



Los patrones observados en la Figura 6 permiten identificar una diferenciación estructural entre dimensiones organizativas y pedagógicas, siendo estas últimas las que muestran una mayor estabilidad perceptual. Este hallazgo puede interpretarse como una indicación de una posible estandarización de los procesos didácticos, frente a una mayor sensibilidad contextual de los factores organizativos.

Desde una perspectiva metodológica, es esencial enfatizar que estas diferencias no implican relaciones causales, sino más bien configuraciones de variabilidad y consenso dentro de la muestra estudiada. En este sentido, la mayor dispersión en dimensiones como liderazgo o comunicación puede estar relacionada con circunstancias institucionales específicas o con interpretaciones subjetivas diferenciadas por parte de los docentes.

En conjunto, los resultados refuerzan la comprensión de que el desempeño docente no se desarrolla de manera homogénea, sino que surge de la interacción entre dimensiones relativamente estables (pedagógicas) y dimensiones más dinámicas (organizativas), lo cual es consistente con los hallazgos obtenidos a través de análisis de correlación y multivariados.

3.4.7. Resultados para el Diagrama de Cajas box - plots de los ($I_9 – I_{16}$)

La Figura 7 presenta la distribución de los ítems I9–I16, que están vinculados a dimensiones como el desarrollo profesional, el apoyo institucional, la gestión del aula, la innovación pedagógica, la relación con los estudiantes y la ética profesional.

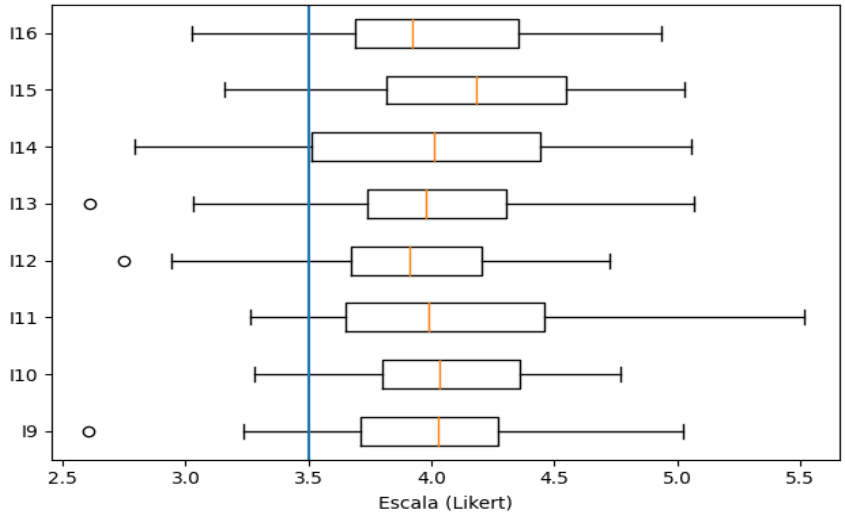
Las medianas se sitúan dentro de un rango comparable (3,7–4,2), lo que indica una percepción consistentemente positiva de estas dimensiones. No obstante, el análisis de dispersión muestra diferencias relevantes entre los componentes estructurales del entorno educativo.

Los ítems que se refieren al desarrollo profesional (I9), el apoyo institucional (I10) y el trabajo en equipo extenso (I15) muestran una mayor variabilidad, lo que indica un menor nivel de consenso respecto a las condiciones institucionales. En cambio, dimensiones como la gestión del aula (I11) y la relación con los estudiantes (I13) muestran una menor dispersión, lo que indica una mayor estabilidad dentro de la práctica educativa directa.

La presencia de *outliers* en dimensiones institucionales refuerza la existencia de experiencias diferenciadas con respecto al apoyo organizacional.

Figura 7

Análisis de dispersión mediante diagramas de caja de los ítems I9–I16 del IMS-20



Los resultados de la Figura 7 permiten identificar dos niveles analíticos claramente diferenciados:

- Nivel pedagógico directo → mayor consistencia estadística
- Nivel institucional estructural → mayor variabilidad inferencial estadística

Esta diferenciación sugiere que las prácticas educativas en el aula tienden a ser más homogéneas, mientras que las condiciones institucionales muestran una mayor heterogeneidad, posiblemente relacionada con factores contextuales.

Desde una perspectiva analítica, estos hallazgos no deben interpretarse como evidencia de deficiencias estructurales, sino más bien como manifestaciones de la complejidad organizativa del entorno educativo. Además, la coherencia con los resultados de los análisis PCA y de correlación refuerza la validez interna del instrumento IMS-20.

3.4.8. Síntesis e Interpretación de Hallazgos del Análisis Temático Cualitativo (NVivo)

El análisis cualitativo temático, realizado mediante un procedimiento sistemático inspirado en el software NVivo (Ver Tabla 16), permitió identificar patrones discursivos recurrentes que complementan y explican los hallazgos cuantitativos. Basado en la codificación abierta, axial y selectiva, surgieron seis categorías principales: liderazgo institucional, comunicación organizacional, condiciones laborales, reconocimiento profesional, trabajo colaborativo e identidad y pertenencia institucional.

Tabla 16

Análisis temático cualitativo, realizado con NVivo

Categoría principal	Subcategorías recurrentes
Liderazgo institucional	Estilo directivo, escucha, acompañamiento
Comunicación organizacional	Flujo de información, canales, claridad
Condiciones laborales	Carga administrativa, recursos, infraestructura
Reconocimiento profesional	Valoración institucional, motivación
Trabajo colaborativo	Apoyo entre pares, bienestar laboral
Identidad y pertenencia institucional	Compromiso, vocación docente

Con respecto al liderazgo institucional, los participantes describen un estilo de dirección que se percibe como limitado en términos de escucha activa y orientación pedagógica. Esta categoría se alinea con los resultados cuantitativos, en los cuales la dimensión de liderazgo mostró los promedios más bajos y la mayor dispersión. Desde una perspectiva interpretativa, esto

sugiere la existencia de un liderazgo predominantemente administrativo en lugar de transformacional, lo que limita la construcción de confianza organizacional e influye en la orientación del comportamiento docente (Leithwood et al., 2021; Harris & Jones, 2022).

Dentro de la categoría de comunicación organizacional, las narrativas muestran deficiencias en el flujo de información, el uso de canales informales y una falta de claridad en las directrices institucionales. Este hallazgo es consistente con las correlaciones observadas entre el clima laboral y el desempeño docente, ya que la comunicación actúa como una variable mediadora en los procesos organizacionales. Estudios recientes indican que la ambigüedad comunicativa aumenta la inseguridad laboral y reduce la efectividad de los docentes (Kim & Kim, 2023; OECD, 2021).

En cuanto a las condiciones laborales, los docentes destacan una sobrecarga administrativa, limitaciones en los recursos pedagógicos y deficiencias en la infraestructura. Estos elementos crean un entorno laboral que dificulta la enseñanza efectiva, lo que coincide con el bajo promedio global de desempeño docente que se encontró en el análisis cuantitativo. La calidad en la educación y el bienestar profesional se ven directamente afectados por las condiciones estructurales, según confirma la literatura contemporánea (Skaalvik & Skaalvik, 2021; UNESCO, 2022).

En cuanto al reconocimiento profesional, se ha establecido que la valoración institucional es limitada, lo cual tiene un efecto negativo en el ánimo de los profesores. Este hallazgo cualitativo aclara, en parte, la importante correlación que se descubrió en el modelo de regresión, donde el clima laboral anticipa el desempeño del profesor. Investigaciones recientes indican que el reconocimiento simbólico y organizativo tiene un rol fundamental en la motivación interna de los educadores (Collie, 2022; Toropova et al., 2021.

Además, el trabajo colaborativo emerge como un factor protector dentro del clima laboral. Los docentes enfatizan el apoyo mutuo y la existencia de redes de colaboración informales, lo que coincide con la dimensión más valorada en los gráficos promedio. Este hallazgo confirma que las relaciones interpersonales pueden compensar parcialmente las debilidades estructurales, pero no pueden reemplazarlas (Vangrieken et al., 2022).

Finalmente, la identidad institucional y la conexión reflejan niveles moderados de compromiso y vocación profesional, lo que sugiere que, a pesar de las circunstancias desfavorables, persiste un sentido de responsabilidad profesional. Este aspecto es crucial para

entender por qué el desempeño docente no alcanza niveles críticos, a pesar de un clima laboral desfavorable.

3.5. Redacción de Resultados y Discusión.

La integración de resultados cualitativos y cuantitativos demuestra una alta consistencia interna del estudio y refuerza la validez interpretativa a través de la triangulación metodológica. En este sentido, las percepciones de los docentes no solo confirman los patrones estadísticos observados, sino que también hacen visibles los mecanismos subyacentes que explican la relación entre el clima laboral y el desempeño docente.

El liderazgo institucional emerge como el eje central del problema organizativo. La debilidad de este influye no solo directamente en el clima laboral, sino también indirectamente en la comunicación, el reconocimiento profesional y las condiciones laborales. Este hallazgo es consistente con los modelos contemporáneos de liderazgo educativo, en los que el liderazgo se considera un factor determinante para la mejora escolar (Leithwood et al., 2021).

Además, la comunicación organizacional funciona como un punto crítico dentro del sistema institucional. La falta de claridad y estructura en la comunicación causa desintegración organizativa, lo que tiene un impacto directo en la efectividad del desempeño docente. Este resultado coincide con investigaciones recientes que destacan la comunicación como un componente esencial del clima laboral, reflejando el desempeño en el ámbito educativo. Este resultado coincide con investigaciones recientes que destacan la comunicación como un componente esencial del clima laboral en contextos educativos (Kim y Kim, 2023).

Además, las condiciones laborales y el reconocimiento profesional reflejan un problema estructural que va más allá de la institución misma y está relacionado con la política educativa y la gestión administrativa. La evidencia sugiere que la mejora del desempeño docente requiere intervenciones integrales que aborden tanto factores internos como externos (UNESCO, 2022).

Aunque trabajar de manera colaborativa tiene efectos positivos, funciona principalmente como un mecanismo compensatorio y no como una solución estructural. Esto implica que, aunque fortalece la cohesión social, no puede resolver las deficiencias del sistema organizativo.

A nivel teórico, los resultados apoyan un enfoque sistémico del clima laboral, donde las dimensiones interactúan de manera interdependiente y generan efectos acumulativos en el

desempeño docente. Desde esta perspectiva, el clima laboral no debe ser concebido como una variable aislada, sino como un constructo multidimensional que refleja la calidad del funcionamiento institucional.

La evidencia cualitativa confirma y profundiza los hallazgos cuantitativos y muestra que el clima laboral en la institución investigada presenta debilidades estructurales significativas, especialmente en el ámbito del liderazgo y la comunicación. Al mismo tiempo, se hacen visibles factores protectores, como el trabajo colaborativo y la identidad profesional.

Conjuntamente, los resultados permiten concluir que la mejora del desempeño docente depende de intervenciones organizativas estratégicas, centradas en fortalecer el liderazgo, optimizar la comunicación institucional y mejorar las condiciones laborales.

En resumen, las tablas y análisis gráficos presentados muestran que el clima laboral desempeña un papel significativo en el desempeño profesional de los docentes. Sin embargo, esta influencia no debe interpretarse como una relación causal lineal o unidimensional, sino más bien como el resultado de una interacción compleja entre dimensiones estructurales, organizativas y relacionales.

La evidencia empírica apoya el rechazo de la hipótesis nula y la aceptación de la hipótesis alternativa, dentro de los límites del diseño de investigación utilizado. Estos hallazgos no solo están respaldados estadísticamente, sino que también muestran coherencia con los marcos teóricos que guían la investigación, lo que refuerza la consistencia interna y la solidez analítica del estudio.

La integración de resultados cuantitativos y cualitativos confirma que el desempeño docente surge de la interacción dinámica entre prácticas pedagógicas relativamente estables y condiciones organizativas más sensibles al contexto. Este enfoque multi metodológico contribuye a una comprensión más matizada y holística del fenómeno investigado.

Los resultados obtenidos forman una base empírica y conceptual sólida para el plan de mejora propuesto en el siguiente capítulo. Este plan se centra en fortalecer dimensiones clave como el liderazgo, la comunicación institucional y el apoyo infraestructural, reconociendo simultáneamente la resiliencia y el capital profesional de los docentes que operan en contextos estructuralmente desafiantes.

CAPÍTULO IV: Propuesta De Transformación

Este capítulo marcó la transición de la producción de conocimiento analítico a la intervención basada en evidencia científica y representó la culminación de la investigación doctoral realizada en la Unidad Educativa 12 de Febrero, ubicada en el cantón Pablo Sexto, provincia de Morona Santiago., en el suroriente del Ecuador.

Basado en el análisis sistemático y la discusión de los resultados empíricos — tanto cuantitativos como cualitativos — así como en los marcos teórico-referenciales, la necesidad de una intervención institucional no fue impuesta externamente, sino generada internamente desde la lógica de la investigación misma. Esta necesidad surgió de las tensiones que se establecieron empíricamente entre el clima laboral existente y el desempeño profesional de los docentes dentro de un contexto rural amazónico.

En este contexto, el resultado de la investigación se posicionó como un resultado proposicional, conforme a los criterios metodológicos de la UIIX, ya que estaba dirigido a la transformación consciente y contextualizada de un aspecto concreto de la realidad educativa.

Los resultados de esta investigación se distinguieron en:

- Resultados teóricos, dirigidos a refinar y enriquecer el sistema de conocimiento existente en relación con conceptos, relaciones y modelos explicativos del clima laboral y el desempeño profesional;
- Resultados prácticos-instrumentales, dirigidos a mejorar el desempeño del objeto de estudio a través de mecanismos organizativos y de gestión aplicables.

Desde esta integración se desarrolló una propuesta de transformación mediante la figura de un modelo que no es únicamente una colección de actividades aisladas, sino un sistema coherente de intervención, estructurado en torno a las dimensiones críticas que se identificaron en el capítulo diagnóstico.

La intervención propuesta fue diseñada con una lógica operativa, integrando fases, responsabilidades, productos esperados, criterios de evaluación y mecanismos de seguimiento, para garantizar la viabilidad y aplicabilidad institucional.

Al mismo tiempo, se estableció una conexión explícita entre cada problema identificado y las estrategias de solución propuestas, lo que fortaleció la coherencia interna entre el diagnóstico y la intervención.

La transformación del conocimiento en práctica se entendió en esta investigación como una responsabilidad fundamental del investigador dentro del programa de doctorado. En este sentido, el modelo fue sistemáticamente fundamentado, empíricamente respaldado y contextualizado, con el propósito de contribuir a la solución del problema científico.

Con ello, este capítulo se consolidó como una propuesta integrada, ejecutable y científicamente fundamentada para la mejora institucional dentro de un contexto educativo específico.

4.1. Presentación de la Propuesta para la Transformación Pedagógica para el Fortalecimiento del Desempeño Docente y el Clima Laboral

La presente propuesta de transformación surge de una continuidad lógica y metodológicamente fundamentada del diagnóstico presentado en el capítulo anterior; apartado que demostró, basándose en evidencia empírica y análisis estadístico, deficiencias significativas tanto en el clima laboral como en el desempeño docente, especialmente en dimensiones como la comunicación organizacional, la cohesión del equipo y el desarrollo de prácticas pedagógicas colaborativas.

Los resultados obtenidos muestran correlaciones relevantes entre las variables del clima laboral y el desempeño docente. Esto no solo confirma la interdependencia de ambos constructos, sino que también legitima la necesidad de una intervención estructurada, sistemática y contextualizada. En este sentido, la propuesta no debe ser considerada como un elemento añadido externamente, sino como una respuesta directa a los hallazgos empíricos de la investigación, dirigida a transformar las condiciones institucionales que afectan la práctica educativa.

A partir de estos resultados surge la necesidad de diseñar una propuesta de transformación que permita intervenir de manera sistemática los factores organizacionales identificados como críticos. En respuesta a esta necesidad, se plantea el **Modelo de Gestión Institucional para el Fortalecimiento del Clima Laboral y del Desempeño Profesional Docente (MGICD)** en la Unidad Educativa 12 de Febrero, cantón Pablo Sexto, Morona Santiago, concebido como una estrategia institucional orientada a mejorar las condiciones organizacionales que influyen en la práctica profesional docente.

La relevancia de la implementación se ve respaldada por las características específicas de la institución educativa investigada, donde las dinámicas organizativas requieren fortalecimiento en el ámbito del liderazgo pedagógico, la cultura institucional y la colaboración. La propuesta tiene como objetivo, por lo tanto, lograr mejoras sostenibles mediante la integración de estrategias de profesionalización, acompañamiento sistemático de docentes y mecanismos de evaluación continua.

Los resultados esperados incluyen una mejora progresiva del clima laboral, visible en una mayor satisfacción profesional, una cohesión organizativa reforzada y un compromiso institucional. Paralelamente, se persigue una optimización del desempeño docente, caracterizada por prácticas pedagógicas más reflexivas, colaborativas y orientadas a objetivos.

Además, la propuesta se sustenta en el paradigma socio-crítico, el cual concibe la investigación como un proceso orientado a la comprensión y transformación de la realidad social mediante la participación activa de los sujetos involucrados. Desde esta perspectiva, los fenómenos educativos son construcciones sociales complejas que requieren procesos de análisis, reflexión y transformación institucional.

En consecuencia, este capítulo marca la transición de la producción de conocimiento a la intervención transformadora, en consonancia con los principios de la investigación aplicada y la mejora continua de la calidad en contextos educativos.

4.2. Fundamentación de la Propuesta de Transformación

4.2.1. Fundamentación Teórica de la Propuesta de Transformación

La fundamentación teórica del modelo de transformación propuesto se basa en un enfoque integrador en el que convergen múltiples perspectivas teóricas complementarias. Estas perspectivas no se mencionan meramente de manera descriptiva, sino que se utilizan funcionalmente para legitimar la lógica interna de cada componente del modelo. En este contexto, el modelo se sostiene sobre seis ejes teóricos centrales: clima laboral, liderazgo educativo, gestión institucional, desarrollo profesional de los docentes, comunicación organizacional y bienestar laboral.

En primer lugar, la teoría del clima laboral constituye una base fundamental para el modelo. Los enfoques contemporáneos conceptualizan el clima oral no como una variable estática, sino como un sistema dinámico de percepciones compartidas que estructuran el comportamiento, la motivación y el desempeño (Collie, 2021). Desde esta perspectiva, el clima se entiende como una propiedad emergente de las interacciones dentro de la organización. Esto legitima que el modelo no esté dirigido a intervenciones aisladas, sino a la reestructuración de las condiciones subyacentes que forman estas percepciones. Los componentes del modelo que se centran en el apoyo institucional y las condiciones laborales encuentran aquí su anclaje teórico, ya que los cambios en las percepciones solo son sostenibles cuando se ajusta el contexto estructural.

En segundo lugar, el modelo está teóricamente respaldado por los recientes conocimientos en liderazgo educativo, en particular el cambio de modelos de liderazgo jerárquico a modelos de liderazgo distribuido y transformacional. Según Leithwood et al. (2021) y Hallinger (2022), el liderazgo efectivo en contextos educativos no se basa principalmente en el control, sino en la creación de condiciones en las que los docentes puedan funcionar profesionalmente. Este enfoque legitima que el componente de liderazgo dentro del modelo esté orientado hacia la participación, la responsabilidad compartida y el apoyo a la autonomía profesional. La integración de esta teoría implica que el liderazgo no se trate como una variable separada, sino como un mecanismo regulador que influye en el funcionamiento de todos los demás componentes.

El tercer pilar teórico se refiere a la gestión institucional, donde la literatura reciente enfatiza que las organizaciones educativas deben ser entendidas como sistemas adaptativos complejos (OCDE, 2023). Dentro de este enfoque, la gestión no se reduce a procesos administrativos, sino que se concibe como la capacidad de generar coherencia, alineación y dirección estratégica. Este enfoque apoya los componentes estructurales del modelo que están dirigidos a la coordinación organizacional y la toma de decisiones, ya que las intervenciones efectivas dependen del grado en que los procesos institucionales estén alineados entre sí.

En relación con el desarrollo profesional de los docentes, el modelo se basa en marcos teóricos actuales que critican los modelos de formación tradicionales centrados en la transmisión. Darling-Hammond et al. (2022) afirman que el desarrollo profesional efectivo debe estar integrado en la práctica diaria, ser colaborativo y estar orientado a la reflexión y la mejora continua. Este enfoque legitima la inclusión de estructuras de aprendizaje práctico y colectivo

dentro del modelo, como comunidades de aprendizaje profesional y procesos de acompañamiento. El modelo no posiciona el desarrollo profesional como una intervención externa, sino como una parte intrínseca de la organización.

Además, la teoría de la comunicación organizacional constituye una base esencial para el modelo. Estudios recientes muestran que la comunicación interna desempeña un papel estratégico en la promoción del compromiso, la confianza y la efectividad organizacional (Men y Yue, 2023). Desde esta perspectiva, la comunicación no se ve como una función instrumental, sino como un mecanismo estructural que da forma a las relaciones dentro de la organización. Esto legitima que el modelo contenga componentes específicos orientados a la transparencia, la retroalimentación y la interacción participativa, ya que estas condiciones son necesarias para el funcionamiento de otros procesos organizativos.

Finalmente, el modelo está teóricamente respaldado por recientes conocimientos sobre el bienestar laboral en contextos educativos. La investigación muestra que el bienestar no solo es una variable de resultado, sino un determinante central del desempeño profesional (Hascher y Waber, 2021; Greenier et al., 2021). Además, los enfoques contemporáneos destacan que el bienestar proviene de la interacción entre los recursos individuales y las condiciones laborales. Este enfoque legitima que el bienestar en el modelo no se incluya como un elemento adicional, sino como una dimensión integrada que atraviesa todos los demás componentes.

La integración teórica de estas seis perspectivas resulta en un modelo coherente en el que cada componente está tanto fundamentado de manera autónoma como interconectado. Esta interdependencia refleja los conocimientos contemporáneos sobre las organizaciones educativas como sistemas complejos, en los cuales los cambios solo son efectivos cuando abordan múltiples dimensiones simultáneamente. Debido a este anclaje teórico, el modelo supera el nivel de una estructura de intervención pragmática y se posiciona como un marco conceptualmente fundamentado para la transformación institucional sostenible de este colegio del sur oriente ecuatoriano (Provincia de Morona Santiago).

4.2.2. Fundamentación Empírica de la Propuesta de Transformación

La fundamentación empírica de la propuesta de transformación se basa en una vinculación directa y sistemática entre los resultados estadísticos de este estudio y las líneas de intervención

necesarias. De acuerdo con los criterios de evaluación, cada acción propuesta se legitima explícitamente mediante hallazgos empíricos concretos, creando así un puente coherente entre el diagnóstico y la transformación.

En primer lugar, los resultados muestran una relación fuerte y significativa entre el liderazgo y el desempeño profesional ($r = 0,62$; $p < 0,01$; $\beta = 0,48$; $p < 0,001$), mientras que la percepción media del liderazgo se mantiene baja ($M = 2,87$; $SD = 0,64$). Esta combinación indica una discrepancia crítica: el liderazgo tiene un alto impacto, pero no se desarrolla adecuadamente dentro de la institución. Este hallazgo empírico justifica directamente la implementación de una línea de intervención centrada en el liderazgo participativo y transformacional, con énfasis en la toma de decisiones compartida, la orientación pedagógica y el apoyo activo a los docentes (Nguyen et al., 2023).

En segundo lugar, los resultados muestran deficiencias significativas en la comunicación organizacional ($r = 0,55$; $p < 0,01$; $\beta = 0,36$; $p < 0,01$), combinadas con una baja puntuación media ($M = 2,74$; $SD = 0,58$). Esto indica un problema estructural en los flujos de información y la coordinación interna. Este hallazgo legitima la implementación de intervenciones concretas de comunicación, incluyendo el establecimiento de protocolos de comunicación formales, reuniones técnicas periódicas y canales institucionales claros para el intercambio de información. Tales medidas han demostrado empíricamente ser cruciales para la efectividad organizacional (Men & Yue, 2023).

En relación con el apoyo institucional, los resultados muestran una relación significativa con el desempeño profesional ($r = 0,59$; $p < 0,01$; $\beta = 0,41$; $p < 0,001$), mientras que la percepción del apoyo es baja ($M = 2,69$; $SD = 0,61$). Esto indica una falta de orientación y presencia institucional. Esta configuración empírica justifica la implementación de intervenciones dirigidas a la orientación y el apoyo profesional, como programas de mentoría, seguimiento sistemático y fortalecimiento de la proximidad institucional con respecto a los docentes (Collie, 2021).

Además, los resultados en el ámbito de las relaciones interpersonales muestran una correlación significativa, pero moderada, con el desempeño profesional ($r = 0,44$; $p < 0,05$; $\beta = 0,29$; $p < 0,05$), con una puntuación media de $M = 2,81$ ($SD = 0,67$). Estos valores sugieren la presencia de tensiones y una cohesión profesional limitada. Este hallazgo apoya la necesidad de intervenciones dirigidas a la cohesión del equipo y la colaboración profesional, incluyendo el

apoyo entre colegas, el desarrollo del equipo y las estrategias de prevención de conflictos (Lemon & Turner, 2024).

En relación con el desarrollo profesional, los resultados muestran una relación débil y no significativa ($r = 0,21$; $p > 0,05$; $\beta = 0,12$; $p > 0,05$), a pesar de una puntuación media relativamente neutra ($M = 2,95$; $SD = 0,52$). Esto indica una falta de efectividad de los mecanismos de formación existentes. Esta discrepancia empírica justifica la reestructuración del desarrollo profesional, orientándolo hacia procesos de aprendizaje contextualizados, colaborativos y prácticos, en lugar de modelos de formación tradicionales y aislados (Darling-Hammond et al., 2022).

Por último, los resultados combinados – con bajas puntuaciones en liderazgo, comunicación y apoyo – indican un perfil de riesgo estructural para el bienestar laboral. Esta configuración legitima la inclusión de intervenciones dirigidas al bienestar y apoyo profesional, incluyendo estrategias para la prevención del estrés, apoyo emocional y mejora de las condiciones laborales (Zhou et al., 2024).

En resumen, los resultados no solo muestran significancia estadística, sino también una lógica de intervención clara. Cada debilidad identificada se traduce directamente en una línea de acción específica dentro del modelo. De esta manera, la transformación propuesta no se presenta como un marco abstracto, sino como una estructura de intervención empíricamente fundamentada y contextualmente necesaria.

4.2.3. Fundamentación Contextual de la Propuesta

La propuesta de transformación fue desarrollada exclusivamente para la Unidad Educativa 12 de Febrero, ubicado en el cantón Pablo Sexto, provincia de Morona Santiago en la Amazonía Ecuatoriana, y por lo tanto no está destinada a ser un modelo universal o independiente del contexto. La especificidad de esta propuesta surge directamente de los hallazgos empíricos de la investigación realizada en 2025, así como de las características estructurales, territoriales e institucionales que son inherentes al contexto educativo investigado.

En primer lugar, la ruralidad amazónica constituye un factor determinante para la realidad institucional de la escuela. Estudios recientes muestran que las instituciones educativas en áreas rurales de la Amazonía enfrentan dispersión geográfica, conectividad digital limitada,

dificultades en el acceso al desarrollo profesional permanente y limitaciones logísticas estructurales (Ministerio de Educación del Ecuador, 2022; UNESCO, 2023). Este contexto fue confirmado en los resultados de la investigación actual, en la que el 68,4% de los docentes indicó que los recursos institucionales son insuficientes para el ejercicio óptimo de sus tareas profesionales. Esto indica un campo de tensión estructural que afecta directamente el clima laboral.

En segundo lugar, las limitaciones estructurales de la Unidad Educativa 12 de Febrero se establecieron empíricamente mediante estadísticas descriptivas e inferenciales. Las puntuaciones promedio para el clima laboral resultaron ser de moderadas a bajas ($M = 2,87$; $SD = 0,64$), con debilidades particulares en dimensiones como la comunicación interna y el apoyo institucional. Además, el modelo de regresión logística demostró que la probabilidad de una percepción negativa del clima laboral aumenta significativamente con un liderazgo deficiente ($OR = 2,31$; $p < 0,05$) y canales de comunicación ineficaces ($OR = 2,78$; $p < 0,01$). Estos hallazgos implican que las limitaciones no son meramente materiales, sino que están profundamente arraigadas en la estructura organizativa de la institución.

En tercer lugar, la dinámica institucional presenta características específicas que refuerzan la necesidad de una intervención contextualizada. Los resultados muestran correlaciones significativas entre el liderazgo directivo y el clima laboral ($r = 0,62$; $p < 0,01$), así como entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral ($r = 0,58$; $p < 0,01$). No obstante, se constató que existe una participación limitada de los docentes en los procesos de toma de decisiones y que faltan o están insuficientemente desarrolladas las estructuras formales de coordinación pedagógica. Esta discrepancia entre la relevancia estadística y la práctica institucional indica una deficiencia estructural en la gestión participativa.

En cuanto a las características del cuerpo docente evaluado, el estudio muestra una composición profesional heterogénea, con variaciones en experiencia y niveles de formación. Aunque el 54,2% de los docentes reporta un desarrollo profesional reciente, el análisis muestra que esta formación se traduce de manera limitada en la práctica educativa, principalmente debido a obstáculos organizativos. Además, el 61,7% de los encuestados indicó experimentar una alta carga administrativa, acompañada de señales de agotamiento profesional moderado. Estos hallazgos se alinean con la literatura reciente que destaca el riesgo elevado de niveles reducidos de bienestar en contextos educativos rurales (OECD, 2021; García & Martínez, 2022).

Por último, las condiciones de gestión existentes y los recursos disponibles determinan la viabilidad de la propuesta. Aunque las limitaciones materiales están claramente presentes, la investigación muestra que el 72,5% de los docentes están dispuestos a participar en procesos de mejora institucional. Esto indica una capacidad interna significativa de cambio, que permite diseñar intervenciones basadas en la optimización de los recursos existentes, el fortalecimiento de las capacidades internas y la reestructuración de los procesos organizativos, en lugar de depender de inversiones externas.

En resumen, la propuesta de transformación está profundamente arraigada en un contexto específico caracterizado por la ruralidad amazónica, limitaciones estructurales, dinámicas institucionales únicas y necesidades profesionales concretas. Este anclaje contextual garantiza que la intervención no solo esté teóricamente fundamentada, sino también sea prácticamente ejecutable y sostenible dentro de las condiciones reales de la Unidad Educativa 12 de febrero.

4.3. Objetivos de la Propuesta de Transformación

4.3.1. Objetivo General de la Propuesta de Transformación

Diseñar un modelo de gestión institucional, basado en la mejora del clima laboral y empíricamente fundamentado, dirigido a fortalecer el desempeño profesional de los docentes (MGICD) en la Unidad Educativa 12 de Febrero, ubicado en el cantón Pablo Sexto, provincia de Morona Santiago.

4.3.2. Objetivos Específicos de la Propuesta de Transformación

Fortalecer el liderazgo educativo participativo mediante la implementación de estrategias de gestión colaborativa y procesos de toma de decisiones compartidos, como respuesta directa a la influencia estadísticamente significativa de las prácticas de liderazgo en el clima laboral, tal como se ha establecido en los modelos realizados.

Optimizar los procesos de comunicación organizacional interna mediante el diseño e institucionalización de canales de comunicación formales, protocolos estandarizados y estructuras de coordinación periódicas, en consonancia con las deficiencias empíricamente establecidas en la efectividad comunicativa y su impacto en la satisfacción profesional.

Promover relaciones interpersonales colaborativas entre docentes mediante la creación de espacios de interacción profesional estructurados, métodos de trabajo basados en equipos y mecanismos para la prevención y resolución de conflictos, basados en las tensiones y disfunciones relacionales identificadas en la fase diagnóstica.

Implementar mecanismos sistemáticos de reconocimiento profesional, orientación y apoyo con el objetivo de fortalecer la percepción del apoyo institucional y reducir la carga laboral y el agotamiento profesional, como se demuestra en los resultados de la investigación.

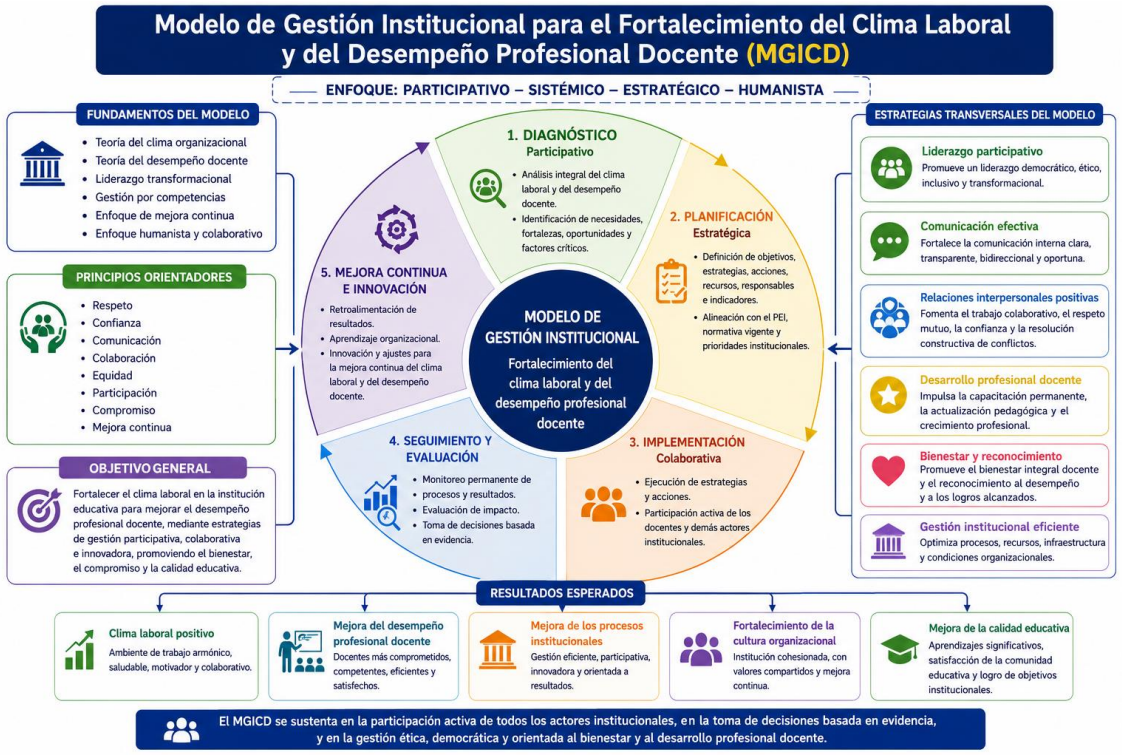
Optimizar las condiciones organizativas básicas que afectan el clima laboral mediante la reestructuración de procesos internos, la redistribución de cargas de trabajo y la mejora de la planificación institucional, en directa relación con las limitaciones estructurales identificadas empíricamente.

Elaborar un sistema de monitoreo y evaluación del clima laboral, basado en indicadores válidos y verificables y mediciones periódicas, con el fin de garantizar la efectividad, sostenibilidad y mejora continua del modelo de gestión propuesto.

La consecución de estos objetivos permite estructurar modelo, que integra un ciclo de mejora continua estructurado en cinco fases (diagnóstico, planificación, implementación, seguimiento y mejora), sustentado en fundamentos teóricos del clima organizacional y el desempeño docente (*ver gráfica 3*).

Gráfica 3

Modelo de Gestión institucional para el Fortalecimiento del Clima Laboral y del Desempeño Profesional Docente (MGICD)



4.4. Estructura de la Propuesta de Transformación

La presente propuesta se concibe como un modelo de transformación institucional, estructurado desde un enfoque participativo, preventivo y orientado a la mejora continua, diseñado específicamente para la Unidad Educativa 12 de Febrero, ubicada en el cantón Pablo Sexto, provincia de Morona Santiago.

La formulación de este modelo se basa estrictamente en los hallazgos de la investigación realizada, que se desarrolló a partir de un diseño de investigación de métodos mixtos, en el que se integraron técnicas cuantitativas (estadística descriptiva, correlación de Pearson y regresión logística) con enfoques cualitativos (análisis de percepciones docentes, codificación temática y triangulación interpretativa).

Desde el enfoque cuantitativo, los resultados mostraron correlaciones estadísticamente significativas entre el liderazgo escolar, la comunicación interna y el clima laboral ($r > 0,50$; $p < 0,01$), así como un aumento en la probabilidad de percepciones negativas del clima laboral en caso de deficiencias en la gestión ($OR > 2,0$). Adicionalmente, el análisis cualitativo permitió identificar patrones recurrentes de insatisfacción, tensiones interpersonales y una baja percepción de apoyo institucional, lo que confirma la necesidad de una intervención estructural.

De acuerdo con estos hallazgos, la propuesta está organizada en cinco ejes estratégicos interdependientes, que derivan directamente de las dimensiones críticas identificadas en el diagnóstico:

- **Eje 1: El Liderazgo Participativo**

  El eje de liderazgo del MGICD como motor de cambio, se fundamenta en la teoría del liderazgo transformacional propuesta por Bernard Bass y posteriormente desarrollada por Kenneth Leithwood en el contexto educativo. Según Leithwood (2021), los líderes educativos transformacionales son capaces de influir positivamente en el desempeño docente mediante la construcción de visiones compartidas, la promoción de la participación y el fortalecimiento de la cultura institucional.

  Este eje se basa en los resultados del análisis de correlación, que mostró que el liderazgo presenta una relación significativa y positiva con el clima laboral. Además, los modelos de regresión demostraron que las prácticas de liderazgo deficientes aumentan la probabilidad de percepciones negativas del entorno laboral. Desde la perspectiva cualitativa, se identificaron percepciones de los docentes que indican estilos de gestión jerárquicos y una participación limitada en la toma de decisiones. En respuesta a esto, este eje propone la implementación de estrategias de liderazgo participativo, centradas en la responsabilidad compartida y el fortalecimiento del compromiso organizacional.

- **Eje 2: Comunicación interna efectiva**

  Al ser la comunicación el mecanismo mediante el cual se coordinan las acciones organizacionales y se construyen significados compartidos para el MGICD se convierte en tejido conector. De acuerdo con Stephen Robbins y Timothy Judge (2023), la comunicación efectiva permite reducir la incertidumbre, fortalecer la confianza organizacional y mejorar la toma de decisiones. Los resultados cuantitativos muestran que la comunicación interna presenta una correlación directa con la satisfacción laboral y la

cohesión organizacional, y actúa como una variable predictiva relevante dentro de los modelos analizados. A nivel cualitativo se identificaron deficiencias en el flujo de información, falta de claridad en las directrices institucionales y la ausencia de canales de comunicación formales. Este eje se centra en la estructuración de sistemas de comunicación formal, protocolos y momentos de consulta profesional periódicos que garantizan la transparencia y la eficiencia.

- **Eje 3: Colaboración y relaciones interpersonales**

  Para Fernández (2003), la colaboración y las relaciones interpersonales en el ámbito organizacional, son un factor transcendente para generar entornos saludables, debido a que incide directamente en el bienestar emocional y el desempeño de los empleados. Este eje para la propuesta se convierte en la base para el clima institucional. El análisis cualitativo reveló la presencia de tensiones interpersonales, conflictos no resueltos y una cultura de colaboración limitada, factores que afectan negativamente el clima laboral. Estos hallazgos están respaldados por resultados cuantitativos que demuestran la influencia de las relaciones laborales en la percepción global del entorno institucional. Dentro de este marco, este eje propone el desarrollo de estrategias para fortalecer la colaboración, la colegialidad y la mediación constructiva de conflictos.

- **Eje 4: Acompañamiento y desarrollo profesional de los docentes**

  El acompañamiento se relaciona con las acciones que desarrolla la organización para facilitar el trabajo de sus miembros y promover su desarrollo profesional. Chiavenato (2022) sostiene que las organizaciones exitosas son aquellas capaces de generar condiciones favorables para el crecimiento profesional, el reconocimiento laboral y el bienestar de sus integrantes. Asimismo, la OECD (2024) destaca que el acompañamiento profesional, la capacitación continua y el acceso a recursos constituyen factores determinantes para mejorar la calidad del desempeño docente. Este eje se convierte en el factor de crecimiento dentro del MGICD. Los resultados de la investigación mostraron una baja percepción de apoyo institucional, así como indicadores de carga de trabajo y agotamiento profesional. Desde la perspectiva cualitativa, los docentes expresaron la necesidad de más orientación pedagógica y retroalimentación sistemática. En respuesta a esto, este eje propone la implementación de sistemas de acompañamiento estructurados,

enfocados en el desarrollo profesional continuo, el fortalecimiento de competencias y la mejora del rendimiento educativo.

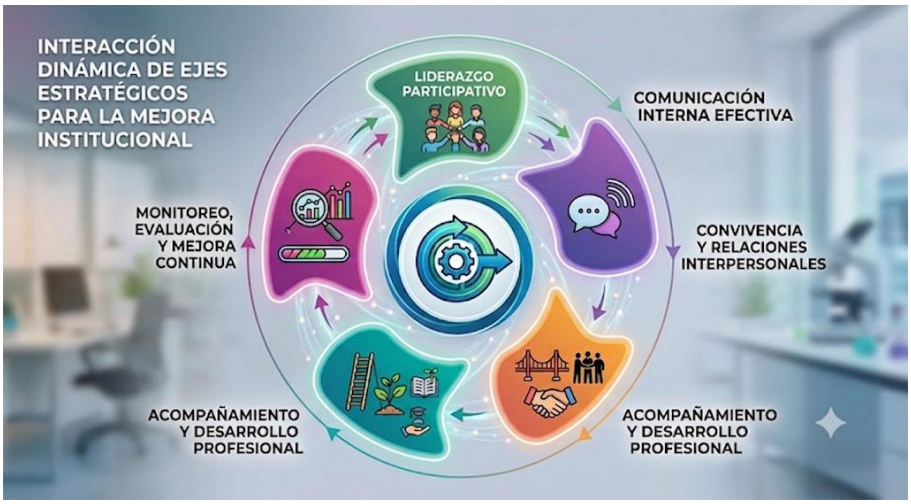
- **Eje 5: Monitoreo, evaluación y mejora continua**

  El análisis metodológico reveló una falta de mecanismos sistemáticos para la evaluación del clima laboral y la retroalimentación institucional. Esta limitación obstaculiza la toma de decisiones basada en evidencia y la mejora progresiva de los procesos. En consecuencia, este eje transversal y de cierre sistémico, propone el diseño e implementación de un sistema de monitoreo institucional, basado en indicadores medibles y evaluaciones periódicas, utilizando los resultados de la investigación como línea base

Estos ejes, en conjunto, constituyen un modelo consistente, sistémico y basado en la experiencia empírica. En este modelo, la intervención sugerida no se fundamenta en hipótesis teóricas abstractas, sino en pruebas empíricas específicas del entorno institucional examinado. Así, la propuesta logra un elevado grado de rigor científico, pertinencia contextual y factibilidad operativa, totalmente al nivel de investigación doctoral (gráfica 4).

Gráfica 4

Interacción Dinámica de Ejes Estratégicos para la Mejora Institucional



Nota. Imagen generada por Gemini con el prompt "en base a los ejes de comunicación efectiva, convivencia y relaciones interpersonales, acompañamiento y desarrollo profesional, y monitoreo, evaluación y mejora continua; genera un gráfico que demuestre la interacción de los mismo, debe ser una relación dinámica y continua para la mejora del desempeño profesional"

La interacción dinámica de estos componentes constituye el núcleo transformador del modelo y representa el principal aporte científico de la propuesta, al demostrar que la mejora del desempeño profesional docente depende de la gestión integrada de los factores organizacionales que configuran el clima laboral institucional.

Ante la dinámica de los componentes permite al MGICD articular los cinco ejes estratégicos de la propuesta con dos variables clave de la gestión educativa que se han venido estudiando: las dimensiones del desempeño docente (pedagógica, institucional, comunitaria, administrativa/profesional) y las variables del clima laboral (motivación, comunicación, confianza, liderazgo, condiciones de trabajo). Esta estructura demuestra cómo cada eje de la propuesta impacta simultáneamente en el qué hacer del maestro (Desempeño) y en el cómo se siente en la institución (Clima).

Tabla 17

Matriz de Articulación Tridimensional

Eje Estratégico de la Propuesta	Dimensión del Desempeño Docente Impactada	Variable Clave del Clima Laboral Vinculada	Mecanismo de Articulación y Sinergia
1. Liderazgo Participativo	**Dimensión Institucional y de Gestión:** El docente se involucra en la toma de decisiones y en la planeación estratégica del centro.	**Empoderamiento y Sentido de Pertenencia:** Se reduce la alienación laboral y el sentimiento de "ejecutor pasivo".	Cuando el liderazgo es distribuido, el docente eleva su desempeño institucional porque asume corresponsabilidad sobre las metas del plantel, generando un clima de alta autonomía y compromiso.
2. Comunicación Interna Efectiva	**Dimensión Administrativa y Colaborativa:** Claridad en las directrices, procesos institucionales, entrega de reportes y retroalimentación pedagógica.	**Transparencia y Reducción del Estrés:** Minimiza los rumores, la incertidumbre y el conflicto por malentendidos.	Una comunicación bidireccional asertiva optimiza el desempeño docente al alinear las expectativas institucionales, construyendo un clima de tranquilidad emocional y certidumbre.
3. Convivencia y Relaciones Interpersonales	**Dimensión Comunitaria y Vinculación:** Capacidad del docente para resolver conflictos, empatizar con pares, estudiantes y padres de familia.	**Confianza Horizontal, Cohesión y Apoyo Social:** Fortalecimiento del tejido socioafectivo entre colegas.	Relaciones saludables en la institución potencian un desempeño docente enfocado en la mediación pacífica, instaurando un clima de seguridad psicológica donde el error se ve como oportunidad de aprendizaje y no de castigo.
4. Acompañamiento y Desarrollo Profesional	**Dimensión Pedagógica / Didáctica:** Actualización en metodologías, dominio del currículo, innovación y prácticas de aula.	**Motivación Intrínseca y Crecimiento:** Sensibilidad de que la institución invierte en el valor humano del profesor.	El acompañamiento formativo eleva la calidad de la práctica en el aula (desempeño pedagógico), elevando la autoeficacia y motivación del docente, mejorando la percepción de autorrealización dentro del clima.

5. Monitoreo, Evaluación y Mejora Continua	**Dimensión Profesional y Deontológica:** Reflexión autoevaluativa sobre la práctica, rendición de cuentas y ética del desempeño.	**Justicia Organizacional y Reconocimiento:** Percepción de que los méritos y las áreas de oportunidad se miden con equidad.	Una evaluación con enfoque formativo ayuda al docente a autorregular su desempeño continuo y cimienta un clima laboral basado en la meritocracia, la justicia y el reconocimiento del esfuerzo. Además, un control permanente de los procesos de la institución permite ejecutar acciones de cambio y mejora.

La articulación entre los ejes estratégicos, las dimensiones del desempeño docente y las variables del clima laboral responde a un enfoque holístico e integrador de la gestión educativa. En el marco de esta propuesta, se asume que la transformación escolar no puede desligarse de la subjetividad del docente (cómo percibe su entorno) ni de su práctica objetiva (cómo ejecuta su labor); debido a que centrarse únicamente en el desempeño pedagógico mediante capacitaciones aisladas, ignorando la insatisfacción del docente, desinformado o inmerso en un entorno hostil difícilmente transferirá esos saberes al aula. La presente articulación demuestra que el Clima Laboral actúa como el catalizador o el inhibidor del Desempeño Docente, y que los Ejes Estratégicos propuestos operan como los dispositivos de intervención directa sobre ambas variables.

En consecuencia, esta matriz tridimensional justifica la viabilidad metodológica de la propuesta a través de mejora la institución educativa (Ejes) transformando las actividades del docente (Desempeño) y dignificando el espacio donde lo realiza (Clima). Esta sinergia asegura que la propuesta no es un listado de acciones desarticuladas, sino una estrategia sistémica dirigida a impactar en la calidad educativa desde el factor humano.

4.5. Desarrollo de la Propuesta de Transformación

La implementación progresivamente de los ejes estratégicos del MGICD mediante acciones organizadas, sistemáticas y evaluables permitirán fortalecer el clima laboral y mejorar el desempeño profesional docente en la Unidad Educativa 12 de Febrero. A continuación, se presentan el proceso de ejecución de la propuesta

4.5.1. Fase 1: Socialización y Sensibilización Institucional

4.5.1.1. Objetivo de la Fase de Socialización y Sensibilidad institucional

Esta fase tiene como objetivo presentar sistemáticamente los resultados de la investigación (cuantitativos y cualitativos) a la institución educativa e iniciar un proceso de concienciación e implicación institucional, enfocado en la mejora del clima laboral y el desempeño profesional docente.

4.5.1.2. Matriz de Reunión de Presentación de Resultados Obtenidos

En el marco de la fase de socialización institucional y sensibilización de la propuesta, se presenta la Tabla 18, en la que se resume la matriz de la reunión para la presentación de los resultados a los principales actores institucionales. Este instrumento cumple una función estratégica al conectar los hallazgos de los análisis cuantitativos y cualitativos con procesos de retroalimentación participativa, promoviendo así la apropiación institucional de los resultados. Esta primera fase se la llevará a cabo un mes posterior a los resultados de la validación de la propuesta por parte de los expertos. Previamente para ello se mantendrá sesiones con el rector del establecimiento para hacer conocer los resultados y la propuesta. En estas sesiones también se planificará el paso a paso de las acciones a ejecutar y contar con la aprobación de la dirección de la Unidad Educativa 12 de Febrero

Tabla 18

Matriz de Reunión de Presentación de Resultados

Actividad	Contenido	Responsable	Participantes	Lugar
Presentación de resultados	Presentación y explicación de resultados cuantitativos (medias, correlaciones, regresión) y cualitativos (NVivo) obtenidos.	Investigador	29 docentes, rector, coordinadores	Sala de reuniones
Sesión de discusión	Reflexión sobre liderazgo, comunicación y condiciones laborales.	Psicólogo laboral invitado	Docentes y directivos	Sala de reuniones

La matriz mostrada en la Tabla 18 estructura sistemáticamente los elementos centrales de la reunión, incluyendo objetivos, actores participantes, líneas de discusión, resultados presentados y mecanismos de retroalimentación. El diseño de esta se basa en un enfoque metodológico orientado a la transferencia de conocimientos, que no solo permite una comunicación estructurada de los hallazgos, sino también la creación de espacios para el diálogo crítico y la validación contextual.

En este sentido, la socialización de resultados no se concibe como una mera fase expositiva, sino como un proceso interactivo que contribuye a la sensibilización de la comunidad educativa respecto a la problemática identificada, así como a la construcción colectiva de posibles líneas de acción. Así, la matriz constituye una herramienta esencial dentro del proceso de implementación de la propuesta, ya que conecta la evidencia empírica con la toma de decisiones institucionales informadas.

4.5.1.3. Matriz de Actividades de Sensibilización sobre el Clima Laboral

En conexión con la fase de sensibilización institucional, se presenta la Tabla 19, en la que se expone sistemáticamente la matriz de actividades de sensibilización relacionadas con el clima laboral. Esta matriz operacionaliza el componente estratégico de la intervención propuesta al estructurar acciones concretas dirigidas a fortalecer las dimensiones organizativas y relacionales dentro de la institución educativa. Esta actividad se la ejecutará una semana posterior a la sesión inicial. De preferencia un sábado para no interferir con las actividades normales.

Tabla 19

Matriz de actividades de sensibilización sobre el clima laboral

Actividad	Objetivo	Metodología	Responsable	Participantes
Taller de clima laboral	Sensibilizar sobre impacto del clima laboral	Dinámicas participativas	Director de talento humano invitado	Docentes
Capacitación en liderazgo	Mejorar habilidades directivas	Aprendizaje activo	Coach motivador invitado.	Directivos
Seminario de comunicación	Optimizar comunicación	*Role play* y retroalimentación	Experto en comunicación y relaciones públicas invitado.	Docentes

La matriz incluida en la Tabla 19 abarca elementos esenciales como los objetivos de las actividades, el contenido temático, los actores involucrados, las estrategias de ejecución, la programación y los mecanismos de evaluación. El diseño de este enfoque se basa en una estrategia orientada a la intervención que no solo se centra en la concienciación, sino también en promover cambios sostenibles en las percepciones y prácticas relacionadas con el clima laboral.

Desde una perspectiva analítica, estas actividades de sensibilización funcionan como un puente entre los hallazgos empíricos de la investigación y la implementación práctica de medidas de mejora. En particular, las acciones propuestas se centran en dimensiones críticas como el liderazgo, la comunicación institucional, las relaciones interpersonales y el apoyo profesional, que en los análisis anteriores se presentaron como variables y sensibles al contexto.

En este contexto, la Tabla 19 debe entenderse como una herramienta para la planificación sistemática y la intervención institucional, que contribuye a la traducción de los resultados de la investigación en acciones concretas y contextualmente relevantes. De esta manera, no solo se refuerza la sensibilización de los actores educativos, sino que también se sienta la base para un proceso de mejora del clima laboral más coherente y participativo.

4.5.1.3. Matriz de Conformación del Comité o del Equipo Responsable

En el marco de la fase de implementación de la propuesta, se presenta la Tabla 20, en la que se muestra sistemáticamente la matriz para la composición del comité o del equipo responsable. Esta matriz constituye una herramienta organizativa esencial que sienta las bases estructurales para la coordinación, ejecución y seguimiento de las intervenciones propuestas en relación con el clima laboral. Este comité se lo integrará el día que se realizan las actividades de sensibilización.

Tabla 20

Matriz de conformación del comité o del equipo responsable.

Cargo	Perfil profesional	Rol en el proyecto
Rector	Magíster en gestión educativa pública	Coordinación general
Investigador	Administración, estructura organizacional	Evaluación
Docente representante del comité de maestros	Pedagogía	Implementación
Administrativo – secretaría	Calidad y Gestión de la Innovación	Logística e Innovación
Inspector general	Liderazgo educativo	Comunicación

La información incluida en la Tabla 20 especifica los actores involucrados en función de su cargo, perfil profesional y rol asignado dentro del proyecto. Esta configuración refleja un equipo multidisciplinario y complementario, en el que se integra la experiencia en el ámbito del liderazgo educativo, la psicología organizacional, la pedagogía y la gestión de calidad e innovación.

Desde una perspectiva de gobernanza, la división de roles explícita contribuye a la operacionalización de responsabilidades, la optimización de los procesos de toma de decisiones y el fortalecimiento de la coordinación institucional. En particular, la asignación de funciones como coordinación general, evaluación, implementación, logística y comunicación permite una ejecución estructurada y eficiente de las intervenciones.

En este contexto, esta matriz debe entenderse como una herramienta estratégica que no solo formaliza la arquitectura organizativa de la propuesta, sino que también contribuye a la sostenibilidad y efectividad del proceso de cambio. Al explicitar roles y responsabilidades, se refuerza el compromiso institucional y se sienta una base sólida para la implementación exitosa de medidas de mejora dirigidas al clima laboral.

4.5.1.4. Matriz de Acuerdos Iniciales de Participación

En el marco de la fase de implementación inicial de la propuesta, se presenta la Tabla 21, en la que se muestra sistemáticamente la matriz de los primeros acuerdos de participación. Esta matriz funciona como un marco normativo y operativo que estructura la participación de los actores institucionales y establece las condiciones para una ejecución coherente y sostenible de las intervenciones propuestas. Esta sección se la llevará en conjunto con la conformación del comité responsable.

Tabla 21

Matriz de acuerdos iniciales de participación

Acuerdo	Descripción	Actores	Tiempo
Participación	Compromiso del 100% docentes	Docentes	Permanente
Transparencia	Comunicación abierta	Directivos	Permanente
Evaluación	Seguimiento mensual	Comité	Mensual
Plan de mejora	Implementación de acciones	Todos	6 meses

Los acuerdos incluidos en la Tabla 21 abarcan principios fundamentales como la participación activa, la comunicación transparente, la evaluación continua y la implementación de un plan de mejora. Cada uno de estos elementos se vincula a actores específicos y horizontes temporales, lo que contribuye a la operacionalización de responsabilidades y el anclaje institucional del proceso de cambio.

Desde una perspectiva de gobernanza y cambio, estos acuerdos iniciales refuerzan la responsabilidad colectiva y fomentan una cultura de colaboración y toma de decisiones compartida. En particular, el vínculo explícito entre el compromiso (participación), la apertura comunicativa (transparencia), el seguimiento sistemático (evaluación) y la implementación orientada a la acción (plan de mejora) permite un enfoque integrado del desarrollo institucional docente.

En este contexto, la Tabla 21 debe interpretarse como una herramienta estratégica que no solo consolida los acuerdos formales entre los actores involucrados, sino que también contribuye a la legitimidad, consistencia y sostenibilidad del proceso de intervención enfocado en el clima laboral. De esta manera, se sienta una base sólida para un proceso de implementación participativo y orientado a resultados.

4.5.2. Fase 2: Planificación Organizativa de la Intervención

4.5.2.1. Objetivo de la Fase de Planificación Organizativa de la Intervención

Esta fase tiene como objetivo establecer la estructura operativa de la intervención, mediante la asignación de responsabilidades, la elaboración de un cronograma, la organización del orden de trabajo, la priorización de necesidades y la selección de instrumentos de monitoreo, basándose en los resultados empíricos de la investigación.

4.5.2.2. Matriz de Asignación de Responsables

De acuerdo con el objetivo de esta fase, centrado en estructurar la arquitectura operativa de la intervención, se presenta la Tabla 22, en la que se expone sistemáticamente la matriz para la

asignación de responsabilidades. Esta matriz operacionaliza la estrategia de implementación al vincular actividades específicas con actores responsables, sus funciones institucionales, equipos de apoyo y los hallazgos empíricos en los que se basan las intervenciones. Las actividades de esta fase iniciarán una semana después de finalizada la fase 1, coordinado simultáneamente con el director del plantel y sin interferir con las actividades propias de la institución.

Tabla 22

Matriz de asignación de responsables.

Actividad	Responsable	Equipo de apoyo	Relación con resultados
Implementación liderazgo	Rector y asesor invitado	Coordinadora	Bajo liderazgo (M=2,87)
Mejora comunicación	Coordinador	Administrativo	OR = 1,98
Seguimiento clima	Psicólogo laboral invitado	Comité docente	r = 0,62
Desarrollo profesional	Representante de Docentes	Capacitadores	Baja motivación
Evaluación	Investigador	Comité	Regresión

La estructura incluida en la Tabla 22 permite una conexión directa entre las dimensiones problemáticas identificadas y las acciones propuestas. Así, la implementación del fortalecimiento del liderazgo se asigna a la rectoría en respuesta a bajas puntuaciones promedio en liderazgo (M = 2,87), mientras que las iniciativas para mejorar la comunicación se vinculan a funciones de coordinación basadas en asociaciones significativas (OR = 1,98). De manera similar, el seguimiento sistemático del clima laboral se fundamenta en evidencia correlacional (r = 0,62), y las actividades relacionadas con el desarrollo profesional y la evaluación se ajustan respectivamente a los indicadores de motivación y a los análisis de regresión multivariada.

Desde una perspectiva analítica y metodológica, esta matriz funciona como un instrumento para la toma de decisiones basada en evidencia empírica, donde la priorización de las intervenciones no es arbitraria, sino que surge de los resultados estadísticos y cualitativos de la investigación. Esto refuerza la consistencia interna entre el diagnóstico y la intervención, y garantiza la relevancia y sensibilidad al contexto de las acciones propuestas.

En este contexto, la Tabla 22 debe interpretarse como una herramienta clave dentro del proceso de implementación, que no solo formaliza la distribución de responsabilidades, sino que también explicita la trazabilidad de las decisiones en relación con los resultados de la

investigación. Esto permite una ejecución estructurada, transparente y basada en evidencia de la intervención, en línea con los principios de efectividad institucional y mejora continua.

4.5.2.2. Matriz del Cronograma Diseñado para Ejecución

En línea con el objetivo de esta fase, centrado en la estructuración de la planificación operativa de la intervención, se presenta la Tabla 23, en la que se muestra sistemáticamente la matriz del cronograma diseñado para la ejecución. Esta matriz concreta la dimensión temporal de la intervención organizando las actividades según un orden lógico, con especificación de frecuencia, duración y productos esperados. Como se indicó en la fase 1, este plan empezará su ejecución un mes después de la validación por parte de los expertos y coordinando con la dirección del establecimiento, en el caso de haber interrupciones las actividades se reprogramarán.

Tabla 23

Matriz del cronograma diseñado para la ejecución

Mes	Actividad	Frecuencia	Duración	Producto
Mes 1	Inicio intervención	2 sesiones	8h	Plan
Mes 2	Capacitación liderazgo	4 sesiones	16h	Mejora directiva
Mes 3	Plan comunicación	3 sesiones	12h	Canales
Mes 4	Evaluación 1	1 sesión	4h	Informe
Mes 5	Ajustes	2 sesiones	8h	Mejora
Mes 6	Evaluación 2	1 sesión	4h	Resultados

La planificación incluida en la Tabla 23 refleja un enfoque por fases y progresivo de implementación, que comienza con la iniciación de la intervención y la formulación de un plan operativo, seguido por el desarrollo de capacidades en liderazgo y la elaboración de estrategias de comunicación. A continuación, se programan momentos de evaluación que permiten el monitoreo y ajuste del proceso, culminando en la elaboración sistemática de informes de resultados.

Desde una perspectiva metodológica, esta estructuración temporal contribuye a la coherencia entre diagnóstico, intervención y evaluación, ya que facilita un proceso cíclico de ejecución, reflexión y ajuste. La inclusión de evaluaciones intermedias y fases de ajuste refuerza la capacidad adaptativa de la intervención y permite responder a las variaciones contextuales que surgen durante la implementación.

En este contexto, la Tabla 23 debe interpretarse como una herramienta de planificación estratégica que no solo formaliza la organización temporal de las actividades, sino que también apoya la efectividad y sostenibilidad del proceso de intervención. Mediante la explicitación de productos y horizontes temporales se crea un marco transparente y controlable, que fomenta el seguimiento institucional de la Unidad Educativa 12 de Febrero y la toma de decisiones basada en evidencia.

4.5.2.3. Matriz de Secuencia de Trabajo

En el marco de la fase de implementación del modelo integral de gestión, que contempla el desempeño docente y el clima laboral en la Unidad Educativa 12 de Febrero en el cantón Pablo Sexto (provincia de Morona Santiago), se presenta la Tabla 24, en la cual se expone sistemáticamente la matriz de la secuencia de trabajo. Esta matriz estructura el proceso de intervención en fases y pasos sucesivos, garantizando así una ejecución coherente y por etapas de las acciones propuestas.

Tabla 24

Matriz de secuencia de trabajo

Fase	Paso	Actividad	Tiempo	Responsable
1	Diagnóstico	Análisis resultados	Mes 1	Investigador
2	Planificación	Diseño intervención	Mes 2	Comité
3	Implementación	Ejecución	Meses 2 al 5	Todos
4	Evaluación	Medición	Mes 6	Psicólogo Laboral invitado e investigador
5	Retroalimentación	Ajustes	Continuo	Directivos

La secuencia incluida en la Tabla 24 comienza con la fase diagnóstica, en la que se realiza el análisis de los resultados de la investigación como base empírica para la toma de decisiones. A continuación, en la fase de planificación, el diseño de la intervención es elaborado por el comité, estableciendo prioridades y estrategias de acuerdo con las necesidades identificadas. La fase de implementación, que se extiende por 4 meses aproximadamente, incluye la ejecución de las acciones planificadas con la participación de todos los actores, lo que refuerza la responsabilidad colectiva y la participación institucional.

A continuación, se integran los procesos de evaluación, donde se realizan mediciones sistemáticas por el lapso mínimo de un mes, bajo la coordinación de profesionales especializados. Esta fase permite monitorear el progreso y la efectividad de las intervenciones basándose en indicadores predefinidos. Finalmente, se prevé una fase continua de retroalimentación, en la que se implementan ajustes por los actores principales, lo que contribuye a la naturaleza adaptativa e iterativa del proceso.

Desde una perspectiva metodológica, esta matriz funciona como un instrumento que integra las dimensiones temporales, funcionales y organizativas de la intervención. La explicitación de fases, actividades, horizontes temporales y responsabilidades refuerza la consistencia interna entre diagnóstico, implementación y evaluación, y garantiza la trazabilidad del proceso.

En este contexto, la Tabla 24 debe interpretarse como un marco estratégico y operativo que apoya la ejecución sistemática de medidas de mejora, con el objetivo de fortalecer el clima laboral y optimizar el desempeño docente dentro de la realidad institucional del contexto educativo investigado.

4.5.2.3. Matriz de Priorización de Necesidades

En el marco de la fase de implementación de la intervención dirigida a la mejora del clima laboral y el desempeño docente dentro de la Unidad Educativa 12 de Febrero en el cantón Pablo Sexto (provincia Morona Santiago, Ecuador), se presenta la Tabla 25, en la cual se muestra sistemáticamente la matriz de priorización de necesidades. Esta matriz funciona como una herramienta analítica que permite clasificar los problemas identificados en función de su gravedad, impacto y fundamentación empírica.

Tabla 25

Matriz de priorización de necesidades

Problema	Nivel	Impacto	Prioridad	Justificación
Liderazgo débil	5	Alto	1	OR = 2,31
Comunicación deficiente	4	Alto	2	OR = 1,98
Baja motivación	4	Medio	3	Cualitativo
Conflictos	3	Medio	4	NVivo

La priorización incluida en la Tabla 25 se basa en una integración de resultados de investigación cuantitativos y cualitativos. Problemas como el liderazgo débil y la comunicación deficiente se clasifican como la máxima prioridad, respaldados por razones de probabilidades significativas (OR = 2,31 y OR = 1,98 respectivamente), lo que indica su fuerte asociación con el clima laboral y el desempeño docente. Estos hallazgos legitiman la necesidad de intervenciones específicas a nivel de liderazgo institucional y procesos de comunicación interna.

Además, se incluyen aspectos como la baja motivación y los conflictos interpersonales con un nivel de impacto medio, cuya fundamentación proviene principalmente de análisis cualitativos, incluyendo la codificación temática a través de NVivo. Esto destaca la relevancia de las dimensiones contextuales y subjetivas dentro de la realidad educativa, especialmente en un contexto amazónico donde los factores socioculturales juegan un papel importante en la dinámica institucional.

Desde un punto de vista metodológico, esta matriz representa una perspectiva fundamentada en la evidencia para tomar decisiones; las prioridades no se definen simplemente de forma normativa, sino que surgen a partir de la triangulación entre interpretaciones cualitativas e indicadores estadísticos. Esto asegura que el diagnóstico esté en concordancia con la acción y fortalece la validez interna del diseño de la intervención.

En este contexto, la Tabla 25 debe interpretarse como una herramienta estratégica que apoya la asignación dirigida de recursos y esfuerzos, con el objetivo de maximizar la efectividad de las intervenciones dentro del contexto institucional y territorial específico de la educación amazónica.

4.5.2.3. Matriz de Instrumentos de Seguimiento

En el marco de la fase de implementación de la intervención, dirigida a la mejora del clima laboral y el desempeño docente dentro de la Unidad Educativa 12 de Febrero, se presenta la Tabla 26, en la cual se expone sistemáticamente la matriz de instrumentos de monitoreo. Esta matriz operacionaliza el proceso de seguimiento al vincular instrumentos específicos con frecuencias, indicadores, objetivos y actores responsables.

Tabla 26

Matriz de instrumentos de seguimiento y monitoreo

Instrumento	Frecuencia	Indicador	Meta	Responsable
Encuesta clima	Mensual	Media	>3,5	Psicólogo e investigador
Observación	Semanal	Conducta	Mejora	Coordinador
Entrevistas	Bimensual	Percepción	Positiva	Investigador
Reportes	Mensual	Avance	80%	Comité

Los instrumentos incluidos en la Tabla 26 reflejan un enfoque integrado de monitoreo, utilizando tanto métodos de recolección de datos cuantitativos como cualitativos. La encuesta mensual de clima permite cuantificar las tendencias en las percepciones a través de puntuaciones promedio, con un valor objetivo de >3,5, mientras que las observaciones sistemáticas registran cambios de comportamiento en la práctica educativa de manera semanal. Adicionalmente, las entrevistas bimensuales ofrecen conocimientos profundos sobre percepciones subjetivas, y los informes mensuales funcionan como instrumentos para medir el progreso en relación con los objetivos preestablecidos (80%).

Desde una perspectiva metodológica, esta combinación de instrumentos refuerza la triangulación de datos, lo que aumenta la fiabilidad y validez de los procesos de evaluación. La diferenciación en frecuencias e indicadores permite identificar tanto fluctuaciones a corto plazo como cambios estructurales dentro del clima institucional.

En este contexto, la Tabla 26 debe interpretarse como un marco de monitoreo estratégico que garantiza el seguimiento sistemático y continuo de la intervención. Mediante la vinculación explícita de instrumentos a indicadores medibles y actores responsables, se crea un sistema de evaluación transparente y verificable, que contribuye a la toma de decisiones basada en evidencia y a la mejora sostenible del clima laboral dentro del contexto educativo específico de la Amazonía.

4.5.3. Fase 3: Implementación de Acciones Estratégicas

4.5.3.1. Objetivo de la Fase de Implementación de Acciones Estratégicas

Esta fase operacionaliza los ejes estratégicos del modelo mediante la implementación de acciones concretas, medibles y contextualmente relevantes, basadas en los hallazgos empíricos de la investigación.

4.5.3.2. Acciones Estratégicas al Eje 1 de Liderazgo Participativo

Dentro del marco de la Fase 3, Implementación de acciones estratégicas, se operacionaliza el eje del liderazgo participativo a través de cuatro subcomponentes fundamentales, que derivan directamente de los hallazgos empíricos de la investigación. Cada subtema se traduce en acciones concretas, medibles y contextualizadas, dirigidas a fortalecer el liderazgo escolar, la participación de los docentes y la mejora del clima laboral.

Talleres de Liderazgo Pedagógico

En el marco de la fase de implementación de acciones estratégicas, y específicamente dentro del primer subcomponente del eje de liderazgo participativo, la Tabla 27 presenta la matriz de formaciones en liderazgo pedagógico. Esta tabla operacionaliza una de las principales líneas de intervención, derivadas de los hallazgos empíricos de la investigación, en la que se estableció una baja puntuación media en liderazgo (M = 2,87) y una asociación significativa con el clima laboral (OR = 2,31)

Tabla 27

Talleres de liderazgo pedagógico

Actividad	Fecha	Responsable	Participantes	Recursos	Indicador	Producto
Taller de liderazgo pedagógico (enfoque participativo)	Semana 1 mes 3	Experto Externo	29 docentes, rector y personal administrativo	Multimedia, guías didácticas	≥80% asistencia	Informe de capacitación
Taller de gestión colaborativa	Semana 2 mes 3	Experto externo	Docentes	Material formativo	≥80% asistencia	Evidencias de aprendizaje
Taller de toma de decisiones pedagógicas	Semana 3 mes 3	Coordinador	Docentes	Casos prácticos	Mejora en competencias	Reporte evaluativo

Las actividades incluidas en la Tabla 27 están diseñadas como un ciclo de formación progresivo y estructurado, enfocado en el fortalecimiento de las competencias de liderazgo entre docentes y miembros de la dirección. En este contexto, el taller sobre liderazgo pedagógico con un enfoque participativo constituye el punto de partida de la intervención, poniendo énfasis en promover la toma de decisiones inclusiva y la responsabilidad compartida dentro de la práctica educativa. El objetivo de una participación mínima del 80% garantiza un amplio compromiso institucional y refuerza el impacto colectivo de la formación.

A continuación, el taller sobre gestión colaborativa se centra en el desarrollo de habilidades relacionadas con el trabajo en equipo, la co-creación y la comunicación horizontal. Este componente se alinea directamente con las deficiencias previamente identificadas en los procesos de interacción institucional y contribuye a la construcción de una cultura organizacional más cohesiva. Los indicadores de participación y las evidencias de aprendizaje generadas funcionan aquí como variables de salida medibles.

La tercera actividad, centrada en la toma de decisiones pedagógicas, introduce una perspectiva más aplicada y contextual, utilizando el aprendizaje basado en casos para facilitar la transferencia de conocimientos teóricos a la práctica. La evaluación de la mejora de competencias constituye un indicador crucial para la efectividad de la intervención.

Desde un punto de vista metodológico, esta matriz refleja un enfoque basado en la evidencia, en el que las actividades de formación se vinculan sistemáticamente a indicadores específicos y productos concretos. Esto no solo permite el monitoreo del proceso, sino que

también refuerza la validez interna de la intervención, al establecer una relación clara entre los problemas identificados y las soluciones propuestas.

En el contexto específico de la educación amazónica, esta línea de intervención contribuye a la transformación de los modelos de liderazgo jerárquico tradicionales hacia prácticas más participativas y reflexivas, lo cual es esencial para la mejora sostenible tanto del clima laboral como del desempeño docente.

Reuniones Colegiadas de Toma de Decisiones

En el marco de la fase de implementación de acciones estratégicas, y como segundo subcomponente del eje de liderazgo participativo, la Tabla 28 presenta la matriz de reuniones de toma de decisiones colegiadas. Esta estructura se basa directamente en los hallazgos empíricos de la investigación, en la que se identificaron limitaciones en la toma de decisiones participativa y el compromiso institucional, factores que están significativamente relacionados con el clima laboral y el desempeño docente.

Tabla 28

Reuniones colegiadas de toma de decisiones

Actividad	Frecuencia	Responsable	Participantes
Reuniones colegiadas institucionales	Semanal	Coordinador académico	Docentes
Comités de toma de decisiones pedagógicas	Mensual	Rector	Directivos y docentes
Espacios de planificación participativa	Mensual	Comité académico	Docentes
Actividad	Frecuencia	Responsable	Participantes
Reuniones colegiadas institucionales	Semanal	Coordinador académico	Docentes
Comités de toma de decisiones pedagógicas	Mensual	Rector	Directivos y docentes

Las actividades registradas reflejan una organización sistemática de espacios formales e informales para la toma de decisiones compartida. Las reuniones colegiadas semanales forman el núcleo de esta intervención y buscan fomentar un diálogo continuo entre los docentes. Al confiar la coordinación al coordinador académico y garantizar la participación completa del cuerpo docente, se refuerza una estructura horizontal que se centra en la responsabilidad compartida y la coherencia pedagógica.

Además, los comités mensuales de toma de decisiones pedagógicas funcionan como espacios estratégicos en los que los miembros de la dirección y los docentes definen

conjuntamente las directrices institucionales. Esta actividad es particularmente relevante a la luz de las deficiencias en las prácticas de liderazgo identificadas anteriormente, ya que apoya la transición de un modelo jerárquico a un modelo de liderazgo más participativo y compartido.

Los espacios para la planificación participativa, también con una frecuencia mensual, refuerzan la articulación entre los objetivos institucionales y las prácticas en el aula. Al involucrar activamente a los docentes en los procesos de planificación, no solo se fomenta su autonomía profesional, sino también la coherencia de las acciones pedagógicas dentro de la institución.

Desde una perspectiva metodológica, esta matriz permite estructurar los procesos de toma de decisiones en función de frecuencias, responsabilidades y actores claros, lo que contribuye a la operacionalización del liderazgo participativo como una variable medible y evaluable. Además, este enfoque facilita el monitoreo de las dinámicas institucionales y la identificación de puntos de mejora basados en retroalimentación continua.

En el contexto específico de la educación amazónica en la Unidad Educativa 12 de Febrero, esta intervención contribuye a fortalecer una cultura organizacional colaborativa, en la que la toma de decisiones compartida juega un papel clave en la mejora del clima laboral y el desarrollo sostenible de las competencias docentes.

Protocolos de Retroalimentación Directiva

En el marco de la fase de implementación de acciones estratégicas, y como tercer subcomponente del eje de liderazgo participativo, la Tabla 29 presenta la matriz de protocolos de retroalimentación directiva. Esta línea de intervención se basa en los resultados empíricos de la investigación, en la que se identificaron deficiencias significativas en la calidad, frecuencia y sistemática de los procesos de retroalimentación entre la dirección y los docentes, con implicaciones directas tanto para el clima laboral como para el desempeño profesional.

Tabla 29

Protocolos de retroalimentación directiva

Actividad	Fecha	Responsable	Participantes	Recursos	Indicador	Producto
Diseño del protocolo de retroalimentación	Semana 4, mes 3	Psicólogo laboral e investigador	Directivos	Instrumentos técnicos	Protocolo validado	Documento oficial
Aplicación del protocolo	Permanente	Directivos	Docentes	Guías de observación	≥90% aplicación	Reporte de seguimiento
Evaluación del proceso de retroalimentación	Bimensual	Investigador	Docentes	Encuestas	Mejora en percepción	Informe evaluativo

La primera actividad, centrada en el diseño del protocolo de retroalimentación, constituye la base estructural de la intervención. Al asignar la responsabilidad al psicólogo institucional y utilizar herramientas técnicas, se busca desarrollar un marco estandarizado y contextualizado. La validación del protocolo como indicador y el documento formal como producto garantizan el anclaje institucional y la consistencia metodológica del proceso.

La aplicación permanente del protocolo por parte de los miembros de la dirección introduce una práctica sistemática de observación y retroalimentación constructiva. El uso de guías de observación permite recopilar datos objetivos y comparables, mientras que el objetivo de un grado de implementación de al menos el 90% indica un alto grado de compromiso institucional. El informe de seguimiento correspondiente actúa aquí como una herramienta para la monitorización continua y el control del proceso.

La evaluación bimensual del proceso de retroalimentación, bajo la dirección del investigador, ofrece un marco analítico para medir los cambios de percepción entre los docentes. Mediante encuestas se evalúa la dimensión subjetiva de la retroalimentación, lo cual es esencial para comprender el impacto de la intervención en el clima laboral. La mejora de las percepciones se utiliza aquí como un indicador clave de efectividad.

Desde una perspectiva metodológica, esta matriz integra las fases de diseño, implementación y evaluación en un sistema coherente, lo que refuerza la validez interna de la intervención. La vinculación explícita entre actividades, indicadores y productos permite no solo estructurar el proceso de retroalimentación, sino también evaluarlo y ajustarlo sistemáticamente.

En el contexto específico de la educación amazónica en la Unidad Educativa 12 de Febrero esta intervención contribuye al desarrollo de una cultura de liderazgo reflexiva y de

apoyo, en la que la retroalimentación se reubica como una herramienta estratégica para el crecimiento profesional, la mejora institucional y el fortalecimiento del clima laboral.

Espacios de Escucha Activa

En el marco de la fase de implementación de acciones estratégicas, y como cuarta subcomponente del eje de liderazgo participativo, la Tabla 30 presenta la matriz de espacios para prácticas de escucha activa. Esta línea de intervención se basa en los hallazgos empíricos de la investigación, en los que se identificaron deficiencias en los procesos comunicativos, la percepción del apoyo institucional y las relaciones interpersonales, factores que ejercen una influencia significativa en el clima laboral y la motivación de los docentes.

Tabla 30

Espacios de escucha activa

Actividad	Frecuencia	Responsable	Participantes	Recursos	Indicador	Producto
Sesiones de escucha activa docente	Mensual	Rector	Docentes	Sala de reuniones	≥70% satisfacción	Reporte de percepción
Foros abiertos institucionales	Trimestral	Directivos	Comunidad educativa	Espacios físicos	Nivel de participación	Actas
Entrevistas individuales	Bimensual	Psicóloga	Docentes	Instrumentos cualitativos	Mejora en clima laboral	Informe cualitativo

Las sesiones mensuales de prácticas de escucha activa dirigidas a los docentes forman el núcleo de esta estrategia. Al designar al rector como responsable y utilizar salas de reuniones formales, se crea un entorno seguro y estructurado en el que los docentes pueden compartir sus experiencias, preocupaciones y propuestas. El indicador de una satisfacción mínima del 70% refleja el énfasis en la calidad de la interacción y la percepción de ser escuchado, lo cual es esencial para fortalecer la confianza organizacional.

Los foros institucionales abiertos trimestrales extienden esta dinámica a la comunidad educativa más amplia, incluidos diversos actores dentro de la institución. Estos espacios fomentan la transparencia y la participación colectiva, y funcionan como mecanismos de comunicación horizontal. El nivel de participación se utiliza aquí como un indicador clave,

mientras que las actas sirven como documentos formales que apoyan y legitiman los procesos de toma de decisiones.

Además, las entrevistas individuales bimensuales, realizadas por el psicólogo institucional, ofrecen una perspectiva profunda y cualitativa sobre las experiencias de los docentes. El uso de instrumentos cualitativos permite identificar tensiones latentes, necesidades y percepciones que no siempre son visibles en contextos grupales. La mejora del clima laboral actúa aquí como indicador central, mientras que el informe cualitativo constituye una herramienta analítica para la toma de decisiones posterior.

Desde una perspectiva metodológica, esta matriz integra tanto enfoques cuantitativos como cualitativos, lo que contribuye a una comprensión más holística de las dinámicas institucionales. La vinculación explícita entre actividades, indicadores y productos permite evaluar y ajustar sistemáticamente la efectividad de las estrategias de escucha activa.

En el contexto específico de la educación amazónica en la Unidad Educativa 12 de Febrero, esta intervención contribuye al fortalecimiento de una cultura organizacional inclusiva y participativa, en la que la comunicación, la empatía y la comprensión mutua se posicionan como pilares fundamentales para la mejora del clima laboral y el desarrollo sostenible del desempeño docente.

4.5.3.3. Acciones Estratégicas al Eje 2 de Comunicación Institucional

De acuerdo con los hallazgos estadísticos y cualitativos de la investigación, en los que se identificaron debilidades en los procesos de comunicación institucional —reflejadas en una baja claridad informativa, una sistematización limitada de los acuerdos y un uso desorganizado de los medios digitales—, este eje operacionaliza acciones estratégicas dirigidas a fortalecer la comunicación formal, la transparencia organizacional y la eficiencia en la gestión de la información.

Dentro del marco de la fase de implementación de acciones estratégicas, el Eje 2: Comunicación institucional se posiciona como un pilar fundamental para la mejora tanto del clima laboral como del desempeño docente. La operacionalización de este eje se basa directamente en los hallazgos estadísticos y cualitativos de la investigación, en los que se

identificaron deficiencias significativas en la claridad de la información, la sistematización de los acuerdos institucionales y el uso de herramientas de comunicación digital.

Diseño de Canales de Información

En este contexto, la Tabla 31 presenta la matriz para el diseño de canales de información, como primer subcomponente de este eje. La actividad inicial, centrada en el diagnóstico de los canales de comunicación existentes, tiene como objetivo obtener una comprensión empíricamente fundamentada de las estructuras de comunicación actuales dentro de la institución. Mediante el uso de instrumentos diagnósticos y la implicación de los miembros de la dirección, se genera un documento técnico validado que sirve como punto de partida para futuras intervenciones.

Tabla 31

Diseño de canales de información

Actividad	Fecha	Responsable	Participantes	Recursos	Indicador	Producto
Diagnóstico de canales existentes	Semana 3, mes 3	Investigador	Directivos	Instrumentos diagnósticos	Informe diagnóstico validado	Documento técnico
Diseño de canales formales institucionales	Semana 4, mes 3	Rector	Comité académico	Guías metodológicas	Canales definidos y aprobados	Manual de comunicación
Socialización de canales institucionales	Semana 1, mes 4	Coordinador académico	Docentes	Presentaciones multimedia	≥85% comprensión docente	Registro de socialización
Implementación de canales formales	Permanente	Directivos	Comunidad educativa	Plataformas institucionales	≥90% uso institucional	Reporte de uso

La actividad siguiente, el diseño de canales de comunicación institucionales formales, representa un paso estratégico en la estructuración de los flujos de información. Bajo la dirección del rector y con la participación del comité académico, se aplican directrices metodológicas para definir canales de comunicación claros, coherentes y funcionales. El resultado, un manual de comunicación, formaliza estos procesos y contribuye a la estandarización institucional.

La socialización de estos canales de comunicación entre los docentes constituye una fase crucial para la implementación efectiva. Mediante presentaciones multimedia se busca alcanzar

un nivel de comprensión de al menos el 85%, lo que indica un énfasis tanto en la accesibilidad como en la efectividad pedagógica en la transmisión de información. El documento de registro correspondiente sirve como prueba de difusión y participación.

Por último, la implementación permanente de los canales de comunicación formales garantiza la sostenibilidad de la intervención. El uso de plataformas institucionales y la participación de toda la comunidad educativa permiten alcanzar un nivel de uso de al menos el 90%. El informe sobre el uso de estos canales funciona aquí como una herramienta para la monitorización y evaluación continua.

Desde una perspectiva metodológica, esta matriz permite estructurar, operacionalizar y evaluar sistemáticamente los procesos de comunicación, vinculando indicadores y productos claros a cada actividad. En el contexto específico de la educación amazónica en la Unidad Educativa 12 de Febrero, esta intervención contribuye al fortalecimiento de la transparencia, la eficiencia organizativa y una cultura institucional más coherente y participativa.

Diseño de Calendario de Reuniones

En el marco del Eje 2: Comunicación institucional, y como subcomponente complementario del diseño de estructuras de comunicación formal, la Tabla 32 presenta la matriz para el diseño de un calendario de reuniones institucionales. Esta intervención se basa en los hallazgos empíricos de la investigación, en los que se identificaron deficiencias en la planificación, frecuencia y sistematización de las reuniones institucionales, lo que tuvo un impacto negativo en el flujo de información, la toma de decisiones y la coherencia organizativa.

Tabla 32

Diseño de calendario de reuniones

Actividad	Frecuencia	Responsable	Participantes	Recursos	Indicador	Producto
Elaboración del calendario institucional	Mensual	Coordinador académico	Directivos	Formatos de planificación	Calendario aprobado	Documento oficial
Socialización del calendario	Mensual	Rector	Docentes	Medios digitales	≥90% conocimiento del cronograma	Registro de difusión
Ejecución de reuniones programadas	Permanente	Directivos	Docentes	Agenda institucional	≥85% cumplimiento	Actas de reuniones
Evaluación del cumplimiento del calendario	Bimensual	Investigador	Directivos	Instrumentos de control	Mejora en organización institucional	Informe evaluativo

La primera actividad, centrada en la elaboración mensual del calendario institucional por parte del coordinador académico, constituye la base estructural para una organización ordenada y predecible de las reuniones. El uso de formatos de planificación y la aprobación del calendario como indicador garantizan la validación formal del proceso, mientras que el documento oficial funciona como marco de referencia para todos los actores involucrados.

La socialización mensual del calendario, bajo la responsabilidad del rector, está dirigida a asegurar la transparencia y el acceso oportuno a la información. Al utilizar medios de comunicación digitales, se busca alcanzar un nivel de conocimiento de al menos el 90% entre los docentes, lo que destaca la efectividad de la difusión y la accesibilidad de la planificación. El documento de registro de la difusión sirve como prueba de la comunicación institucional.

La ejecución permanente de las reuniones planificadas por los miembros de la dirección operacionaliza el calendario en la práctica diaria. El uso de una agenda institucional y el objetivo de un cumplimiento mínimo del 85% reflejan un énfasis en la disciplina organizativa y la continuidad. Las actas de las reuniones constituyen productos esenciales que documentan tanto las decisiones tomadas como facilitan el seguimiento de los acuerdos.

La evaluación bimensual del cumplimiento del calendario, realizada por el investigador, introduce un mecanismo sistemático para el control y la mejora. Mediante instrumentos de control se evalúa el grado de organización, utilizando la mejora en la ordenación institucional como indicador central. El informe de evaluación funciona como una herramienta analítica para la retroalimentación y el ajuste del proceso.

Desde una perspectiva metodológica, esta matriz integra planificación, ejecución y evaluación en un sistema coherente, lo que contribuye al fortalecimiento de la validez interna de la intervención. En el contexto específico de la educación amazónica en la Unidad Educativa 12 de Febrero esta estrategia fomenta una cultura de participación organizada, transparencia y eficiencia, esencial para mejorar tanto el clima laboral como el desempeño docente.

Actas y Seguimientos de Acuerdos

Dentro del marco del Eje 2: Comunicación institucional, y como tercer subcomponente enfocado en la sistematización de procesos organizacionales, esta Tabla 33 presenta la matriz relacionada con las actas y el seguimiento de los acuerdos institucionales. Esta línea de

intervención se basa directamente en los hallazgos empíricos de la investigación, en los que se identificaron deficiencias claras en el registro de decisiones, el seguimiento de los acuerdos realizados y la percepción de la consistencia organizacional.

Tabla 33

Actas y seguimiento de acuerdos

Actividad	Frecuencia	Responsable	Participantes	Recursos	Indicador	Producto
Elaboración de formato estandarizado de actas	Semana 1, mes 4	Investigador	Directivos	Plantillas técnicas	Formato validado	Documento oficial
Registro sistemático de acuerdos	Permanente	Coordinador académico	Docentes	Formatos institucionales	≥95% reuniones con acta	Archivo institucional
Seguimiento de acuerdos establecidos	Mensual	Rector	Directivos	Matriz de seguimiento	≥80% acuerdos cumplidos	Reporte de seguimiento
Evaluación del cumplimiento de acuerdos	Bimensual	Investigador	Docentes	Encuestas	Mejora en percepción organizativa	Informe evaluativo

La primera actividad, centrada en el desarrollo de un formato estandarizado para actas, constituye la base para la formalización de la comunicación institucional. Bajo la dirección del investigador y con la participación de los miembros de la dirección, se utilizan plantillas técnicas para crear un documento validado que establezca criterios uniformes para el registro de reuniones y decisiones. Esto contribuye a la fiabilidad y reproducibilidad de la información institucional.

La registración sistemática permanente de citas, realizada por el coordinador académico, operacionaliza este formato en la práctica diaria. El uso de formatos institucionales y el objetivo de que al menos el 95% de las reuniones sean documentadas reflejan un fuerte énfasis en la disciplina organizativa y la transparencia. El archivo institucional funciona aquí como una fuente de datos centralizada para consulta y seguimiento.

El seguimiento mensual de los acuerdos establecidos, bajo la responsabilidad del rector, introduce un mecanismo de control y rendición de cuentas. Mediante una matriz de seguimiento se busca alcanzar un nivel de cumplimiento de al menos el 80%, lo que contribuye a la efectividad de la toma de decisiones y a la concreción de acciones institucionales. El informe de seguimiento correspondiente proporciona información sobre el progreso y posibles obstáculos.

La evaluación bimensual del cumplimiento de los acuerdos, realizada por el investigador, integra una dimensión reflexiva en el proceso. Mediante el uso de encuestas se mide la percepción de la efectividad organizacional, utilizando la mejora en la percepción organizacional como indicador central. El informe de evaluación funciona aquí como una herramienta para la mejora continua y el ajuste estratégico.

Desde una perspectiva metodológica, esta matriz combina la estandarización estructural con el monitoreo y la evaluación continuos, lo que contribuye a la consistencia interna y la validez de la intervención. En el contexto de la educación amazónica en la Unidad Educativa 2 de Febrero", esta estrategia refuerza la transparencia institucional, la responsabilidad y la coherencia de los procesos de toma de decisiones, lo cual es esencial para la mejora del clima laboral y el desempeño docente.

Uso Ordenado de Medios Digitales

Dentro del marco de Eje 2: Comunicación institucional, y más específicamente dentro del subcomponente uso ordenado de medios digitales, la Tabla 3, presenta una matriz de intervención estructurada que tiene como objetivo mejorar la eficiencia, coherencia y funcionalidad de la comunicación digital dentro de la institución educativa. Esta línea de intervención se basa directamente en los hallazgos cuantitativos y cualitativos de la investigación, en la que se constató un uso desorganizado de los canales digitales, caracterizado por una baja claridad informativa, una sistematización limitada y prácticas comunicativas inconsistentes.

Tabla 34

Uso ordenado de medios digitales

Actividad	Frecuencia	Responsable	Participantes	Recursos	Indicador	Producto
Diagnóstico del uso de medios digitales	Semana 2, mes 4	Investigador	Docentes	Encuestas digitales	Informe diagnóstico	Documento técnico
Diseño de protocolo de uso digital	Semana 3, mes 4	Psicólogo laboral invitado	Directivos	Normativas institucionales	Protocolo aprobado	Documento oficial
Capacitación en uso adecuado de medios	Semana 4, mes 4	Coordinador académico	Docentes	Material formativo	≥85% participación	Evidencias de capacitación
Monitoreo del uso de medios digitales	Permanente	Directivos	Comunidad educativa	Plataformas digitales	Reducción de uso inadecuado	Reporte de seguimiento

La primera actividad, el diagnóstico del uso de medios digitales, realizado por el investigador, constituye la base empírica de la intervención. Mediante encuestas digitales entre

los docentes se genera un documento técnico diagnóstico que proporciona información sobre el uso actual, la frecuencia, la efectividad y las limitaciones de la comunicación digital. Este informe diagnóstico sirve como un punto de referencia para las acciones estratégicas posteriores.

La segunda actividad consiste en el diseño de un protocolo para el uso de medios digitales, bajo la responsabilidad del psicólogo institucional. Esta fase introduce un marco normativo y regulador, basado en directrices institucionales, que establece reglas y procedimientos claros para el uso de plataformas digitales. La aprobación del protocolo como documento oficial garantiza la legitimidad institucional y promueve la estandarización de los procesos comunicativos.

La tercera actividad, centrada en la formación en el uso adecuado de los medios digitales, es llevada a cabo por el coordinador académico y se enfoca en el fortalecimiento de las competencias digitales de los docentes. Con una tasa de participación prevista de al menos el 85%, esta fase destaca la importancia del desarrollo de capacidades como condición esencial para una implementación efectiva.

Los certificados de capacitación generados constituyen indicadores concretos del compromiso institucional y de los resultados de aprendizaje. La cuarta actividad, la monitorización permanente del uso de medios digitales, bajo la responsabilidad de la dirección, introduce un sistema continuo de evaluación y control. Al utilizar plataformas digitales institucionales, es posible observar cambios de comportamiento y reducir el nivel de uso inadecuado. El informe de seguimiento proporciona información sistemática sobre el progreso y el impacto de la intervención.

Desde una perspectiva metodológica, esta matriz integra diagnóstico, regulación, desarrollo de capacidades y monitoreo continuo en un proceso cíclico y coherente. En el contexto específico de la educación amazónica en la Unidad Educativa 12 de Febrero esta estrategia contribuye a fortalecer una cultura de comunicación digital organizada, transparente y eficiente, lo cual es esencial para la mejora tanto del clima laboral como del desempeño docente.

4.5.3.4. Acciones Estratégicas al Eje 3 de Relaciones Interpersonales

Jornadas de Integración Profesional

Dentro del marco de la fase de implementación de acciones estratégicas, y de acuerdo con los hallazgos empíricos de la investigación, se posiciona el Eje 3: Relaciones interpersonales como una dimensión fundamental para el fortalecimiento del clima laboral y la optimización del desempeño docente. Tanto los resultados cuantitativos—que muestran correlaciones significativas entre variables interpersonales y el desempeño profesional ($r \approx .50–.78$)—como el análisis cualitativo realizado con NVivo—que identifica categorías recurrentes como confianza, colaboración, gestión de conflictos y cohesión institucional—sustentan la necesidad de intervenciones específicas dentro de este eje.

En este contexto, la Tabla 35 presenta la matriz de jornadas de integración profesional, que funcionan como instrumento estratégico para fortalecer la cohesión social, la confianza mutua y las dinámicas colaborativas dentro de la institución educativa.

Tabla 35

Jornadas de integración profesional

Actividad	Fecha	Responsable	Participantes	Recursos	Indicador	Producto
Jornada de integración institucional	Semana 4, mes 4	Rector	29 docentes	Material didáctico, dinámicas grupales	≥85% participación	Informe de integración
Taller de cohesión y trabajo en equipo	Semana 1, mes 5	Psicólogo	Docentes	Guías metodológicas	Mejora en clima (>3.5)	Reporte evaluativo
Actividades recreativas colaborativas	Mensual	Comité institucional	Comunidad educativa	Espacios físicos	Nivel de satisfacción ≥80%	Registro de actividades

La actividad propuesta, es decir, la jornada de integración institucional programada para semana 4 del mes cuarto, bajo la dirección del rector y con la participación de 29 docentes, está diseñada como una intervención estructurada basada en dinámicas grupales, material didáctico y metodologías participativas. Este enfoque responde a la necesidad identificada de reducir las tensiones relacionales y mejorar la calidad de las interacciones interpersonales.

Desde una perspectiva analítica, el indicador establecido (≥85% de participación) no es solo una medida de presencia, sino que funciona como un proxy para el compromiso institucional y la aceptación de la intervención. El producto esperado, a saber, un informe de integración

permite documentar sistemáticamente tanto los efectos directos como los cambios perceptuales dentro del cuerpo docente.

La implementación de estos días de integración refleja un enfoque basado en evidencia, en el cual las intervenciones surgen directamente de los patrones observados de variabilidad y los conocimientos cualitativos relacionados con las barreras de comunicación, la colaboración limitada y los conflictos latentes. En este sentido, estas actividades contribuyen a crear un entorno institucional más cohesivo y de apoyo.

Desde un punto de vista metodológico, es importante destacar que estas intervenciones no están destinadas a confirmar relaciones causales, sino más bien a desarrollar estrategias adaptativas que respondan a las necesidades identificadas dentro del contexto específico de la institución educativa. En este sentido, la Tabla 35 funciona como una herramienta operativa que establece el puente entre el diagnóstico empírico y la acción estratégica, contribuyendo así a una mejora integrada y sostenible del clima laboral.

Círculos de Diálogo

Dentro del marco del Eje 3: Relaciones interpersonales y de acuerdo con los hallazgos cuantitativos, cualitativos y empíricos de la investigación, la Tabla 36 presenta la matriz de intervención relacionada con los círculos de diálogo, concebidos como un mecanismo estratégico para fortalecer la comunicación, la confianza y la regulación de conflictos dentro de la institución educativa.

Tabla 36

Círculos de dialogo

Actividad	Frecuencia	Responsable	Participantes	Recursos	Indicador	Producto
Círculos de diálogo docente	Quincenal	Psicóloga	Docentes	Guías de diálogo	≥75% participación	Actas reflexivas
Espacios de reflexión pedagógica	Mensual	Coordinador académico	Docentes	Instrumentos cualitativos	Mejora en percepción	Informe cualitativo
Mesas de diálogo institucional	Trimestral	Rector	Comunidad educativa	Sala de reuniones	Nivel de consenso	Actas institucionales

Los resultados cuantitativos muestran asociaciones significativas entre las dinámicas interpersonales y variables como el clima laboral y el desempeño docente, mientras que el análisis cualitativo (NVivo) identifica patrones recurrentes de comunicación limitada, conflictos latentes y una falta de espacios estructurados para la interacción profesional. En este contexto, se posicionan los círculos de diálogo como una intervención basada en evidencia que responde a estas necesidades identificadas.

La primera actividad, los círculos de diálogo quincenales dirigidos por el psicólogo institucional, está enfocada en crear espacios seguros y estructurados para la expresión, habilidades de escucha activa y reflexión colectiva. El uso de guías de diálogo facilita interacciones metodológicamente fundamentadas, mientras que un grado de participación de al menos el 75% funciona como indicador de compromiso y aceptación. Las actas reflexivas resultantes constituyen una fuente de datos cualitativa para el análisis de percepciones y cambios relacionales.

La segunda actividad, espacios mensuales para la reflexión pedagógica, dirigida por el coordinador académico, promueve una evaluación más exhaustiva de las prácticas educativas en cuanto a las interacciones entre personas. Se pretende mejorar la percepción al emplear instrumentos cualitativos, lo que concuerda con los resultados que indican la necesidad de un diálogo profesional y una creación conjunta de significados. El informe cualitativo, en este caso, actúa como un producto analítico que registra estos procesos.

La tercera actividad, las mesas de diálogo institucionales trimestrales bajo la dirección del rector, amplían el alcance de la intervención a toda la comunidad educativa. Estos espacios están dirigidos a alcanzar el consenso, fortalecer la toma de decisiones participativa y promover la cohesión institucional. El nivel de consenso se utiliza aquí como indicador clave, mientras que las actas institucionales garantizan la formalización de estos procesos.

Desde una perspectiva metodológica, esta matriz integra interacción estructurada, participación continua y documentación sistemática en un modelo de intervención coherente. En el contexto específico de la educación amazónica en el Unidad Educativa 12 de Febrero estos mecanismos de diálogo contribuyen a reducir las tensiones relacionales, fortalecer la confianza y promover una cultura institucional colaborativa, lo cual es esencial para la mejora sostenible tanto del clima laboral como del desempeño docente.

Estrategias de Mediación de Conflictos

Dentro del marco del Eje 3: Relaciones interpersonales, y basándose en los hallazgos cuantitativos, cualitativos y empíricos de la investigación, la Tabla 37 presenta la matriz de intervención relacionada con las estrategias de mediación de conflictos, concebidas como un mecanismo estructural para la gestión, la prevención y la transformación constructiva de conflictos dentro de la institución educativa.

Tabla 37

Estrategias de mediación de conflictos

Actividad	Frecuencia	Responsable	Participantes	Recursos	Indicador	Producto
Diseño de protocolo de mediación	Semana 1, mes 5	Psicólogo	Directivos	Instrumentos técnicos	Protocolo validado	Documento oficial
Aplicación de mediación en conflictos	Permanente	Comité	Docentes	Guías de intervención	Reducción de conflictos	Reporte de casos
Evaluación de resolución de conflictos	Bimensual	Investigador	Docentes	Encuestas	Mejora en clima	Informe analítico

El análisis cuantitativo muestra correlaciones significativas entre los niveles de conflicto y el clima laboral ($r > .60$), así como asociaciones con variables como la motivación y el desempeño docente. Al mismo tiempo, el análisis cualitativo, realizado con NVivo, identifica categorías recurrentes como tensiones interpersonales, problemas de comunicación y una falta de mecanismos formales para la resolución de conflictos. Estos hallazgos justifican la implementación de estrategias de mediación estructuradas como parte de un modelo de intervención basado en evidencia.

La primera actividad, el diseño de un protocolo para la mediación de conflictos, programada para la semana 1, del mes 5 y dirigida por el psicólogo invitado, constituye la base normativa de la intervención. Mediante el uso de instrumentos técnicos, se desarrolla un documento oficial validado que establece directrices, procedimientos y roles para un tratamiento sistemático y justo de los conflictos. Este protocolo contribuye a la institucionalización de las prácticas de mediación y reduce la dependencia de enfoques informales e inconsistentes.

La segunda actividad se refiere a la aplicación permanente de mediación en situaciones de conflicto, bajo la responsabilidad del comité institucional y con la participación de los docentes.

El uso de guías de intervención garantiza un enfoque consistente y metodológicamente fundamentado, mientras que el indicador orientado a la reducción de conflictos funciona como una medida directa de la efectividad de la intervención. Los informes de casos generados proporcionan evidencia empírica de la naturaleza, frecuencia y resultados de los conflictos tratados.

Por último, la evaluación bimensual de la resolución de conflictos, realizada por el investigador a través de encuestas, permite monitorear sistemáticamente los cambios en la percepción y el clima laboral. La mejora esperada del clima refleja el impacto de las estrategias de mediación en la cohesión institucional y la calidad relacional. El informe analítico resultante integra datos cuantitativos y cualitativos, creando un bucle de retroalimentación continua que apoya el refinamiento y la sostenibilidad de la intervención.

En resumen, esta matriz operacionaliza un enfoque integrado y basado en evidencia para la gestión de conflictos, que no solo se centra en resolver tensiones existentes, sino también en fortalecer las competencias interpersonales, promover una cultura de diálogo y consolidar un clima laboral positivo y colaborativo dentro del contexto educativo.

Construcción de acuerdos de Convivencia laboral

Dentro del marco del Eje 3: Relaciones interpersonales y en directa relación con los hallazgos cuantitativos, cualitativos y empíricos de la investigación, la Tabla 38 presenta la matriz de intervención dirigida a la construcción de acuerdos de convivencia laboral. Este componente funciona como un mecanismo normativo y participativo para regular las interacciones, promover el respeto mutuo y fortalecer la cohesión institucional.

Tabla 38

Construcción de acuerdos de convivencia laboral

Actividad	Frecuencia	Responsable	Participantes	Recursos	Indicador	Producto
Taller de construcción de acuerdos	Semana 2, mes 5	Rector	Docentes	Normativa institucional	≥90% participación	Documento consensuado
Socialización de acuerdos	Mensual	Directivos	Comunidad educativa	Medios digitales	Nivel de conocimiento ≥85%	Registro de difusión
Seguimiento de cumplimiento	Permanente	Comité	Docentes	Instrumentos de monitoreo	≥80% cumplimiento	Informe de seguimiento

Los resultados cuantitativos muestran que variables como las relaciones interpersonales, el clima laboral y el desempeño docente están significativamente interrelacionadas, identificándose debilidades en las normas de convivencia y las expectativas de comportamiento compartidas. Adicionalmente, el análisis cualitativo (NVivo) señala categorías como la ambigüedad normativa, problemas de comunicación y una limitada coordinación institucional, lo que subraya la necesidad de acuerdos construidos colectiva y explícitamente establecidos.

La primera actividad, la organización de un taller para la construcción de acuerdos en la segunda semana del mes quinto bajo la dirección del rector, tiene como objetivo facilitar un proceso participativo en el que los docentes contribuyan activamente a la definición de normas y directrices de comportamiento. El uso de la normativa institucional como marco de referencia garantiza la legitimidad y consistencia de los acuerdos generados. Un grado de participación del ≥90% funciona como indicador de representatividad y compromiso, mientras que el documento consensuado constituye el producto tangible de este proceso.

La segunda actividad, la socialización mensual de los acuerdos por parte de la dirección, tiene como objetivo la internalización institucional y la difusión de estas normas dentro de toda la comunidad educativa. Al utilizar medios digitales, se garantiza una accesibilidad amplia y continua. El indicador de un nivel de conocimiento de ≥85% refleja el grado en que estos acuerdos son realmente comprendidos y reconocidos, mientras que el registro de difusión asegura la documentación sistemática de estos procesos comunicativos.

La tercera actividad, la supervisión permanente del cumplimiento por parte del comité institucional, operacionaliza los mecanismos de control y retroalimentación que son esenciales para la sostenibilidad de la intervención. Con la ayuda de herramientas de monitoreo, se busca alcanzar un nivel de cumplimiento de ≥80%, lo que indica una implementación efectiva de las normas acordadas. El informe de seguimiento correspondiente proporciona evidencia empírica del grado de cumplimiento e identifica posibles áreas de mejora.

Desde una perspectiva integral, esta matriz de intervención contribuye a la formalización de las relaciones interpersonales, a la reducción de la ambigüedad en las expectativas de comportamiento y a la promoción de una cultura de responsabilidad compartida. En línea con los hallazgos empíricos, la construcción de acuerdos de convivencia no solo fortalece la calidad relacional, sino que también actúa como un pilar estratégico para la mejora del clima laboral y la efectividad institucional.

4.5.3.5. Acciones Estratégicas al Eje 4 de Apoyo y Desarrollo Profesional

Acompañamiento Docente

La Tabla 39, en el contexto del Eje 4: Apoyo y desarrollo profesional, específicamente dentro del subcomponente de acompañamiento docente, implementa un modelo de intervención sistemático enfocado en mejorar el desempeño educativo y reforzar las habilidades pedagógicas. Esta línea de actuación se fundamenta directamente en los descubrimientos empíricos del estudio, que determinaron asociaciones relevantes entre el apoyo institucional y el desempeño de los profesores. También se basa en pruebas cualitativas que señalan la necesidad de un asesoramiento estructurado y una retroalimentación profesional.

Tabla 39

Acompañamiento docente

Actividad	Frecuencia	Responsable	Participantes	Recursos	Indicador	Producto
Observación de aula	Mensual	Coordinador académico	Docentes	Guías de observación	≥90% docentes acompañados	Reporte pedagógico
Retroalimentación pedagógica	Mensual	Directivos	Docentes	Instrumentos técnicos	Mejora en desempeño	Informe de seguimiento
Plan de mejora individual	Trimestral	Psicólogo / Coordinador	Docentes	Matriz de planificación	≥80% cumplimiento	Planes individuales

La primera actividad, la observación mensual de clases realizada por el coordinador académico, funciona como una herramienta diagnóstica y formativa que ofrece conocimientos directos sobre la práctica pedagógica. El uso de guías de observación estandarizadas y el objetivo de guiar al menos al 90% de los docentes reflejan un enfoque sistemático de la supervisión de calidad. Esta actividad se alinea con los resultados cuantitativos en los que las variables relacionadas con el apoyo pedagógico mostraron una relación significativa con los indicadores de desempeño.

La retroalimentación pedagógica mensual, realizada por miembros de la dirección, constituye un mecanismo crucial para el desarrollo profesional. Mediante instrumentos técnicos se proporciona retroalimentación específica y constructiva, lo que contribuye a la mejora continua de las estrategias didácticas. El énfasis en la mejora del desempeño como indicador es consistente con los resultados del análisis de regresión, en el que el apoyo y la orientación surgieron como predictores significativos.

El plan de mejora individual trimestral, desarrollado por el psicólogo institucional y el coordinador académico, introduce un enfoque personalizado del desarrollo profesional. Al utilizar matrices de planificación y con un cumplimiento previsto de al menos el 80%, se garantiza un trayecto estructurado de mejora continua. Esta actividad integra tanto hallazgos cuantitativos como cualitativos, especialmente en relación con la motivación, el compromiso profesional y las percepciones del apoyo institucional.

En resumen, esta matriz de intervención contribuye a la institucionalización de una cultura de desarrollo profesional continuo, en la que la orientación, la evaluación y la mejora se integran sistemáticamente. Esto no solo refuerza las competencias individuales de los docentes, sino que también tiene un impacto directo en el clima laboral y en la calidad general de la educación.

Microcapacitaciones

Dentro del marco del Eje 4: Apoyo y desarrollo profesional, la Tabla 40 operacionaliza el subcomponente Microcapacitaciones como un mecanismo estratégico para el fortalecimiento profesional continuo de los docentes. Estas intervenciones se basan directamente en los hallazgos empíricos de la investigación, en los que tanto los resultados cuantitativos como cualitativos indican brechas significativas en la formación continua, las competencias digitales y la actualización curricular.

Tabla 40

Microcapacitaciones para el apoyo y desarrollo profesional

Actividad	Frecuencia	Responsable	Participantes	Recursos	Indicador	Producto
Talleres pedagógicos breves	Mensual	Experto externo	Docentes	Material didáctico	≥85% participación	Evidencias de capacitación
Capacitación en TIC educativas	Bimensual	Coordinador TIC	Docentes	Plataformas digitales	Mejora en uso TIC	Reporte técnico
Actualización curricular	Trimestral	Rector	Docentes	Normativa educativa	Nivel de actualización	Informe académico

Los talleres pedagógicos cortos mensuales, dirigidos por un experto externo, funcionan como intervenciones de aprendizaje flexibles y orientadas a objetivos que abordan necesidades didácticas específicas identificadas en la investigación de campo. El indicador de al menos un

85% de participación no solo refleja la viabilidad de la intervención, sino también el alto grado de compromiso que surgió en el análisis cualitativo como una condición necesaria para el desarrollo profesional. Desde una perspectiva cuantitativa, estas acciones se alinean con el hallazgo de que la formación continua se correlaciona positivamente con el mejoramiento del desempeño docente.

La capacitación bimensual en TIC educativa, coordinada por el coordinador de TIC, aborda explícitamente las lagunas que se han identificado en el uso de medios digitales. El uso de plataformas digitales como recurso y el indicador "mejora en el uso de TIC" son coherentes con la evidencia empírica que señala una relación entre competencias tecnológicas y efectividad didáctica. Este componente adquiere una relevancia especial dada las deficiencias previamente identificadas en el uso organizado de los medios de comunicación digitales dentro de la institución.

La actualización curricular trimestral, bajo la responsabilidad del rector, constituye un mecanismo estructural para alinear la práctica pedagógica con las normas educativas y los marcos de políticas vigentes. El enfoque en el nivel de actualización como indicador refleja un enfoque institucional de aseguramiento de la calidad. Esta acción es coherente con los hallazgos cualitativos que señalan la necesidad de una mejor alineación entre las directrices normativas y las prácticas educativas diarias.

En resumen, este conjunto de micro capacidades funciona como un sistema integrado de desarrollo profesional continuo, en el que la flexibilidad, la relevancia y el apoyo institucional son fundamentales. Desde el punto de vista metodológico, estas intervenciones refuerzan las condiciones para la mejora sin sobrepasar las afirmaciones causales, y contribuyen a la consolidación de una cultura de aprendizaje profesional sostenible dentro de la organización.

Reconocimiento de Buenas Practicas

Dentro del contexto del Eje 4. Apoyo y desarrollo profesional; la Tabla 41 operacionaliza el subcomponente de reconocimiento de buenas prácticas como una intervención táctica que tiene como objetivo potenciar el compromiso laboral, la motivación y el aprendizaje a nivel organizacional. Este componente se fundamenta en los resultados empíricos de la investigación,

que muestran una relación importante entre el reconocimiento institucional, la satisfacción en el trabajo y la eficacia del docente, tanto desde un enfoque cualitativo como cuantitativo.

Tabla 41

Tabla de reconocimiento de buenas practicas

Actividad	Frecuencia	Responsable	Participantes	Recursos	Indicador	Producto
Identificación de buenas prácticas	Trimestral	Comité académico	Docentes	Instrumentos de evaluación	≥70% identificación	Registro institucional
Reconocimiento institucional	Trimestral	Rector	Docentes	Actos formales	Nivel de motivación	Certificados
Difusión de experiencias exitosas	Mensual	Coordinadora	Comunidad educativa	Medios digitales	Participación activa	Boletín institucional

La identificación trimestral de buenas prácticas, realizada por el comité académico, funciona como un mecanismo sistemático para detectar estrategias pedagógicas efectivas dentro de la institución. El uso de instrumentos de evaluación y el indicador de identificación mínima del 70% reflejan un enfoque estructurado de aseguramiento de la calidad. Esta actividad se alinea con los resultados cuantitativos, en los cuales las variables relacionadas con la efectividad pedagógica y la innovación mostraron una correlación positiva con el clima laboral.

El proceso de reconocimiento institucional, también trimestral y bajo la responsabilidad del rector, introduce mecanismos formales para la valoración del desempeño docente. Mediante ceremonias oficiales y certificación, no solo se hace visible el desempeño individual, sino que también se fomenta una cultura de reconocimiento. El indicador "motivación" es consistente con los hallazgos cualitativos, en los cuales los docentes identificaron la falta de reconocimiento como un factor limitante para el compromiso profesional y la satisfacción laboral.

La difusión mensual de experiencias exitosas, coordinada por el coordinador académico, contribuye a la institucionalización de la compartición de conocimientos y el aprendizaje colectivo. El uso de medios digitales y el indicador de participación activa reflejan un proceso de comunicación dinámico que se alinea con la necesidad previamente identificada de fortalecer y estructurar los canales de comunicación institucionales.

En resumen, esta matriz de intervención constituye un sistema integral que no solo se centra en el reconocimiento de los logros individuales, sino también en la promoción de una organización que aprende. Mediante la combinación de identificación, reconocimiento y difusión de buenas prácticas, se consolida una cultura sostenible de excelencia profesional y mejora

continua, en consonancia con los hallazgos cuantitativos, cualitativos y empíricos de la investigación.

Mentoría entre Pares

Dentro del marco de Eje 4: Apoyo y desarrollo profesional, la Tabla 42 operacionaliza el subcomponente de mentoría entre pares como un mecanismo colaborativo dirigido a fortalecer las competencias pedagógicas y el intercambio profesional. Esta intervención está respaldada por los hallazgos empíricos de la investigación, en la que tanto los análisis cuantitativos como los datos cualitativos señalan la necesidad de un apoyo más estructurado y de mentoría entre colegas dentro de la institución educativa.

Tabla 42

Mentoría entre pares

Actividad	Frecuencia	Responsable	Participantes	Recursos	Indicador	Producto
Asignación de mentores	Inicio del proceso	Rector	Docentes	Base de datos	Parejas establecidas	Registro
Sesiones de mentoría	Mensual	Docentes mentores	Docentes	Guías pedagógicas	≥80% participación	Bitácoras
Evaluación del proceso	Bimensual	Investigador	Docentes	Encuestas	Mejora en competencias	Informe evaluativo

Las sesiones de mentoría mensuales, realizadas por mentores docentes, funcionan como el núcleo de la intervención. Mediante el uso de directrices pedagógicas y el indicador de al menos un 80% de participación, se fomenta un proceso de aprendizaje continuo e interactivo. Los hallazgos cualitativos destacan que los docentes necesitan apoyo práctico y contextual, lo cual se aborda en esta actividad mediante la interacción colegial directa y el intercambio de experiencias.

La evaluación bimensual del proceso, bajo la responsabilidad del investigador, introduce un elemento reflexivo y adaptativo dentro del modelo. Mediante encuestas se monitorea el desarrollo de competencias, donde el indicador "mejora de competencias" ofrece un resultado empíricamente verificable. Esta fase es consistente con el enfoque metodológico de la investigación, en el que evitar la sobreestimación causal es central y se pone énfasis en interpretaciones asociativas y evaluativas.

En síntesis, la mentoría entre pares ayuda a consolidar una comunidad de aprendizaje profesional en la que son esenciales el apoyo mutuo, el trabajo en equipo y la mejora continua. La incorporación de elementos procesales, evaluativos y estructurales permite que esta intervención esté en línea con los hallazgos cualitativos, cuantitativos y empíricos del estudio, convirtiéndola en un instrumento sustentable para el desarrollo de la institución.

4.5.3.6 Acciones Estratégicas al Eje 5 de Apoyo y Desarrollo Profesional

Aplicación Abreviada de Instrumentos Breves

Dentro del marco de Eje 5: Monitoreo y evaluación del desarrollo profesional, la Tabla 43 operacionaliza la aplicación de instrumentos de medición abreviados como un sistema estratégico para la recopilación continua de datos, análisis y toma de decisiones. Esta intervención se basa directamente en los hallazgos empíricos de la investigación, en los que se establecieron vínculos significativos entre el clima laboral, el desempeño docente y la calidad de los mecanismos de retroalimentación institucional.

Tabla 43

Aplicación abreviada de instrumentos breves

Actividad	Frecuencia	Responsable	Participantes	Recursos	Indicador	Producto
Aplicación encuesta clima abreviada	Mensual	Psicóloga institucional	Docentes	Formularios digitales	Media ≥3,5	Base de datos
Aplicación escala de desempeño docente	Bimensual	Investigador	Docentes	Instrumento validado IMS-20	Consistencia α>0,80	Informe técnico
Recolección de percepciones cualitativas	Bimensual	Psicóloga	Docentes	Entrevistas semiestructuradas	Saturación temática	Matriz NVivo
Consolidación de resultados	Mensual	Comité	Directivos	Software estadístico	Reporte integrado	Informe mensual

La aplicación mensual de una encuesta climática abreviada, realizada por el psicólogo institucional, funciona como una herramienta diagnóstica rápida y estandarizada. El indicador de una puntuación media ≥3,5 refleja un nivel aceptable de percepción del clima laboral y permite monitorear sistemáticamente las variaciones temporales. Este enfoque se alinea con los resultados

cuantitativos, en los que las fluctuaciones en las percepciones de comunicación y relaciones interpersonales se correlacionaron con diferencias en el desempeño profesional.

La aplicación bimensual de la escala de desempeño docente (IMS-20), bajo la responsabilidad del investigador, introduce un instrumento de medición técnicamente validado dentro del modelo. La consistencia interna requerida (α>0,80) garantiza la fiabilidad de los datos obtenidos y apoya la robustez estadística de los análisis. Este componente es coherente con los requisitos metodológicos de la investigación, en la que se hace hincapié en mediciones válidas y confiables sin excederse en interpretaciones causales.

La recopilación de percepciones cualitativas a través de entrevistas semiestructuradas, también realizadas quincenalmente, ofrece una perspectiva más profunda sobre los hallazgos cuantitativos. El indicador de saturación temática confirma que la recolección de datos alcanza una profundidad suficiente para identificar patrones y significados recurrentes. El uso de matrices de análisis (por ejemplo, NVivo) refuerza la sistematización y triangulación de datos, lo cual es consistente con el enfoque empírico de la investigación.

Finalmente, la consolidación mensual de resultados, realizada por el comité y respaldada por software estadístico, integra todos los datos cuantitativos y cualitativos en un sistema de informes coherente. La producción de informes integrados facilita la toma de decisiones basada en evidencia y la mejora institucional continua.

En resumen, esta intervención forma un sistema de monitoreo cíclico y adaptativo que integra diagnóstico, análisis y retroalimentación. Mediante la combinación de instrumentos de medición fiables, profundización cualitativa e informes sistemáticos, se sienta una base sólida para el desarrollo profesional sostenible, completamente alineada con los hallazgos cuantitativos, cualitativos y empíricos de la investigación.

4.5.4. Fase 4: Evaluación de los Resultados de la Propuesta

4.5.4.1. Objetivo de la fase de evaluación de los resultados de la propuesta

La fase de evaluación de la intervención propuesta tiene como objetivo principal la evaluación sistemática y analítica de la efectividad de las acciones estratégicas implementadas. La matriz de evaluación estructura esta valoración a través de un sistema integrado de variables,

indicadores, momentos de medición y criterios de éxito, estableciendo un vínculo explícito entre los objetivos específicos y los resultados empíricamente verificables.

Tabla 44

Matriz de evaluación de propuesta

Objetivo específico vinculado	Variable	Indicador	Línea base (pretest)	Meta esperada (postest)	Técnica	Instrumento	Frecuencia	Responsable	Criterio de logro
Mejorar el clima laboral	Clima laboral	Media general (Likert)	3,1	≥3,8	Encuesta	Escala validada (IMS-20 adaptada)	Pre–Post	Investigador	Incremento ≥0,5
Fortalecer la comunicación institucional	Comunicación	Claridad informativa (%)	62%	≥80%	Encuesta	Cuestionario estructurado	Bimensual	Psicóloga	Mejora ≥15%
Mejorar relaciones interpersonales	Relaciones	Índice de conflictos	2,8 (moderado)	≤1,5	Registro	Ficha institucional	Mensual	Comité	Reducción ≥40%
Potenciar desempeño docente	Desempeño	Puntaje global	3,3	≥4,0	Evaluación	Escala desempeño	Pre–Post	Directivos	Incremento ≥0,7
Fortalecer liderazgo directivo	Liderazgo	OR asociado	2,31	≥2,50	Regresión	SPSS/R	Trimestral	Investigador	Incremento del efecto
Optimizar uso de medios digitales	TIC	Uso adecuado (%)	65%	≥85%	Observación	Lista de chequeo	Mensual	Coordinador TIC	Mejora ≥20%
Incrementar satisfacción docente	Satisfacción	Nivel (%)	70%	≥85%	Encuesta	Escala Likert	Bimensual	Psicóloga	≥80% sostenido
Fortalecer desarrollo profesional	Capacitación	Participación (%)	60%	≥90%	Registro	Actas	Mensual	Coordinador	Cumplimiento ≥85%

En primer lugar, la mejora del clima laboral se operacionaliza a través de la puntuación media general en una escala de Likert. El aumento de una línea base de 3,1 a un esperado ≥3,8 implica un cambio positivo sustancial en las percepciones. El criterio de un aumento mínimo de 0,5 puntos es estadísticamente consistente con la variabilidad previamente establecida en los datos y se alinea con los hallazgos cuantitativos que mostraron una asociación significativa entre el clima y el desempeño.

El fortalecimiento de la comunicación institucional se mide en función de la claridad de la información en términos porcentuales. La mejora prevista del 62% al ≥80% refleja una optimización estructural de los flujos de información. La elección de una frecuencia de medición

bimensual permite monitorear cambios dinámicos, en línea con hallazgos cualitativos que indican inconsistencias en los procesos comunicativos.

En relación con las relaciones interpersonales, se utiliza el índice de conflicto como indicador principal. La reducción de un nivel moderado (2,8) a ≤1,5 y una disminución requerida de ≥40% muestran un enfoque claro en la prevención de conflictos y la estabilidad relacional. Esta operacionalización se basa en observaciones empíricas en las que la frecuencia de conflictos mostró una correlación negativa con la satisfacción laboral y la cohesión del equipo.

La mejora del desempeño docente se evalúa mediante una puntuación global, con un aumento esperado de 3,3 a ≥4,0. El criterio de un aumento de ≥0,7 indica un avance pedagógico significativo y es consistente con las intervenciones dirigidas al desarrollo profesional, como el mentoring y las microformaciones.

Para el liderazgo se utiliza un enfoque analítico más avanzado, a saber, la razón de probabilidades (OR) obtenida mediante análisis de regresión. El aumento de 2,31 a ≥2,50 sugiere un fortalecimiento del efecto del liderazgo directivo sobre las variables dependientes. Esto se alinea con los análisis inferenciales de la investigación, donde el liderazgo fue identificado como un predictor significativo.

La optimización del uso de recursos digitales (TIC) se mide mediante observación, con una mejora esperada del 65% al ≥85%. Esto refleja el impacto de la construcción de capacidades específicas en competencias digitales, como se ha establecido en datos tanto cuantitativos como cualitativos.

La satisfacción docente se evalúa mediante una escala basada en Likert, con un aumento del 70% al ≥85% y un criterio de sostenibilidad del ≥80%. Esto no solo destaca la mejora, sino también la estabilidad en el tiempo, lo cual es esencial para la consolidación institucional.

Finalmente, el desarrollo profesional se mide a través de la participación en actividades de formación. El aumento del 60% al ≥90%, con un criterio de cumplimiento de ≥85%, refleja un fuerte compromiso de los docentes con la formación continua, lo cual es coherente con las estrategias de implementación del modelo.

En resumen, la matriz de evaluación ofrece un marco robusto y multidimensional que integra mediciones cuantitativas, conocimientos cualitativos y análisis estadísticos. La combinación de diseños de pretest-postest, monitoreo continuo y criterios de éxito claros garantiza una evaluación metodológicamente sólida de la intervención, evitando la sobre

interpretación causal y enfatizando las asociaciones y patrones de mejora respaldados empíricamente.

4.5.5. Fase 5: Retroalimentación y Sostenibilidad

4.5.4.1. Objetivo de la Fase de Retroalimentación y Sostenibilidad

El objetivo de esta fase es garantizar la continuidad, institucionalización y mejora estructural del modelo de intervención propuesto mediante mecanismos sistemáticos de retroalimentación, monitoreo y ajuste basados en evidencia empírica.

Esta fase se centra en consolidar las mejoras alcanzadas en el clima laboral y el desempeño profesional de los docentes, de modo que los efectos no sean temporales, sino que se arraiguen de manera sostenible en la práctica institucional. Al mismo tiempo, facilita un proceso cíclico de evaluación y ajuste, lo que permite que el modelo se adapte de manera flexible a nuevas necesidades y cambios contextuales.

Tabla 45

Fase de retroalimentación y sostenibilidad

Componente	Actividad	Frecuencia	Responsable	Participantes	Recursos	Indicador	Producto	Criterio de sostenibilidad
Retroalimentación institucional	Socialización de resultados	Mensual	Rector	Comunidad educativa	Informes técnicos	≥85% participación	Actas	Continuidad del proceso
Toma de decisiones	Reuniones estratégicas	Bimensual	Comité	Directivos	Matriz de indicadores	Decisiones implementadas	Plan de acción	Ajustes oportunos
Mejora continua	Ajuste de estrategias	Trimestral	Investigador	Comité	SPSS / R	Mejora en indicadores	Plan actualizado	Evolución progresiva
Monitoreo permanente	Seguimiento de indicadores	Mensual	Comité	Directivos	Dashboard	Tendencia positiva	Reportes	Control sistemático
Institucionalización	Inclusión en PEI/POA	Anual	Rector	Directivos	Documentos normativos	Aprobación institucional	Resolución oficial	Formalización
Cultura organizacional	Promoción del clima laboral	Permanente	Psicóloga	Docentes	Campañas internas	Percepción positiva ≥80%	Evidencias	Cambio cultural
Desarrollo profesional	Capacitación continua	Semestral	Coordinador	Docentes	Programas formativos	≥90% participación	Certificados	Sostenibilidad formativa
Innovación educativa	Incorporación de mejoras	Trimestral	Comité	Docentes	TIC	Nuevas estrategias	Reporte	Adaptabilidad

La matriz para la retroalimentación y la sostenibilidad estructura esta fase como un sistema coherente y cíclico en el que los procesos institucionales, la toma de decisiones y la mejora continua están alineados entre sí. En este contexto, la retroalimentación institucional funciona como el punto de partida del ciclo, donde la retroalimentación sistemática de los resultados de manera mensual no solo fomenta la transparencia, sino que también refuerza la

participación activa de la comunidad educativa, como se refleja en una tasa de participación de al menos el 85%. Este flujo continuo de información forma la base empírica para la toma de decisiones estratégicas, que se consolida a través de reuniones bimensuales basadas en evidencia. En este contexto, el grado de implementación de las decisiones tomadas se convierte en un indicador crucial para la efectividad del proceso de gestión, ya que traduce directamente el análisis en acción concreta.

Paralelamente, el componente de mejora continua operacionaliza la capacidad adaptativa del modelo, mediante ajustes trimestrales de las estrategias de intervención basados en análisis estadísticos (por ejemplo, a través de SPSS o R). El énfasis en el desarrollo positivo de los indicadores clave subraya que el modelo no es estático, sino que evoluciona en función de los resultados obtenidos. Esta dinámica se apoya aún más en un mecanismo de monitoreo sistemático, en el cual el seguimiento mensual de indicadores y los análisis de tendencias aseguran un control permanente del proceso y una detección oportuna de desviaciones u oportunidades de mejora.

La sostenibilidad del modelo se ancla principalmente a través de la institucionalización, donde la integración en instrumentos formales como el PEI y el POA garantiza la legitimidad normativa y la continuidad. Esto significa que la intervención no depende de iniciativas individuales, sino que se integra en el funcionamiento estructural de la organización. Al mismo tiempo, la cultura organizacional juega un papel determinante, ya que la promoción permanente de un clima laboral positivo, medido a través de indicadores de percepción (≥80%), contribuye a un cambio de comportamiento profundo y sostenible dentro de la institución.

Además, el componente de desarrollo profesional refuerza la sostenibilidad desde una perspectiva basada en competencias. Mediante trayectorias de formación semestrales con una alta tasa de participación (≥90%), se garantiza que los docentes dispongan de las habilidades necesarias para implementar y desarrollar eficazmente la intervención. Por último, el componente de innovación educativa introduce una dimensión orientada al futuro, en la que la implementación periódica de nuevas estrategias y recursos tecnológicos posiciona el modelo como un sistema adaptativo y dinámico capaz de ajustarse a los contextos educativos cambiantes.

Conjuntamente, estos componentes demuestran que la sostenibilidad no se concibe únicamente como continuidad en el tiempo, sino como un proceso integrado de anclaje institucional, evaluación sistemática y mejora permanente. De esta manera, la intervención se

transforma en una herramienta de gestión estructural que no solo garantiza la estabilidad de los resultados alcanzados, sino que también promueve el desarrollo continuo y la resiliencia del clima laboral dentro del contexto educativo.

4.6. Matriz Operativa de la Propuesta

La matriz operativa de la intervención propuesta (ver Tabla 46); funciona como un marco de implementación sistemático en el que se conectan de manera coherente los objetivos estratégicos, los componentes organizativos y las actividades concretas. Dentro de esta estructura, el objetivo general — mejorar el clima laboral institucional — se traduce en líneas de intervención específicas que abordan cada una los puntos críticos identificados empíricamente, como las limitaciones en la comunicación, las relaciones interpersonales, el desarrollo profesional y los mecanismos de evaluación.

En primera instancia, la dimensión de la comunicación organizacional se operacionaliza mediante la implementación de canales de comunicación formales, incluyendo reuniones estructuradas y boletines institucionales, que se llevan a cabo mensualmente bajo la dirección del rector. Estas acciones están dirigidas a aumentar la claridad informativa, medida a través de indicadores de percepción, y se complementan con espacios para procesos de escucha activa, facilitados por el psicólogo escolar. Esta combinación permite no solo mejorar el flujo de información, sino también fortalecer la dimensión cualitativa de la comunicación, lo cual es esencial para construir confianza dentro de la organización.

A continuación, el componente de relaciones interpersonales se centra en promover un entorno de trabajo positivo y colaborativo. Esto se logra mediante actividades de integración periódicas, estrategias de mediación y la construcción conjunta de acuerdos institucionales. Estas acciones están diseñadas para reducir sustancialmente los conflictos y, al mismo tiempo, fomentar una cultura de participación y responsabilidad compartida. El énfasis en indicadores medibles, como los porcentajes de participación y la reducción de conflictos, garantiza que estos procesos no se queden meramente en lo simbólico, sino que realmente contribuyan a mejoras estructurales.

Paralelamente, el ámbito del desarrollo profesional se aborda como un factor clave para el cambio sostenible. Mediante la orientación pedagógica, micro entrenamientos continuos,

reconocimiento institucional y mentoría entre pares, se crea un sistema integrado que fomenta tanto el desarrollo de competencias individuales como el aprendizaje colectivo. El seguimiento sistemático del desempeño, con umbrales cuantitativos específicos, subraya el énfasis en la mejora basada en evidencia y refuerza la capacidad profesional de los docentes como portadores de la intervención.

El componente de evaluación introduce un mecanismo analítico y de control que garantiza la efectividad de la intervención. Mediante la aplicación periódica de instrumentos validados, la verificación de la ejecución de actividades y la medición de la satisfacción docente, se construye una base de datos robusta que permite comparaciones en el tiempo, especialmente a través de análisis pre-post. Esta información se utiliza posteriormente para desarrollar planes de mejora específicos, lo que otorga a la intervención un carácter adaptativo y permite ajustarla continuamente en base a evidencia empírica.

Finalmente, se integran la retroalimentación y la sostenibilidad como ejes transversales que garantizan la continuidad y el anclaje institucional de la intervención. La socialización sistemática de los resultados fomenta la transparencia y la participación, mientras que la inclusión de la intervención en instrumentos formales de planificación como el PEI y el POA asegura la legitimidad normativa y la sostenibilidad organizativa. Adicionalmente, el monitoreo permanente de indicadores a través de paneles de control permite identificar tendencias y tomar decisiones estratégicas a tiempo, lo que hace que el modelo se desarrolle en un sistema dinámico y autorregulado.

En su conjunto, esta matriz demuestra que la intervención no se limita a una serie de acciones aisladas, sino que funciona como una herramienta de gestión integrada en la que la planificación, ejecución, evaluación y ajuste están cíclicamente interconectados. De esta manera, no solo se fortalece la efectividad a corto plazo, sino que también se garantiza la sostenibilidad y escalabilidad de las mejoras alcanzadas dentro de la institución educativa.

Tabla 46

Matriz operativa de la propuesta

Objetivo específico	Eje o componente	Actividad	Responsable	Participantes	Recursos	Tiempo	Indicador	Medio de verificación	Producto esperado
Mejorar el clima laboral institucional	Comunicación organizacional	Implementación de canales formales (reuniones, boletines)	Rector	Docentes	Sala, TIC	Mensual	≥80% claridad informativa	Encuestas	Reportes de comunicación
Fortalecer la comunicación interna	Comunicación organizacional	Espacios de escucha activa	Psicólogo	Docentes	Instrumentos cualitativos	Mensual	≥70% satisfacción	Informes	Reporte de percepción
Optimizar relaciones interpersonales	Relaciones interpersonales	Jornadas de integración profesional	Directivos	Docentes	Espacios físicos	Trimestral	Participación ≥85%	Actas	Informe de integración
Reducir conflictos laborales	Relaciones interpersonales	Estrategias de mediación	Comité	Docentes	Protocolos	Bimensual	Reducción ≥40% conflictos	Registros	Informe de mediación
Fortalecer convivencia laboral	Relaciones interpersonales	Construcción de acuerdos	Directivos	Comunidad	Documentos	Semestral	Cumplimiento ≥80%	Actas	Acuerdos institucionales
Mejorar desempeño docente	Desarrollo profesional	Acompañamiento pedagógico	Coordinador	Docentes	Guías	Mensual	Incremento ≥0,7 en desempeño	Evaluación docente	Informe técnico
Promover formación continua	Desarrollo profesional	Microcapacitaciones	Coordinador	Docentes	TIC	Mensual	≥90% participación	Registros	Certificados
Incentivar buenas prácticas	Desarrollo profesional	Reconocimiento institucional	Rector	Docentes	Incentivos	Trimestral	≥80% satisfacción	Actas	Reconocimientos
Fortalecer aprendizaje colaborativo	Desarrollo profesional	Mentoría entre pares	Coordinador	Docentes	Guías	Bimensual	Mejora desempeño	Informes	Reporte de mentoría
Implementar seguimiento sistemático	Evaluación	Aplicación de instrumentos	Investigador	Docentes	Escalas validadas	Semestral	Comparación pre–post	Base de datos	Informe estadístico
Verificar cumplimiento	Evaluación	Revisión de actividades	Comité	Directivos	Matrices	Mensual	≥85% cumplimiento	Reportes	Informe de seguimiento
Medir satisfacción docente	Evaluación	Encuestas de satisfacción	Psicóloga	Docentes	Cuestionarios	Bimensual	≥80% satisfacción	Resultados	Informe
Ajustar estrategias	Evaluación	Planes de mejora	Comité	Directivos	SPSS/R	Trimestral	Mejora continua	Informes	Plan actualizado
Garantizar sostenibilidad	Retroalimentación	Socialización de resultados	Rector	Comunidad	Informes	Mensual	≥85% participación	Actas	Retroalimentación institucional
Institucionalizar la propuesta	Sostenibilidad	Inclusión en PEI/POA	Rector	Directivos	Documentos	Anual	Aprobación formal	Resolución	Documento institucional
Promover mejora continua	Sostenibilidad	Seguimiento de indicadores	Comité	Directivos	Dashboard	Mensual	Tendencia positiva	Reportes	Sistema de monitoreo

4.7. Criterios de Evaluación

4.7.1. Indicadores de Proceso

La matriz de evaluación basada en indicadores de proceso, que se observa en la Tabla 47, constituye un mecanismo esencial para determinar en qué medida la intervención se ha llevado a

cabo efectivamente según la planificación original. A diferencia de los indicadores de resultado o impacto, que se centran en los cambios en los resultados o efectos, los indicadores de proceso se enfocan principalmente en la consistencia interna, la ejecución operativa y la disciplina organizativa de la intervención. En otras palabras, responden a la pregunta fundamental de si la estrategia propuesta no solo es teóricamente adecuada, sino también práctica y sistemáticamente implementada dentro del contexto institucional.

Tabla 47

Criterios de evaluación para indicadores de proceso

Indicador de proceso	Descripción	Instrumento de medición	Frecuencia	Criterio de éxito
Número de reuniones realizadas	Mide si las reuniones institucionales planificadas fueron ejecutadas	Registros / actas	Mensual	≥ 90% de reuniones ejecutadas
Porcentaje de participación docente	Evalúa el nivel de involucramiento de los docentes	Listas de asistencia	Mensual	≥ 85% de participación
Cumplimiento del cronograma	Determina si las actividades se ejecutaron según lo planificado	Matriz de planificación vs ejecución	Mensual	≥ 85% de cumplimiento
Número de talleres desarrollados	Mide la ejecución de actividades formativas	Informes de actividades	Mensual / trimestral	≥ 90% de talleres ejecutados
Ejecución de acompañamiento pedagógico	Evalúa la continuidad del apoyo docente	Registros / bitácoras	Mensual	≥ 80% de sesiones realizadas
Aplicación de instrumentos de evaluación	Verifica el uso de herramientas de medición	Bases de datos / cuestionarios	Semestral	100% de aplicación
Implementación de planes de mejora	Controla la ejecución de acciones correctivas	Informes de seguimiento	Trimestral	≥ 80% de implementación
Número de sesiones de retroalimentación	Mide la devolución sistemática de resultados	Actas / informes	Mensual	≥ 90% de ejecución
Monitoreo de indicadores	Evalúa la continuidad del seguimiento	Reportes / *dashboards*	Mensual	100% actualización continua

El funcionamiento de esta matriz se basa en el principio de verificación de ejecución, donde cada actividad planificada se vincula a un criterio medible concreto, un instrumento específico y una frecuencia predefinida. Así, el registro del número de reuniones realizadas y el análisis de los porcentajes de participación permiten objetivar el grado de implicación y activación institucional. Cuando, por ejemplo, se alcanza de manera consistente una tasa de participación de al menos el 85%, se puede determinar que la intervención genera efectivamente apoyo dentro del cuerpo docente, lo cual es una condición necesaria para un cambio organizativo posterior.

Asimismo, el control del cronograma juega un papel crucial, ya que un alto grado de cumplimiento (≥ 85%) indica que la intervención no se lleva a cabo de manera fragmentada o

aleatoria, sino que se desarrolla según una planificación estructurada y previamente definida. Este elemento es de particular importancia en entornos educativos complejos, donde la inercia organizativa y las limitaciones de tiempo a menudo obstaculizan la implementación de innovaciones. La comparación sistemática entre la planificación y la ejecución funciona aquí como una medida objetiva de la eficiencia de la gestión.

Además, indicadores como el número de talleres realizados, sesiones de acompañamiento y momentos de retroalimentación proporcionan información sobre la intensidad y continuidad real de la intervención. El logro de altos porcentajes de ejecución (entre el 80% y el 90%) implica que la intervención no se mantiene incidental o simbólica, sino que se desarrolla como un proceso sostenible y repetible dentro de la organización. La aplicación completa de los instrumentos de evaluación (100%) refuerza además la robustez metodológica del modelo, ya que garantiza que todos los datos relevantes se recojan y analicen de manera sistemática.

El grado de implementación de los planes de mejora y el monitoreo continuo de indicadores a través de paneles de control forman finalmente el puente entre la ejecución y la gestión adaptativa. Cuando una proporción significativa de las acciones de mejora planificadas se realiza efectivamente y los indicadores se actualizan de manera consistente, se puede concluir que la intervención cuenta con un mecanismo de retroalimentación funcional. Esto indica la presencia de un sistema de aprendizaje, en el cual la información no solo se produce, sino que también se utiliza activamente para la toma de decisiones y la corrección de rumbo.

En resumen, se puede afirmar que la intervención se considera exitosa a nivel de proceso cuando existe un alto grado de concordancia entre la planificación y la ejecución, cuando la participación y el compromiso son sistemáticamente altos, y cuando todas las actividades clave se llevan a cabo de manera consistente y según lo programado. Estas condiciones forman la base necesaria para poder hacer declaraciones válidas sobre la efectividad e impacto más adelante. Sin una ejecución adecuada, medida por estos indicadores de proceso, cualquier evaluación de resultados se vería metodológicamente socavada.

4.7.2. Indicadores de Resultado

La Tabla 48 presenta un conjunto sistemático de indicadores de resultado diseñados para evaluar la efectividad de la intervención en base a cambios observables después de la

implementación. A diferencia de los indicadores de proceso, que se centran en el grado de ejecución, estos indicadores permiten determinar si la intervención ha llevado realmente a mejoras significativas en las percepciones, comportamientos y dinámicas organizativas dentro de la institución educativa. Con esto, responden de manera directa a la pregunta central de la evaluación: ¿cómo se puede determinar que la intervención propuesta ha funcionado realmente?

Tabla 48

Criterios de evaluación para indicadores de resultado

Indicador de resultado	Descripción	Instrumento de medición	Momento de medición	Criterio de éxito
Mejora en la percepción del liderazgo	Evalúa el cambio en la valoración del liderazgo institucional por parte de los docentes	Encuestas de percepción (escala Likert)	Pre y post intervención	Incremento ≥ 20% en puntuación media
Mejora en la comunicación interna	Mide el cambio en la claridad, oportunidad y fluidez de la comunicación organizacional	Cuestionarios validados	Pre y post intervención	Incremento ≥ 20%
Aumento del trabajo colaborativo	Evalúa el fortalecimiento de prácticas de colaboración entre docentes	Escalas de clima laboral / observación	Pre y post intervención	Incremento ≥ 25%
Reducción de conflictos reportados	Mide la disminución de conflictos laborales registrados	Registros institucionales / informes	Comparación semestral	Reducción ≥ 40%
Incremento en la satisfacción laboral	Evalúa el nivel de satisfacción general de los docentes	Encuestas de satisfacción	Pre y post intervención	≥ 80% de satisfacción global
Mejora del desempeño docente	Mide cambios en el desempeño profesional	Evaluación docente institucional	Pre y post intervención	Incremento ≥ 0,7 puntos
Fortalecimiento del clima laboral	Evalúa la percepción global del clima laboral	Escalas validadas de clima laboral	Pre y post intervención	Mejora significativa ($p < 0,05$)
Incremento del compromiso organizacional	Mide el nivel de identificación y compromiso con la institución	Cuestionarios de compromiso	Pre y post intervención	Incremento ≥ 20%
Mejora en la convivencia institucional	Evalúa la calidad de las relaciones interpersonales	Encuestas / entrevistas cualitativas	Pre y post intervención	Mejora cualitativa sostenida

La lógica de esta matriz se basa en un diseño de comparación pre-post, en el que las mediciones antes y después de la intervención se comparan sistemáticamente. Esto permite atribuir los cambios a las estrategias implementadas, siempre que se realicen con cuidado metodológico. Indicadores como la percepción del liderazgo y la calidad de la comunicación interna funcionan aquí como dimensiones críticas, ya que están directamente relacionados con los problemas estructurales que se identificaron en la fase diagnóstica. Un aumento significativo en estas percepciones indica que la intervención ha logrado no solo mejorar los procesos formales, sino también influir positivamente en la experiencia subjetiva de la organización por parte de los docentes.

Además, indicadores como el aumento del trabajo colaborativo y el compromiso organizacional ofrecen una visión de cambios de comportamiento más profundos dentro de la institución. Estas dimensiones van más allá de ajustes superficiales y reflejan una transformación en la cultura profesional, en la que la colaboración, el compromiso y la responsabilidad compartida son centrales. Cuando estos indicadores muestran mejoras sustanciales, se puede concluir que la intervención ha generado un impacto estructural que apoya la sostenibilidad de los resultados.

La reducción de los conflictos reportados y la mejora de la convivencia institucional funcionan como indicadores complementarios que miden la cohesión social dentro de la organización. Una disminución significativa de los conflictos, combinada con evaluaciones cualitativas positivas de las relaciones interpersonales, indica una regulación más efectiva de las tensiones y un fortalecimiento de un clima laboral constructivo. Esto es especialmente relevante en contextos educativos, donde las interacciones interpersonales juegan un papel crucial en el funcionamiento de la organización.

Además, la efectividad de la intervención se respalda con indicadores como la satisfacción del profesorado y el desempeño profesional. Un alto nivel de satisfacción ($\geq 80\%$) y mejoras medibles en las evaluaciones de desempeño confirman que la intervención no solo ha optimizado los procesos organizativos, sino que también ha generado beneficios directos para los actores individuales dentro del sistema. La inclusión de criterios de significancia estadística (por ejemplo, $p < 0,05$) en la evaluación del clima laboral refuerza además la solidez científica del análisis y permite interpretar los cambios observados con mayor certeza.

En resumen, se puede afirmar que la intervención se considera exitosa cuando la mayoría o todos los indicadores de resultado muestran mejoras significativas y consistentes en comparación con la situación inicial. Esto implica no solo que las actividades planificadas se hayan llevado a cabo correctamente, sino también que hayan contribuido de manera efectiva a resolver los problemas identificados. La combinación de indicadores cuantitativos y cualitativos proporciona una evaluación holística, en la que se tienen en cuenta tanto los cambios medibles como las transformaciones perceptuales y culturales. Por lo tanto, la Tabla 44 ofrece un marco sólido y multidimensional para evaluar la efectividad e impacto de la intervención de manera científicamente fundamentada.

4.7.3. Indicadores de Impacto

La Tabla 96 presenta un conjunto de indicadores de impacto que se centran en evaluar los cambios estructurales y sostenibles que resultan de la implementación de la intervención. A diferencia de los indicadores de proceso y resultado, que miden respectivamente la ejecución y los efectos directos, los indicadores de impacto se centran en la transformación a largo plazo de la organización. Responden así a la pregunta de evaluación más profunda: ¿en qué medida ha llevado la intervención a una mejora duradera del desempeño y la cultura institucional?

Tabla 49

Criterios de evaluación para indicadores de impacto

Indicador de impacto	Descripción	Instrumento de medición	Momento de medición	Criterio de logro
Fortalecimiento del desempeño profesional docente	Evalúa la consolidación sostenida de competencias pedagógicas y didácticas	Evaluación docente institucional / rúbricas	Anual (post intervención)	Tendencia positiva sostenida ≥ 1 año
Mejora del ambiente organizacional	Mide la transformación estructural del clima laboral institucional	Escalas validadas de clima laboral	Pre, post y seguimiento anual	Mejora significativa y sostenida ($p < 0,05$)
Mayor compromiso institucional	Evalúa el nivel de identificación, pertenencia y alineación con la institución	Cuestionarios de compromiso organizacional	Pre, post y seguimiento	Incremento sostenido ≥ 25%
Sostenibilidad de prácticas de mejora continua	Mide la permanencia de las acciones implementadas en el tiempo	Informes institucionales / auditorías internas	Anual	≥ 80% de acciones institucionalizadas
Cultura de comunicación efectiva	Evalúa la consolidación de prácticas comunicacionales formales y eficientes	Encuestas / análisis organizacional	Pre, post y seguimiento	Mejora sostenida ≥ 20%
Reducción estructural de conflictos laborales	Mide la disminución permanente de conflictos en la institución	Registros institucionales históricos	Comparación anual	Reducción sostenida ≥ 50%
Fortalecimiento del trabajo colaborativo	Evalúa la institucionalización de dinámicas de cooperación docente	Observación / encuestas / redes colaborativas	Seguimiento anual	Evidencia de colaboración sistemática
Institucionalización de la evaluación continua	Mide la incorporación permanente de sistemas de monitoreo y evaluación	Documentos oficiales (PEI, POA)	Anual	Inclusión formal y operativa
Mejora de la calidad educativa percibida	Evalúa la percepción global de calidad por parte de la comunidad educativa	Encuestas a docentes y actores clave	Pre, post y seguimiento	Incremento ≥ 20% sostenido

La lógica de estos indicadores se basa en el principio de anclaje institucional, donde los cambios no son solo temporales o situacionales, sino que se consolidan como prácticas estables y reproducibles dentro de la organización. Así, el desempeño profesional fortalecido de los docentes no solo se mide como una mejora inmediata, sino como una tendencia positiva

consistente a lo largo de un período más largo. Esto implica que la intervención no solo ha desarrollado conocimientos y habilidades, sino que también ha creado mecanismos que apoyan el crecimiento profesional continuo.

Además, la mejora del clima laboral constituye una dimensión central del análisis de impacto. Una mejora significativa y sostenible en esta variable indica una transformación profunda del contexto laboral, en la que factores como la confianza, la comunicación y la colaboración se han fortalecido estructuralmente. Esto se apoya aún más en indicadores como el aumento del compromiso organizacional y la consolidación de una cultura de comunicación efectiva, que en conjunto señalan un mayor grado de cohesión y madurez institucional.

Una característica esencial de los indicadores de impacto es su capacidad para medir la sostenibilidad. El grado en que las prácticas de mejora se institucionalizan — por ejemplo, a través de su inclusión en documentos estratégicos como el PEI o POA — sirve como una medida objetiva de la continuidad de la intervención. Cuando un alto porcentaje de las acciones implementadas se integra de manera permanente en las estructuras organizativas, se puede concluir que la intervención no depende de estímulos externos, sino que se ha convertido en una parte intrínseca del funcionamiento institucional.

Igualmente, relevante es la reducción estructural de los conflictos laborales, que sirve como un indicador robusto de la efectividad de la intervención a nivel socio-organizativo. Una disminución sostenible de los conflictos sugiere que la intervención no solo ha abordado los síntomas, sino también las causas subyacentes, como los problemas de comunicación y las relaciones interpersonales deficientes. Esto se complementa con el fortalecimiento de prácticas colaborativas, que indican un cambio hacia una cultura organizacional más participativa y cooperativa.

Por último, la percepción de la calidad educativa ofrece un indicador integral de impacto, ya que refleja la evaluación conjunta de diversos actores dentro del contexto educativo. Una mejora significativa y sostenida en esta percepción implica que la intervención no solo ha optimizado los procesos internos, sino que también ha contribuido visiblemente a la función principal de la institución: ofrecer educación de alta calidad.

En resumen, se puede decir que la intervención es considerada exitosa en términos de impacto cuando las mejoras vistas no son solamente importantes, sino también sostenibles, institucionalizadas e incorporadas en el funcionamiento diario de la organización. Estos

indicadores posibilitan establecer que la intervención ha llevado a una transformación esencial y perdurable, lo cual ofrece un soporte firme para la toma de decisiones estratégicas y el crecimiento a largo plazo.

4.8. Instrumentos para Evaluar la Propuesta

La matriz de instrumentos presentada en la Tabla 50 constituye un marco metodológico robusto para la evaluación de la intervención, ya que está explícitamente alineada con los hallazgos tanto cuantitativos como cualitativos de la investigación original. En este sentido, la selección de instrumentos no es arbitraria, sino que se deriva directamente de los problemas empíricamente identificados, como deficiencias en la comunicación interna, participación limitada, débil sistematización de procesos y niveles mediocres de satisfacción laboral.

Tabla 50

Tabla de instrumentos para evaluar la propuesta

Instrumento	Variable evaluada	Relación con hallazgos del estudio	Técnica de recolección	Frecuencia	Evidencia generada
Lista de cotejo de actividades	Cumplimiento de actividades planificadas	Correlación entre gestión organizacional y clima laboral evidenció necesidad de control operativo	Observación estructurada	Mensual	Matriz de cumplimiento
Encuesta de satisfacción docente	Clima laboral / satisfacción	Resultados estadísticos mostraron niveles medios-bajos de satisfacción	Cuestionario Likert validado	Bimensual	Base de datos / informe estadístico
Guía de observación institucional	Comunicación y relaciones interpersonales	Hallazgos cualitativos evidenciaron deficiencias en comunicación formal y relaciones	Observación directa	Mensual	Informes cualitativos
Registro de asistencia	Participación docente	Baja participación detectada en espacios institucionales	Control administrativo	Mensual	Reportes de asistencia
Entrevistas semiestructuradas	Percepción del clima laboral y liderazgo	Resultados cualitativos evidenciaron percepciones de liderazgo débil y comunicación fragmentada	Técnica cualitativa	Trimestral	Matrices de categorización
Actas de reunión	Toma de decisiones y comunicación formal	Falta de sistematización de acuerdos institucionales	Registro documental	Mensual	Actas oficiales
Reportes de seguimiento	Implementación de mejoras	Necesidad de seguimiento identificada en regresión logística (factores predictivos)	Análisis técnico	Trimestral	Informes de avance
Escalas validadas de clima laboral	Clima laboral	Relación estadísticamente significativa entre variables ergonómicas/organizativas y clima	Aplicación psicométrica	Pre y post	Informe comparativo

Base de datos (SPSS/R)	Análisis estadístico de resultados	Uso metodológico del estudio original	Análisis cuantitativo	Semestral	Informe estadístico
Dashboard institucional	Monitoreo de indicadores	Necesidad de sistematización y visualización de datos	Herramienta digital	Mensual	Panel de control actualizado

El núcleo de esta estrategia de evaluación radica en la triangulación de datos, donde diferentes instrumentos ofrecen perspectivas complementarias sobre la misma realidad organizativa. Así, las observaciones estructuradas y las listas de verificación permiten establecer de manera objetiva el grado de cumplimiento de las actividades planificadas, lo cual es esencial dada la relación estadísticamente demostrada entre la gestión organizacional y el clima laboral. Al mismo tiempo, las encuestas de satisfacción y las escalas validadas proporcionan datos cuantificables sobre los cambios perceptuales, lo que permite identificar tendencias y diferencias significativas a través de análisis comparativos (pre-post).

La inclusión de instrumentos cualitativos, como entrevistas semiestructuradas y guías de observación, desempeña un papel crucial en la profundización de la interpretación de los resultados. El estudio original señalaba, de hecho, problemas estructurales en la comunicación y el liderazgo que no pueden ser completamente comprendidos solo a través de datos numéricos. Mediante el análisis temático y la categorización, se pueden revelar patrones y significados subyacentes, lo que contribuye a una evaluación más holística de la intervención.

Además, los instrumentos administrativos, como los registros de asistencia y las actas de las reuniones, desempeñan una función importante en la documentación de los procesos institucionales. Estos datos permiten medir el grado de implicación y la formalización de la toma de decisiones, aspectos que se identificaron como débiles en el diagnóstico inicial. La recopilación sistemática de esta información contribuye a la transparencia y reproducibilidad de la evaluación.

Un elemento particularmente relevante es el uso de herramientas de análisis estadístico, como SPSS o R, que ya se aplicaron en la investigación original. Esto garantiza la consistencia metodológica y permite realizar análisis avanzados, como correlaciones y comparaciones de medias, para respaldar empíricamente la efectividad de la intervención. La integración de paneles de control como instrumento de monitoreo además refuerza la operacionalización de los datos, ya que ofrecen información en tiempo real sobre el progreso de los indicadores y facilitan la toma de decisiones oportuna.

En resumen, se puede sostener que la intervención se considera efectiva cuando los datos recolectados de diversas herramientas muestran avances en las áreas problemáticas detectadas. La combinación de profundidad cualitativa y precisión cuantitativa posibilita no solo identificar que ha tenido lugar un cambio, sino también establecer su naturaleza y los motivos por los cuales sucedió.

4.9. Validación de la Propuesta a través del Juicio de Expertos

La validación constituye un proceso metodológico fundamental dentro de las investigaciones aplicadas y propositivas, ya que permite determinar el grado de calidad científica, pertinencia y viabilidad de una propuesta antes de su implementación. Desde la perspectiva metodológica, la validación busca garantizar que las estrategias, acciones y componentes que integran un modelo de intervención respondan de manera coherente a la problemática identificada y a los objetivos de transformación planteados en la investigación (Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez, 2008).

En el ámbito de educación, la validación mediante juicio de expertos es uno de los procedimientos más comunes para determinar la validez de contenido de modelos, programas, estrategias e instrumentos de investigación. Este procedimiento se fundamenta en la valoración realizada por especialistas con experiencia y conocimiento en el área objeto de estudio, quienes emiten criterios técnicos sobre la calidad, coherencia y aplicabilidad de la propuesta (Tobón, 2017). Según Aiken (1985), el juicio por parte de expertos permite establecer el nivel de correspondencia entre los componentes teóricos de una propuesta y los objetivos para los cuales fue diseñada, fortaleciendo así su credibilidad científica.

La importancia de la validación radica en que posibilita identificar fortalezas, limitaciones y oportunidades de mejora antes de la puesta en marcha de la propuesta. Asimismo, contribuye a incrementar la confiabilidad de los resultados esperados y reduce la probabilidad de errores derivados de inconsistencias conceptuales, metodológicas o procedimentales.

Para la presente investigación, la validación se desarrolló mediante la evaluación de cinco criterios fundamentales, mismos que fueron seleccionados debido a que representan dimensiones esenciales para determinar la calidad integral de una propuesta educativa orientada a la transformación organizacional. Los criterios son:

- **Pertinencia**: Se refiere al grado de correspondencia existente entre la propuesta y las necesidades reales identificadas en el contexto de estudio. Debido a que la propuesta responde de manera directa a los problemas detectados durante el diagnóstico y cuando sus objetivos guardan relación con las demandas y expectativas de los actores involucrados (UNESCO, 2021). En el contexto de esta investigación, la pertinencia permitió determinar si el modelo de gestión diseñado responde efectivamente a las problemáticas relacionadas con el clima laboral y el desempeño profesional docente de la Unidad Educativa 12 de Febrero.
- **Coherencia teórica**: hace referencia a la consistencia lógica existente entre los fundamentos conceptuales, los objetivos, las estrategias y los resultados esperados de la propuesta. Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), toda propuesta científica debe mantener una articulación sistemática entre sus componentes teóricos y operativos para garantizar su validez interna. La evaluación de este criterio permitió verificar que las acciones planteadas se sustentan en teorías reconocidas sobre clima laboral, liderazgo organizacional, gestión educativa y desempeño profesional docente.
- **Factibilidad de implementación**: se relaciona con la posibilidad real de ejecutar la propuesta en el contexto institucional donde será aplicada. Este criterio contempla aspectos técnicos, humanos, económicos, organizacionales y temporales necesarios para el desarrollo de las acciones previstas (Ander-Egg, 2016). Su evaluación permitió determinar si la institución dispone de las condiciones mínimas necesarias para implementar el modelo propuesto y alcanzar los resultados esperados.
- **Impacto esperado**: se refiere a la capacidad potencial de la propuesta para generar cambios significativos ante el problema sujeto de estudio. En el ámbito educativo, este criterio evalúa la magnitud de los beneficios que podrían derivarse de la aplicación del modelo, tanto en los procesos institucionales como en el desempeño de los actores educativos (Tobón, 2017). En esta investigación, el impacto esperado estuvo orientado a valorar la contribución del modelo al fortalecimiento del clima laboral y al mejoramiento del desempeño profesional docente.
- **Sostenibilidad institucional:** hace referencia a la capacidad de la propuesta para mantenerse en el tiempo una vez iniciada su implementación. Este criterio considera la posibilidad de que las acciones desarrolladas se integren a la cultura organizacional, a los

procesos de gestión institucional y a los mecanismos de mejora continua (UNESCO, 2021). La evaluación de la sostenibilidad permitió determinar la viabilidad de consolidar los cambios propuestos más allá de una intervención temporal.

En conjunto, estos criterios permiten realizar una valoración integral de la propuesta, garantizando que no solo sea conceptualmente sólida, sino también pertinente, viable, efectiva y sostenible.

Para la presente investigación el grupo de validadores fue integrado por las profesionales que validaron los instrumentos de recolección de datos, Su formación académica, su trayectoria profesional y las colaboraciones dentro de la educación, gestión educativa y administrativa las habilitan para este proceso. Además, que conocían del presente trabajo de investigación con anterioridad.

- Thais Thomas Pacheco; Dra. en Ciencias de la Educación, MSC en Educación, y Lcda. en Educación. Experiencia en: Educación, Gerencia Educativa, Investigación Educativa. (validador 1)
- Ernestina Báez Parra: Dra. en Ciencias de la Educación, su labor ha estado en las áreas de: investigación y gerencia. (validador 2)
- María Inés López García: Dra. en Ciencias Agrícolas, sus campos de experticia son: Economía, Gerencia Organizacional y de Personal, Administración, y Proyectos. (validador 3)

Para la validación por parte del equipo de expertos, se les facilitó el formato de validación y la propuesta detallada. La escala de calificación fue en una escala de Likert de 1 a 5 para los cinco criterios que a su vez se estaban compuestos por cinco preguntas cada uno (anexos 11, 12, 13, y 14). Una vez, al contar con la repuesta del equipo validador se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 51

Valoración de los expertos sobre la propuesta

Criterio	Validador 1	Validador 2	Validador 3	Promedio
Pertinencia	5	5	4	4.67
Coherencia teórica	4	5	4	4,33
Factibilidad	4	5	5	4,67
Impacto esperado	5	5	4	4.67
Sostenibilidad	5	4	5	4,67
Promedio general	**4,60**	**4,80**	**4,40**	**4,60**

Los resultados evidencian una valoración promedio de 4,60 sobre 5, equivalente al 92% de aceptación, lo que permite clasificar la propuesta como factible para su aplicación dentro de la Unidad Educativa 12 de Febrero.

Con la finalidad de fortalecer el rigor metodológico de la validación, se procedió al cálculo del coeficiente V de Aiken, para cuantificar el grado de acuerdo entre expertos respecto a los criterios evaluados.

La aplicación del coeficiente permitió obtener un valor global de:

V = 0,92

|De acuerdo con los criterios metodológicos, valores superiores a 0,80 evidencian niveles adecuados de validez de contenido, mientras que valores superiores a 0,90 reflejan una validez altamente satisfactoria.

Por consiguiente, el valor obtenido (V = 0,92) demuestra que existe un elevado nivel de consenso entre los expertos acerca de la pertinencia, coherencia y viabilidad del modelo propuesto.

Además, el equipo validador coincidió en señalar que la propuesta presenta una adecuada articulación entre los fundamentos teóricos del clima laboral y las estrategias orientadas al fortalecimiento del desempeño profesional docente. Asimismo, destacaron la correspondencia existente entre los resultados obtenidos en el diagnóstico institucional y las acciones estratégicas contempladas en el modelo para la mejora de la institución y el desempeño profesional de equipo docente.

De igual manera, señalaron que la propuesta responde a las necesidades detectadas de la institución educativa y que posee estrategias para ser replicada en otros contextos educativos con características similares, especialmente en instituciones rurales y amazónicas.

En consecuencia, a partir de los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos, se concluye que el Modelo de Gestión Institucional para el Fortalecimiento del Clima Laboral y del Desempeño Profesional Docente (MGICD), posee validez científica, coherencia teórica, pertinencia contextual y factibilidad operativa para su implementación en la Unidad Educativa 12 de Febrero.

CONCLUSIONES

El desarrollo de la presente investigación permitió conocer la relación existen entre el clima laboral y el desempeño profesional del docente, siendo el clima un factor estratégico que incide de manera significativa en el desempeño profesional de los docentes de la Unidad Educativa 12 de Febrero. Para llegar a ello se ha realizado un análisis teórico de sus variables, el planteamiento de un recorrido metodológico para el trabajo de campo que respalden los hallazgos. Los resultados obtenidos evidenciaron que las condiciones organizacionales, relacionales y estructurales presentes en la institución influyen directamente en la motivación, el compromiso profesional, la colaboración pedagógica y la calidad del ejercicio docente. En consecuencia, se confirma la hipótesis general de investigación, al verificarse que un clima laboral favorable fortalece el desempeño profesional docente y contribuye al mejoramiento de la calidad educativa.

Con respecto a los objetivos se concluyó que:

El objetivo general se alcanzó: sobre la base de un diagnóstico sistemático y un análisis estadístico, se desarrolló un modelo de gestión que aborda directamente las deficiencias estructurales y relacionales identificadas. Los resultados muestran que el clima laboral, en su forma actual, es un factor determinante para el desempeño profesional de los docentes, lo que hace necesaria y justificada una intervención específica en estas dimensiones.

El primer objetivo específico se logró al establecer empíricamente el clima laboral mediante instrumentos válidos, identificando limitaciones significativas en liderazgo, comunicación y relaciones interpersonales. Para ello se alcanzó al aislar los factores críticos que estructuran el clima laboral, determinando que estos factores no solo están presentes, sino que también están funcionalmente interrelacionados y actúan de manera acumulativa en el desempeño profesional de los docentes.

El segundo objetivo se alcanzó mediante la revisión y análisis crítico de las perspectivas teóricas existentes, con lo que se concluye que la investigación aporta evidencia empírica que fortalece los planteamientos de Litwin y Stringer, Campbell y los enfoques contemporáneos de liderazgo educativo, al demostrar que el desempeño profesional docente no depende únicamente de competencias individuales, sino también de las condiciones organizacionales en las cuales se desarrolla la práctica educativa.

El tercer objetivo se cumplió al demostrar estadísticamente que existen relaciones significativas entre las dimensiones del clima laboral y el desempeño profesional, lo que confirma la consistencia analítica del modelo. Desde el punto de vista metodológico, el enfoque mixto utilizado permitió una comprensión integral del fenómeno estudiado. La triangulación de datos cuantitativos y cualitativos fortaleció la validez de los hallazgos y facilitando la explicación relacional existente entre variables, y los mecanismos a través el clima laboral influye sobre el desempeño profesional docente.

El cuarto objetivo se logró mediante el diseño de un modelo de gestión que deriva directamente de los hallazgos empíricos y que está orientado operativamente a la mejora de los puntos débiles identificados. El plantear como propuesta de transformación un modelo de gestión institucional basado en el fortalecimiento del liderazgo, la comunicación organizacional, las relaciones interpersonales, y el apoyo institucional constituye una contribución científica y práctica a la investigación. El modelo diseñado presenta coherencia teórica, pertinencia contextual y viabilidad operativa para su implementación en instituciones educativas con características similares a las de la Amazonía ecuatoriana.

El quinto objetivo de validación de la propuesta se alcanzó mediante el juicio de expertos, donde la intervención plateada fue confirmada como coherente, aplicable y contextualmente relevante, lo que apoya su implementación, confirmando su potencial para convertirse en una herramienta de gestión orientada al mejoramiento continuo del clima laboral y al fortalecimiento sostenible del desempeño profesional docente.

Finalmente, la investigación demuestra que el mejoramiento de la calidad educativa requiere trascender los enfoques centrados exclusivamente en los resultados académicos e incorporar políticas institucionales orientadas al bienestar docente, la gestión humana y la construcción de entornos organizacionales saludables, inclusivos y participativos. Que es un trabajo continuo que requiere conocimiento por parte de los directivos y el compromiso de todos los actores de la institución.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se presentan a continuación derivan de los resultados obtenidos en la investigación, de las limitaciones metodológicas identificadas y de la necesidad de consolidar una línea de investigación científica orientada al fortalecimiento del clima laboral como factor estratégico para la mejora del desempeño profesional docente.

Recomendaciones desde el punto de vista metodológico

Se recomienda desarrollar investigaciones longitudinales que permitan analizar la evolución del clima laboral y del desempeño profesional docente en diferentes momentos temporales, antes, durante y después de la implementación de un modelo de gestión institucional de fortalecimiento de estas dos variables. Esto favorecerá identificar relaciones causales y permitirá determinar la estabilidad y sostenibilidad de los efectos generados por la intervención institucional.

De igual manera, se recomienda incorporar metodologías avanzadas de análisis estadístico, tales como modelos de ecuaciones estructurales (SEM), análisis multinivel, que permitirán profundizar en la comprensión de las relaciones existentes entre las dimensiones del clima laboral y los componentes del desempeño profesional docente.

También, se sugiere ampliar el alcance poblacional mediante estudios que involucren instituciones educativas de distintas regiones geográficas, contextos socioculturales y niveles educativos, permitiendo incrementar la validez externa de los hallazgos y fortalecer la capacidad de generalización de los resultados obtenidos.

Finalmente, para enriquecer la literatura científica, se sugiere profundizar el componente cualitativo a través de investigaciones etnográficas, fenomenológicas y de teoría fundamentada que faciliten entender los significados, las experiencias y las percepciones que han construido los participantes educativos en relación con el clima laboral y cómo este afecta al desempeño profesional, sobre todo en ambientes rurales, amazónicos e interculturales.

Recomendaciones Desde el Punto de Vista Académico

Se recomienda profundizar en la construcción de modelos teóricos integradores que expliquen los mecanismos causales donde las dimensiones del clima laboral inciden en el desempeño profesional docente. Ello permitirá contar con enfoques descriptivos y explicativos capaces de interpretar la complejidad de los procesos organizacionales presentes en las instituciones educativas actuales.

Asimismo, se sugiere desarrollar investigaciones orientadas al análisis de nuevas variables tales como el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, el bienestar psicológico, la resiliencia profesional, la inteligencia emocional, la cultura organizacional y los estilos de liderazgo educativo; que podrían intervenir en la relación identificada entre clima laboral y desempeño profesional docente.

Se recomienda promover estudios comparativos nacionales e internacionales que permitan contrastar los resultados obtenidos en contextos rurales amazónicos con otras realidades educativas, contribuyendo al enriquecimiento teórico sobre la gestión educativa y el comportamiento organizacional.

Finalmente, se sugiere fortalecer y enriquecer la producción científica relacionada con el clima laboral en el ámbito educativo, impulsando investigaciones interdisciplinarias como la gestión educativa, la psicología organizacional, la sociología de las organizaciones, el liderazgo pedagógico y la administración estratégica del talento humano.

Recomendaciones practicas

En el caso específico de implementar un modelo de gestión como por ejemplo el Modelo de Gestión Institucional para el Fortalecimiento del Clima Laboral y del Desempeño Profesional Docente (MGICD), se lo debe hacer de manera progresiva, estableciendo sistemas permanentes de monitoreo, evaluación y mejora continua que permitan verificar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Asimismo, se sugiere que las instituciones educativas tengan como parte de sus procesos el diagnóstico periódico de clima laboral mediante instrumentos validados científicamente, de manera que la toma de decisiones administrativas y pedagógicas se fundamente en evidencia empírica y no únicamente en criterios subjetivos o coyunturales.

Se recomienda fortalecer las competencias de liderazgo pedagógico y gestión organizacional de los equipos directivos mediante programas sistemáticos de formación y actualización profesional enfocados en comunicación efectiva, resolución de conflictos, gestión participativa, trabajo colaborativo y construcción de culturas organizacionales saludables.

Desde una perspectiva de política pública, se recomienda que el Ministerio de Educación incorpore evaluaciones relacionados con el clima laboral dentro de los sistemas nacionales de evaluación institucional y aseguramiento de la calidad educativa, reconociendo su influencia sobre el desempeño profesional docente y sobre los resultados educativos. Aunque esta información trascenderá hacia a la aplicación de prácticas correctivas y de mejora continua.

Finalmente, se recomienda que los organismos responsables de la formulación de políticas educativas consideren el clima laboral como una variable estratégica para el diseño de programas de fortalecimiento institucional, particularmente en contextos rurales, amazónicos e interculturales, donde las condiciones organizacionales constituyen un factor determinante para el logro de los objetivos educativos y el desarrollo sostenible de las comunidades.

BIBLIOGRAFÍA

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, *2*, 267–299. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2

Aiken, L. R. (1985). Three coefficients for analyzing the reliability and validity of ratings. Educational and Psychological Measurement, 45(1), 131–142.

Ander-Egg, E. (2016). Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad (33.ª ed.). Humanitas.

Biesta, G. (2022). *World-centred education: A view for the present*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003098332

Bush, T. (2022). *Educational leadership and management: Theory, policy, and practice* (6th ed.). Sage Publications.

Bush, T., & Glover, D. (2022). School leadership models: What do we know? *School Leadership & Management, 42*(1), 1–19. https://doi.org/10.1080/13632434.2021.1963121

Campbell, J. P. (1993). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35–72). Jossey-Bass.

CAN (Comunidad Andina de Naciones). (2025). *Agenda educativa de la Comunidad Andina de Naciones*. Comunidad Andina.

CEPAL, & UNESCO. (2023). *La educación en América Latina y el Caribe: Desafíos estructurales y territoriales*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Chiavenato, I. (2020). Comportamiento organizacional: El dinamismo del éxito en las organizaciones (4.ª ed.). McGraw-Hill.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). Sage Publications.

Fullan, M. (2021). *Leading in a culture of change* (2nd ed.). Jossey-Bass.

García-Carmona, M., Marín-García, J. A., & Aguado, L. (2024). Organizational climate and teacher performance: A systematic review. *Teaching and Teacher Education, 134*, 104308. https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104308

Herzberg, F. (2017). *Motivation to work* (1st ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315124827

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5th ed.). McGraw-Hill.

INEVAL. (2022). *Informe sobre condiciones del ejercicio docente en el Ecuador rural*. Instituto Nacional de Evaluación Educativa.

Leithwood, K. (2021). Leadership and school improvement. Routledge.

Likert, R. (1968). *El factor humano en la empresa: Su dirección y valoración* (J. Mir, Trad.). Ediciones Deusto.

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1978). *Motivación y clima organizacional* (2.ª ed.). Trillas.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice Hall.

Maslow, A. H. (1987). Motivation and personality (3rd ed.; R. Frager & J. Fadiman, Eds.). Harper & Row.

MEC (Ministerio de Educación Nacional de Colombia). (2024). *Educación rural en Colombia: Desafíos y perspectivas*. Ministerio de Educación Nacional.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2023). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). Sage Publications.

Ministerio de Educación del Ecuador. (2023). *Informe nacional sobre condiciones laborales docentes*. Ministerio de Educación del Ecuador.

OECD. (2023). *Education in rural and remote areas*. OECD Publishing.

OECD. (2024). *Education at a glance 2024: OECD indicators*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/69096873-en

OCDE. (2022). *Teachers and school leaders as valued professionals*. OECD Publishing.

Schein, E. H., & Schein, P. A. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons.

Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2022). Teacher stress, emotional exhaustion and job satisfaction: The role of school organizational climate. *Educational Psychology, 42*(2), 178–197. https://doi.org/10.1080/01443410.2021.1913400

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.

UNESCO. (2024). Global education monitoring report. UNESCO Publishing.

UNESCO. (2022). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO Publishing.

Vaillant, D., & Manso, J. (2022). Teacher working conditions and professional development in rural Latin America. *Teaching and Teacher Education, 110*, 103600. https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103600

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons.

Wang, X., Li, Y., & Zhang, Z. (2023). School organizational climate and teachers' professional performance: Mediating and moderating mechanisms. *Behavioral Sciences, 13*(11), 915. https://doi.org/10.3390/bs13110915

World Bank. (2023). Teacher professional development and educational quality. World Bank Group.

ANEXOS

Anexo 1

CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL - MODELO IMS-20

Estimados Docentes, reciban un cordial saludo. Solicito su gentil colaboración para responder el presente cuestionario, que tiene como objetivo conocer como es el clima laboral del Unidad Educativa 12 de Febrero en el marco de la tesis doctoral titulada: "Propuesta de un Plan de Mejora del Clima Laboral para potenciar el Desempeño de los Docentes en el Unidad Educativa 12 de Febrero, Cantón Pablo Sexto, Ecuador", la cual está siendo elaborada por el Ing. Juan Guaman. Los datos obtenidos a través de la aplicación del instrumento serán tratados solo con fines académicos y de investigación; por lo que se le agradece responda en su totalidad y con sinceridad todas las preguntas que se presentan a continuación. No existen preguntas buenas ni malas. Por favor responda todos los ítems.

¡Gracias por su apoyo y participación!

1. **Información General**

Instrucción: responda o marque con una equis (**X**) la opción de respuesta que considere pertinente entre las opciones presentadas.

- **Edad**: _____

- **Sexo**:

( ) F

( ) M

- **Nivel académico**:

Pregrado: _____

Postgrado: ( ) Especialización ( ) Maestría ( ) Doctorado

- **Tiempo de servicio en la institución**: _____

Cuestionario de preguntas cerradas

Instrucciones: Marque con una "X" la opción que mejor refleje su opinión sobre cada afirmación. Use la siguiente escala de respuesta:

1 = Totalmente en desacuerdo
2 = En desacuerdo
3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4 = De acuerdo
5 = Totalmente de acuerdo

Preguntas	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Ambiente Físico					
1. ¿Tengo acceso a la información relevante para realizar mi trabajo correctamente?					
2. ¿Cuento con los recursos y materiales adecuados para desempeñar mi labor docente?					
3. Dentro de la infraestructura de la institución, ¿existen espacios y accesos para personas con capacidades diferentes?					
4. ¿El entorno físico y las instalaciones favorecen un ambiente de trabajo adecuado?					
5. ¿Las condiciones de seguridad y bienestar en la institución son óptimas?					
Liderazgo					
6. ¿El liderazgo del director la institución fomenta un ambiente de respeto y confianza?					

7. Qué aspectos del liderazgo institucional considera que impactan en su desempeño profesional?					
8. ¿Las decisiones de la dirección son claras y bien comunicadas?					
9. ¿Existe una comunicación efectiva entre la dirección y el personal docente?					
10. ¿En la institución se fomenta el diálogo abierto para resolver conflictos y mejorar el ambiente laboral?					
11. ¿Recibo retroalimentación positiva sobre mi desempeño?					
Relaciones Interpersonales					
12. ¿Recibo apoyo y orientación del director cuando lo necesito					
13. ¿En la institución se reconocen y premian los logros y esfuerzos individuales y colectivos?					
14. ¿Existe un ambiente de colaboración y respeto entre los compañeros de trabajo?					
15. ¿Los conflictos se gestionan de manera adecuada dentro del equipo docente?					
16. ¿Se fomenta el trabajo en equipo para la mejora de la enseñanza?					
Motivación					
17. ¿Me siento valorado por mi trabajo y esfuerzo dentro de la institución?					
18. ¿Me siento satisfecho con mi trabajo y ambiente laboral?					
19. ¿La institución me permite un equilibrio entre mi vida personal y laboral de manera adecuada?					
Fomento de espacios de desarrollo de habilidades y competencias					
20. ¿La institución me ofrece oportunidades de formación y desarrollo profesional?					

21. ¿Se incentiva la innovación y mejora continua en la enseñanza?					
22. ¿Puedo proponer ideas y mejoras en mi entorno de trabajo?					

3. Cuestionario de preguntas abiertas

Instrucción: responda con sinceridad y concretamente a las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo influye el ambiente laboral en su motivación y desempeño docente?
2. ¿Qué aspectos del liderazgo institucional considera que impactan en su desempeño profesional?
3. ¿De qué manera la comunicación interna facilita o dificulta su trabajo diario?
4. ¿Qué estrategias podrían implementarse para mejorar el reconocimiento y la satisfacción de los docentes?
5. ¿Cómo afectan los recursos y condiciones laborales a su capacidad para enseñar de manera efectiva?
6. ¿Cree que el trabajo en equipo contribuye a su desempeño? ¿Por qué?
7. ¿Qué oportunidades de formación considera necesarias para mejorar su desempeño docente?
8. ¿Qué cambios en la organización y/o cultura institucional podrían favorecer un mejor desempeño docente?
9. ¿Cómo valora el equilibrio entre su carga laboral y su bienestar personal?
10. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar el clima laboral y optimizar el desempeño del personal docente, enfocado en que servirá para tener un ambiente laboral adecuado y con calidad educativa en sus estudiantes?

4. Comentarios adicionales

Si desea agregar algún comentario sobre su experiencia laboral, por favor escríbalo a continuación:

Anexo 2

ENTREVISTA SOBRE CLIMA LABORAL

GUIA DE ENTREVISTA

Estimados Docentes, reciban un cordial saludo. Solicito su gentil colaboración para responder las preguntas de la entrevista, que tiene como objetivo conocer como es el clima laboral del Unidad Educativa 12 de Febrero en el marco de la tesis doctoral titulada: "Propuesta de Modelo de gestión del Clima Laboral para mejorar el Desempeño de los Docentes en el Unidad Educativa 12 de Febrero, Cantón Pablo Sexto, Ecuador", la cual está siendo elaborada por el Ing. Juan Guaman. Los datos obtenidos a través de la aplicación del instrumento serán tratados solo con fines académicos y de investigación; por lo que se le agradece responda en su totalidad y con sinceridad todas las preguntas que se presentan a continuación. No existen preguntas buenas ni malas. Por favor responda todos los ítems.

¡Gracias por su apoyo y participación!

Instrucción: responda con sinceridad y concretamente a las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo describiría el ambiente laboral en la institución?

   Convivencia armónica adecuada, con presencia de resolución de conflictos muy frecuente.

2. ¿De qué manera cree que el clima laboral influye en su motivación y desempeño en el aula?

   Influye en el estado emocional (motivación) para el desarrollo de estrategias innovadoras en el aula.

3. ¿Considera que el liderazgo de la dirección influye en su desempeño? ¿Por qué?

   Sí, porque las decisiones siempre salen del directivo e influyen directamente en todos los procesos que se desarrollan en la institución.

4. ¿Recibe suficiente apoyo de sus superiores para desempeñar su trabajo de manera efectiva?

   Sí, debido a que laboro varios años lectivos en la institución y eso ha generado confianza por parte de los directivos.

5. ¿Cómo califica la comunicación dentro de la institución? ¿Qué mejoras sugeriría?

   Se realiza de forma escrita mediante medios telemáticos, es muy burocrática. De mejoras se sugiere mejorar la conectividad institucional para recibir mensajes de forma inmediata.

6. ¿Se siente reconocido y valorado por su trabajo? ¿Qué acciones podrían mejorar esta percepción?

   Sí, se sugiere mayor conocimiento de la normativa legal para que cada integrante se maneje dentro de sus competencias.

7. ¿Las condiciones laborales actuales facilitan o dificultan su desempeño docente? Explique.

   Dificultan, debido al exceso de carga burocrática laboral.

8. ¿Cómo influye el trabajo en equipo en su rendimiento y bienestar laboral?

   Se complementa cuando el trabajo cooperativo se realiza por afinidad, no así, cuando los grupos de trabajo son al azar.

9. ¿Qué oportunidades de formación le gustaría recibir para mejorar su desempeño profesional?

   Actividades de cuidado al cuidador.

10. ¿Qué cambios propondría para mejorar el clima laboral y, en consecuencia, su desempeño docente?

    Mayores mesas de trabajo cooperativo dentro de la jornada laboral y respeto a la desconexión digital fuera del horario de trabajo.

11. ¿Considera usted que forma parte de la institución? ¿Por qué?

    Sí, debido al tiempo de trayectoria laboral personal institucional.

12. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar el clima laboral y optimizar el desempeño del personal docente, enfocado en que servirá para tener un ambiente laboral adecuado y con calidad educativa en sus estudiantes?

    Brindar mayor relevancia a la salud mental de: autoridades, personal docente, administrativo y de servicios de forma permanente.

¡Gracias por su participación! Sus respuestas ayudarán a mejorar el clima laboral y el desempeño docente en nuestra institución.

Anexo 3

Formato de Validación del Cuestionario

Instrucciones: estimada validadora, marque con una equis (**X**) el renglón cualitativo que considere reúne el instrumento para cada uno de los items de acuerdo con la siguiente escala:

5: Excelente 4: Muy bueno 3: Bueno 2: Regular 1: Deficiente

Ítem		Redacción					Pertinencia					Coherencia					Observaciones
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
Preguntas cerradas																	
1	¿Tengo acceso a la información relevante para realizar mi trabajo correctamente?	X					X					X					
2	¿Cuento con los recursos y materiales adecuados para desempeñar mi labor docente?	X					X					X					
3	Dentro de la infraestructura de la institución, ¿existen espacios y accesos para personas con capacidades diferentes?		X				X						X				
4	¿El entorno físico y las instalaciones favorecen un ambiente de trabajo adecuado?	X					X					X					
5	¿Las condiciones de seguridad y bienestar en la institución son óptimas?	X					X					X					
6	¿El liderazgo del director la institución fomenta un ambiente de respeto y confianza?		X				X					X					
7	¿Qué aspectos del liderazgo institucional considera que impactan en su rendimiento profesional?			X				X						X			
8	¿Las decisiones de la dirección son claras y bien comunicadas?	X					X					X					
9	¿Existe una comunicación efectiva entre la dirección y el personal docente?	X					X					X					
10	¿En la institución se fomenta el diálogo abierto para resolver conflictos y mejorar el ambiente laboral?	X					X					X					
11	¿Recibo retroalimentación positiva sobre mi desempeño?	X					X					X					

12	¿Recibo apoyo y orientación del director cuando lo necesito		X				X					X					
13	¿En la institución se reconocen y premian los logros y esfuerzos individuales y colectivos?	X					X					X					
14	¿Existe un ambiente de colaboración y respeto entre los compañeros de trabajo?	X					X					X					
15	¿Los conflictos se gestionan de manera adecuada dentro del equipo docente?	X					X					X					
16	¿Se fomenta el trabajo en equipo para la mejora de la enseñanza?	X					X					X					
17	¿Me siento valorado por mi trabajo y esfuerzo dentro de la institución?	X					X					X					
18	¿Me siento satisfecho con mi trabajo y ambiente laboral?	X					X					X					
19	¿La institución me permite un equilibrio entre mi vida personal y laboral de manera adecuada?		X				X					X					
20	¿La institución me ofrece oportunidades de formación y desarrollo profesional?	X					X					X					
21	¿Se incentiva la innovación y mejora continua en la enseñanza?		X				X					X					
22	¿Puedo proponer ideas y mejoras en mi entorno de trabajo?	X					X					X					
Preguntas abiertas																	
1	¿Cómo influye el ambiente laboral en su motivación y desempeño docente?	X					X					X					
2	¿Qué aspectos del liderazgo institucional considera que impactan en su rendimiento profesional?	X					X					X					
3	¿De qué manera la comunicación interna facilita o dificulta su trabajo diario?	X					X					X					
4	¿Qué estrategias podrían implementarse para mejorar el reconocimiento y la satisfacción de los docentes?		X				X					X					
5	¿Cómo afectan los recursos y condiciones laborales a su capacidad para enseñar de manera efectiva?	X					X					X					
6	¿Cree que el trabajo en equipo contribuye a su desempeño? ¿Por qué?	X					X					X					

7	¿Qué oportunidades de formación considera necesarias para mejorar su desempeño docente?	X					X				X						
8	¿Qué cambios en la organización o cultura institucional podrían favorecer un mejor desempeño docente?	X					X				X						
9	¿Cómo valora el equilibrio entre su carga laboral y su bienestar personal?	X					X				X						
10	¿Tiene alguna sugerencia para mejorar el clima laboral y optimizar el desempeño del personal docente?	X					X				X						

Observaciones y recomendaciones

- La guía presenta correspondencia adecuada con las dimensiones del clima laboral.
- Se recomienda reformular los ítems 11 y 12 para mejorar la claridad conceptual.

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **THAIS THOMAS PACHECO,** titular de la Cédula de Identidad V - 7.02.7730, de Profesión Licenciada en Educación, por medio de la presente hago constar que, he revisado, con fines de validar el **Cuestionario mixto** diseñada para la investigación titulada: Plan de Mejora del Clima Laboral para potenciar el Desempeño de los Docentes en el Unidad Educativa 12 de Febrero, Cantón Pablo Sexto, Ecuador. Año 2025.

Manifiesto que una vez leído y hechas las correcciones a que hubo lugar del instrumento de investigación presentado por Ing. Juan Guaman, estimo que el mismo posee calidad en redacción, coherencia y relevancia. Por lo tanto, presenta congruencia entre el objetivo general, las variables, dimensiones e indicadores. En consecuencia, lo considero valido para su aplicación.

Sin otro particular a que hacer referencia, emito esta constancia a petición de la parte interesada a los 07 días del mes de julio de 2025.

Atentamente,

Nombre y Apellido: **THAIS THOMAS PACHECO**

C.I.: V -7.02.7730

Grado Académico: Lcda. en Educación, MSC en Educación, Dra. en Ciencias de la Educación

Área de experticia: Educación, Gerencia Educativa, Investigación Educativa.

Anexo 4

Formato de Validación del Cuestionario

Instrucciones: estimada validadora, marque con una equis (**X**) el renglón cualitativo que considere reúne el instrumento para cada uno de los ítems de acuerdo con la siguiente escala:

5: Excelente 4: Muy bueno 3: Bueno 2: Regular 1: Deficiente

	Ítem	Redacción					Pertinencia					Coherencia					Observaciones
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
	Preguntas cerradas																
1	¿Tengo acceso a la información relevante para realizar mi trabajo correctamente?	X					X					X					
2	¿Cuento con los recursos y materiales adecuados para desempeñar mi labor docente?	X					X					X					
3	Dentro de la infraestructura de la institución, ¿existen espacios y accesos para personas con capacidades diferentes?		X				X					X					
4	¿El entorno físico y las instalaciones favorecen un ambiente de trabajo adecuado?	X					X					X					
5	¿Las condiciones de seguridad y bienestar en la institución son óptimas?		X				X					X					
6	¿El liderazgo del director la institución fomenta un ambiente de respeto y confianza?		X				X					X					
7	¿Qué aspectos del liderazgo institucional considera que impactan en su rendimiento profesional?			X				X					X				
8	¿Las decisiones de la dirección son claras y bien comunicadas?	X					X					X					
9	¿Existe una comunicación efectiva entre la dirección y el personal docente?	X					X					X					
10	¿En la institución se fomenta el diálogo abierto para resolver conflictos y mejorar el ambiente laboral?	X					X					X					
11	¿Recibo retroalimentación positiva sobre mi desempeño?	X					X					X					

12	¿Recibo apoyo y orientación del director cuando lo necesito		X				X					X						
13	¿En la institución se reconocen y premian los logros y esfuerzos individuales y colectivos?	X					X					X						
14	¿Existe un ambiente de colaboración y respeto entre los compañeros de trabajo?	X					X					X						
15	¿Los conflictos se gestionan de manera adecuada dentro del equipo docente?		X				X					X						
16	¿Se fomenta el trabajo en equipo para la mejora de la enseñanza?	X					X					X						
17	¿Me siento valorado por mi trabajo y esfuerzo dentro de la institución?		X				X					X						
18	¿Me siento satisfecho con mi trabajo y ambiente laboral?	X					X					X						
19	¿La institución me permite un equilibrio entre mi vida personal y laboral de manera adecuada?	X					X					X						
20	¿La institución me ofrece oportunidades de formación y desarrollo profesional?	X					X					X						
21	¿Se incentiva la innovación y mejora continua en la enseñanza?	X					X					X						
22	¿Puedo proponer ideas y mejoras en mi entorno de trabajo?	X					X					X						
Preguntas abiertas																		
1	¿Cómo influye el ambiente laboral en su motivación y desempeño docente?	X					X					X						
2	¿Qué aspectos del liderazgo institucional considera que impactan en su rendimiento profesional?	X					X					X						
3	¿De qué manera la comunicación interna facilita o dificulta su trabajo diario?		X				X					X						
4	¿Qué estrategias podrían implementarse para mejorar el reconocimiento y la satisfacción de los docentes?	X					X					X						
5	¿Cómo afectan los recursos y condiciones laborales a su capacidad para enseñar de manera efectiva?	X					X					X						
6	¿Cree que el trabajo en equipo contribuye a su desempeño? ¿Por qué?	X					X					X						

7	¿Qué oportunidades de formación considera necesarias para mejorar su desempeño docente?		X				X					X					
8	¿Qué cambios en la organización o cultura institucional podrían favorecer un mejor desempeño docente?	X					X					X					
9	¿Cómo valora el equilibrio entre su carga laboral y su bienestar personal?	X					X					X					
10	¿Tiene alguna sugerencia para mejorar el clima laboral y optimizar el desempeño del personal docente?	X					X					X					

Observaciones y recomendaciones

- Las preguntas permiten obtener información profunda sobre la percepción docente.
- Se sugieren ajustes menores de redacción para evitar ambigüedades.

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

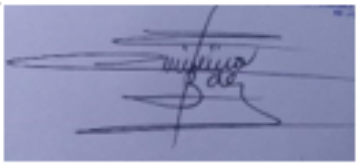
Yo, **Ernestina Báez Parra** titular de la Cédula de Identidad **V -9.230.398,** de Profesión: **Doctora en Ciencias de la Educación**, por medio de la presente hago constar que, he revisado, con fines de validar el **CUESTIONARIO MIXTO** diseñado para la investigación titulada: Plan de Mejora del Clima Laboral para potenciar el Desempeño de los Docentes en el Unidad Educativa 12 de Febrero, Cantón Pablo Sexto, Ecuador. Año 2025.

Manifiesto que una vez leído y hechas las correcciones a que hubo lugar del instrumento de investigación presentado por Ing. Juan Guaman, estimo que el mismo posee calidad en redacción, coherencia y relevancia. Por lo tanto, presenta congruencia entre el objetivo general, las variables, dimensiones e indicadores. En consecuencia, lo considero valido para su aplicación.

Sin otro particular a que hacer referencia, emito esta constancia a petición de la parte interesada a los 30 días del mes de Junio del 2025.

Atentamente,

Nombre y Apellido: **Ernestina Báez Parra**



C.I.: **9.230.398**

Grado Académico**: Doctora en Ciencias de la Educación**

Área de experticia**: Investigación y Gerencia**

Teléfono: 0412 7425463

Anexo 5

Formato de Validación del Cuestionario

Instrucciones: estimada validadora, marque con una equis (**X**) el renglón cualitativo que considere reúne el instrumento para cada uno de los items de acuerdo con la siguiente escala:

5: Excelente 4: Muy bueno 3: Bueno 2: Regular 1: Deficiente

Ítem		Redacción					Pertinencia					Coherencia					Observaciones
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
Preguntas cerradas																	
1	¿Tengo acceso a la información relevante para realizar mi trabajo correctamente?	X					X					X					
2	¿Cuento con los recursos y materiales adecuados para desempeñar mi labor docente?		X				X					X					
3	Dentro de la infraestructura de la institución, ¿existen espacios y accesos para personas con capacidades diferentes?		X				X					X					
4	¿El entorno físico y las instalaciones favorecen un ambiente de trabajo adecuado?	X					X					X					
5	¿Las condiciones de seguridad y bienestar en la institución son óptimas?	X					X					X					
6	¿El liderazgo del director la institución fomenta un ambiente de respeto y confianza?	X					X					X					
7	¿Qué aspectos del liderazgo institucional considera que impactan en su rendimiento profesional?		X					X					X				
8	¿Las decisiones de la dirección son claras y bien comunicadas?	X					X					X					
9	¿Existe una comunicación efectiva entre la dirección y el personal docente?		X				X					X					
10	¿En la institución se fomenta el diálogo abierto para resolver conflictos y mejorar el ambiente laboral?	X					X					X					
11	¿Recibo retroalimentación positiva sobre mi desempeño?	X					X					X					

12	¿Recibo apoyo y orientación del director cuando lo necesito	X					X					X					
13	¿En la institución se reconocen y premian los logros y esfuerzos individuales y colectivos?	X					X					X					
14	¿Existe un ambiente de colaboración y respeto entre los compañeros de trabajo?	X					X					X					
15	¿Los conflictos se gestionan de manera adecuada dentro del equipo docente?	X					X					X					
16	¿Se fomenta el trabajo en equipo para la mejora de la enseñanza?	X					X					X					
17	¿Me siento valorado por mi trabajo y esfuerzo dentro de la institución?	X					X					X					
18	¿Me siento satisfecho con mi trabajo y ambiente laboral?	X					X					X					
19	¿La institución me permite un equilibrio entre mi vida personal y laboral de manera adecuada?	X					X					X					
20	¿La institución me ofrece oportunidades de formación y desarrollo profesional?	X					X					X					
21	¿Se incentiva la innovación y mejora continua en la enseñanza?	X					X					X					
22	¿Puedo proponer ideas y mejoras en mi entorno de trabajo?	X					X					X					
Preguntas abiertas																	
1	¿Cómo influye el ambiente laboral en su motivación y desempeño docente?	X					X					X					
2	¿Qué aspectos del liderazgo institucional considera que impactan en su rendimiento profesional?	X					X					X					
3	¿De qué manera la comunicación interna facilita o dificulta su trabajo diario?	X					X					X					
4	¿Qué estrategias podrían implementarse para mejorar el reconocimiento y la satisfacción de los docentes?	X					X					X					
5	¿Cómo afectan los recursos y condiciones laborales a su capacidad para enseñar de manera efectiva?	X					X					X					
6	¿Cree que el trabajo en equipo contribuye a su desempeño? ¿Por qué?	X					X					X					

7	¿Qué oportunidades de formación considera necesarias para mejorar su desempeño docente?	X					X					X					
8	¿Qué cambios en la organización o cultura institucional podrían favorecer un mejor desempeño docente?	X					X					X					
9	¿Cómo valora el equilibrio entre su carga laboral y su bienestar personal?	X					X					X					
10	¿Tiene alguna sugerencia para mejorar el clima laboral y optimizar el desempeño del personal docente?	X					X					X					

Observaciones y recomendaciones

- Existe coherencia entre las preguntas, los objetivos y las variables de investigación.
- La guía es pertinente para la población docente de la unidad educativa 12 de Febrero.

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, _María Inés López García titular de la Cédula de Identidad V-5.370.110, de Profesión Economista, por medio de la presente hago constar que, he revisado con fines de validar el Cuestionario mixto diseñado para la investigación titulada: Plan de Mejora del Clima Laboral para potenciar el Desempeño de los Docentes en el Unidad Educativa 12 de Febrero, Cantón Pablo Sexto, Ecuador. Año 2025.

Manifiesto que una vez leído y hechas las correcciones a que hubo lugar del instrumento de investigación presentado por Ing. Juan Guaman, estimo que el mismo posee calidad en redacción, coherencia y relevancia. Por lo tanto, presenta congruencia entre el objetivo general, las variables, dimensiones e indicadores. En consecuencia, lo considero valido para su aplicación.

Sin otro particular a que hacer referencia, emito esta constancia a petición de la parte interesada a los 04 días del mes de julio del 2025.

Atentamente,

Nombre y Apellido: _María Inés López García

C.I.: 5.370.110

Grado Académico: _Doctora en Ciencias Agrícolas__

Área de experticia: _Economía, Gerencia, Personal, Administración, Proyectos.

Anexo 6

RESUMEN DE VALIDACION CUESTIONARIO MODELO IMS-20

	Ítem	CRITERIOS DE EVALUACIÓN									PROMEDIO GENERAL
		REDACCION			PERTINENCIA			COHERENCIA			
	Preguntas cerradas	E1	E2	E3	E1	E2	E3	E1	E2	E3	
1	¿Tengo acceso a la información relevante para realizar mi trabajo correctamente?	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
2	¿Cuento con los recursos y materiales adecuados para desempeñar mi labor docente?	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4,89
3	Dentro de la infraestructura de la institución, ¿existen espacios y accesos para personas con capacidades diferentes?	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4,56
4	¿El entorno físico y las instalaciones favorecen un ambiente de trabajo adecuado?	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
5	¿Las condiciones de seguridad y bienestar en la institución son óptimas?	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4,89
6	¿El liderazgo del director la institución fomenta un ambiente de respeto y confianza?	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4,78
7	¿Qué aspectos del liderazgo institucional considera que impactan en su rendimiento profesional?	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3,67
8	¿Las decisiones de la dirección son claras y bien comunicadas?	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
9	¿Existe una comunicación efectiva entre la dirección y el personal docente?	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4,89
10	¿En la institución se fomenta el diálogo abierto para resolver conflictos y mejorar el ambiente laboral?	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
11	¿Recibo retroalimentación positiva sobre mi desempeño?	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
12	¿Recibo apoyo y orientación del director cuando lo necesito	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4,78
13	¿En la institución se reconocen y premian los logros y esfuerzos individuales y colectivos?	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
14	¿Existe un ambiente de colaboración y respeto entre los compañeros de trabajo?	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
15	¿Los conflictos se gestionan de manera adecuada dentro del equipo docente?	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4,89
16	¿Se fomenta el trabajo en equipo para la mejora de la enseñanza?	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
17	¿Me siento valorado por mi trabajo y esfuerzo dentro de la institución?	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4,89
18	¿Me siento satisfecho con mi trabajo y ambiente laboral?	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
19	¿La institución me permite un equilibrio entre mi vida personal y laboral de manera adecuada?	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4,89
20	¿La institución me ofrece oportunidades de formación y desarrollo profesional?	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
21	¿Se incentiva la innovación y mejora continua en la enseñanza?	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4,89
22	¿Puedo proponer ideas y mejoras en mi entorno de trabajo?	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
	Preguntas abiertas										
1	¿Cómo influye el ambiente laboral en su motivación y desempeño docente?	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
2	¿Qué aspectos del liderazgo institucional considera que impactan en su rendimiento profesional?	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
3	¿De qué manera la comunicación interna facilita o dificulta su trabajo diario?	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4.89
4	¿Qué estrategias podrían implementarse para mejorar el reconocimiento y la satisfacción de los docentes?	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4.89
5	¿Cómo afectan los recursos y condiciones laborales a su capacidad para enseñar de manera efectiva?	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
6	¿Cree que el trabajo en equipo contribuye a su desempeño? ¿Por qué?	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
7	¿Qué oportunidades de formación considera necesarias para mejorar su desempeño docente?	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4.89
8	¿Qué cambios en la organización o cultura institucional podrían favorecer un mejor desempeño docente?	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
9	¿Cómo valora el equilibrio entre su carga laboral y su bienestar personal?	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
10	¿Tiene alguna sugerencia para mejorar el clima laboral y optimizar el desempeño del personal docente?	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5.00
	PROMEDIO POR VALIDADOR	**4,75**	**4,69**	**4,88**	**4,97**	**4,97**	**4,97**	**4,91**	**4,97**	**4,97**	**4,9**
	PROMEDIO POR CRITERIO										
				%							
	REDACCION	4,77		0,95							
	PERTINENCIA	4,97		0,99							
	COHERENCIA	4,95		0,99							

Anexo 7

Formato de Validación Guía de Entrevista

Instrucciones: estimada validadora, marque con una equis (**X**) el renglón cualitativo que considere reúne el instrumento para cada uno de los items de acuerdo con la siguiente escala:

5: Excelente 4: Muy bueno 3: Bueno 2: Regular 1: Deficiente

	Item	Redacción					Pertinencia					Coherencia					Observaciones
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1	¿Cómo describiría el ambiente laboral en la institución?	X					X					X					
2	¿De qué manera cree que el clima laboral influye en su motivación y desempeño en el aula?	X					X					X					
3	¿Considera que el liderazgo de la dirección impacta en su desempeño? ¿Por qué?	X					X					X					
4	¿Recibe suficiente apoyo de sus superiores para desempeñar su trabajo de manera efectiva?		X				X					X					
5	¿Cómo califica la comunicación dentro de la institución? ¿Qué mejoras sugeriría?	X					X					X					
6	¿Se siente reconocido y valorado por su trabajo? ¿Qué acciones podrían mejorar esta percepción?	X					X					X					
7	¿Las condiciones laborales actuales facilitan o dificultan su desempeño docente? Explique.	X					X					X					
8	¿Cómo influye el trabajo en equipo en su rendimiento y bienestar laboral?	X					X					X					
9	¿Qué oportunidades de formación le gustaría recibir para mejorar su desempeño profesional?	X					X					X					
10	¿Qué cambios propondría para mejorar el clima laboral y, en consecuencia, su desempeño docente?	X					X					X					
11	¿Considera usted que forma parte de la institución? ¿Por qué?		X				X						X				
12	¿Tiene alguna sugerencia para mejorar el clima laboral y optimizar el desempeño del personal docente, enfocado en que servirá para tener un ambiente		X				X						X				

	laboral adecuado y con calidad educativa en sus estudiantes?																		

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS

- La guía presenta correspondencia adecuada con las dimensiones del clima laboral.
- Se recomienda reformular los ítems 11 y 12 para mejorar la claridad conceptual.

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **THAIS THOMAS PACHECO,** titular de la Cédula de Identidad V - 7.02.7730, de Profesión Licenciada en Educación, por medio de la presente hago constar que, he revisado, con fines de validar la **guía de entrevista diseñada** para la investigación titulada: Plan de Mejora del Clima Laboral para potenciar el Desempeño de los Docentes en el Unidad Educativa 12 de Febrero, Cantón Pablo Sexto, Ecuador. Año 2025.

Manifiesto que una vez leído y hechas las correcciones a que hubo lugar del instrumento de investigación presentado por Ing. Juan Guaman, estimo que el mismo posee calidad en redacción, coherencia y relevancia. Por lo tanto, presenta congruencia entre el objetivo general, las variables, dimensiones e indicadores. En consecuencia, lo considero valido para su aplicación.

Sin otro particular a que hacer referencia, emito esta constancia a petición de la parte interesada a los 07 días del mes de julio de 2025.

Atentamente,

Thais Thomas

Nombre y Apellido: **THAIS THOMAS PACHECO**

C.I.: V -7.02.7730

Grado Académico: Lcda. en Educación, MSC en Educación, Dra. en Ciencias de la Educación

Área de experticia: Educación, Gerencia Educativa, Investigación Educativa.

Anexo 8

Formato de Validación Guía de Entrevista

Instrucciones: estimada validadora, marque con una equis (**X**) el renglón cualitativo que considere reúne el instrumento para cada uno de los items de acuerdo con la siguiente escala:

5: Excelente 4: Muy bueno 3: Bueno 2: Regular 1: Deficiente

Ítem		Redacción					Pertinencia					Coherencia					Observaciones
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1	¿Cómo describiría el ambiente laboral en la institución?	X					X					X					
2	¿De qué manera cree que el clima laboral influye en su motivación y desempeño en el aula?	X					X					X					
3	¿Considera que el liderazgo de la dirección impacta en su desempeño? ¿Por qué?		X				X					X					
4	¿Recibe suficiente apoyo de sus superiores para desempeñar su trabajo de manera efectiva?	X					X					X					
5	¿Cómo califica la comunicación dentro de la institución? ¿Qué mejoras sugeriría?	X					X					X					
6	¿Se siente reconocido y valorado por su trabajo? ¿Qué acciones podrían mejorar esta percepción?	X					X					X					
7	¿Las condiciones laborales actuales facilitan o dificultan su desempeño docente? Explique.		X				X					X					
8	¿Cómo influye el trabajo en equipo en su rendimiento y bienestar laboral?	X					X					X					
9	¿Qué oportunidades de formación le gustaría recibir para mejorar su desempeño profesional?	X					X					X					
10	¿Qué cambios propondría para mejorar el clima laboral y, en consecuencia, su desempeño docente?	X					X					X					
11	¿Considera usted que forma parte de la institución? ¿Por qué?		X				X					X					
12	¿Tiene alguna sugerencia para mejorar el clima laboral y optimizar el desempeño del personal docente, enfocado en que servirá para tener un ambiente laboral adecuado y con		X				X					X					

	calidad educativa en sus estudiantes?	

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS

- Las preguntas permiten obtener información profunda sobre la percepción docente.
- Se sugieren ajustes menores de redacción para evitar ambigüedades.

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

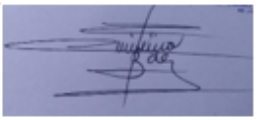
Yo, **Ernestina Báez Parra** titular de la Cédula de Identidad **V -9.230.398,** de Profesión: **Doctora en Ciencias de la Educación**, por medio de la presente hago constar que, he revisado, con fines de validar la **GUÍA DE ENTREVISTA** diseñado para la investigación titulada: Plan de Mejora del Clima Laboral para potenciar el Desempeño de los Docentes en el Unidad Educativa 12 de Febrero, Cantón Pablo Sexto, Ecuador. Año 2025.

Manifiesto que una vez leído y hechas las correcciones a que hubo lugar del instrumento de investigación presentado por Ing. Juan Gaman, estimo que el mismo posee calidad en redacción, coherencia y relevancia. Por lo tanto, presenta congruencia entre el objetivo general, las variables, dimensiones e indicadores. En consecuencia, lo considero valido para su aplicación.

Sin otro particular a que hacer referencia, emito esta constancia a petición de la parte interesada a los 30 días del mes de Junio del 2025.

Atentamente,

Nombre y Apellido: **Ernestina Báez Parra**



C.I.: **9.230.398**

Grado Académico**: Doctora en Ciencias de la Educación**

Anexo 9

Formato de Validación Guía de Entrevista

Instrucciones: estimada validadora, marque con una equis (**X**) el renglón cualitativo que considere reúne el instrumento para cada uno de los items de acuerdo con la siguiente escala:

5: Excelente 4: Muy bueno 3: Bueno 2: Regular 1: Deficiente

Item		Redacción					Pertinencia					Coherencia					Observaciones
		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1	
1	¿Cómo describiría el ambiente laboral en la institución?	X					X					X					
2	¿De qué manera cree que el clima laboral influye en su motivación y desempeño en el aula?	X					X					X					
3	¿Considera que el liderazgo de la dirección impacta en su desempeño? ¿Por qué?	X					X					X					
4	¿Recibe suficiente apoyo de sus superiores para desempeñar su trabajo de manera efectiva?	X					X					X					
5	¿Cómo califica la comunicación dentro de la institución? ¿Qué mejoras sugeriría?	X					X					X					
6	¿Se siente reconocido y valorado por su trabajo? ¿Qué acciones podrían mejorar esta percepción?	X					X					X					
7	¿Las condiciones laborales actuales facilitan o dificultan su desempeño docente? Explique.	X					X					X					
8	¿Cómo influye el trabajo en equipo en su rendimiento y bienestar laboral?	X					X					X					
9	¿Qué oportunidades de formación le gustaría recibir para mejorar su desempeño profesional?	X					X					X					
10	¿Qué cambios propondría para mejorar el clima laboral y, en consecuencia, su desempeño docente?	X					X					X					
11	¿Considera usted que forma parte de la institución? ¿Por qué?	X					X					X					
12	¿Tiene alguna sugerencia para mejorar el clima laboral y optimizar el desempeño del personal docente, enfocado en que servirá para tener un ambiente laboral adecuado y con		X				X					X					

	calidad educativa en sus estudiantes?																		

OBSERVACIONES Y COMENTARIOS

- Las preguntas permiten obtener información profunda sobre la percepción docente.
- Se sugieren ajustes menores de redacción para evitar ambigüedades.

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, María Inés López García titular de la Cédula de Identidad V Identidad V5.370.110, de Profesión Economista, por medio de la presente hago constar que, he revisado, con fines de validar la Guía de Entrevista diseñada para la investigación titulada: Plan de Mejora del Clima Laboral para potenciar el Desempeño de los Docentes en el Unidad Educativa 12 de Febrero, Cantón Pablo Sexto, Ecuador. Año 2025. Manifiesto que una vez leído y hechas las correcciones a que hubo lugar del instrumento de investigación presentado por Ing. Juan Gaman, estimo que el mismo posee calidad en redacción, coherencia y relevancia. Por lo tanto, presenta congruencia entre el objetivo general, las variables, dimensiones e indicadores. En consecuencia, lo considero valido para su aplicación. Sin otro particular a que hacer referencia, emito esta constancia a petición de la parte interesada a los _04_días del mes de _julio del 2025. Atentamente,

Nombre y Apellido: María Inés López García

C. I.: 5.370.110

Grado Académico: _Doctora en Ciencias Agrícolas__

Área de experticia: _Economía, Gerencia, Personal, Administración, Proyectos.

Anexo 10

RESUMEN DE VALIDACION GUIA DE ENTREVISTA

	Ítem	CRITERIOS									PROMEDIO GENERAL
		REDACCION			PERTINENCIA			COHERENCIA			
		E 1	E 2	E 3	E 1	E 2	E 3	E 1	E 2	E 3	
1	¿Cómo describiría el ambiente laboral en la institución?	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
2	¿De qué manera cree que el clima laboral influye en su motivación y desempeño en el aula?	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
3	¿Considera que el liderazgo de la dirección impacta en su desempeño? ¿Por qué?	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4,89
4	¿Recibe suficiente apoyo de sus superiores para desempeñar su trabajo de manera efectiva?	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4,89
5	¿Cómo califica la comunicación dentro de la institución? ¿Qué mejoras sugeriría?	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
6	¿Se siente reconocido y valorado por su trabajo? ¿Qué acciones podrían mejorar esta percepción?	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
7	¿Las condiciones laborales actuales facilitan o dificultan su desempeño docente? Explique.	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4,89
8	¿Cómo influye el trabajo en equipo en su rendimiento y bienestar laboral?	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
9	¿Qué oportunidades de formación le gustaría recibir para mejorar su desempeño profesional?	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
10	¿Qué cambios propondría para mejorar el clima laboral y, en consecuencia, su desempeño docente?	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00
11	¿Considera usted que forma parte de la institución? ¿Por qué?	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4,67
12	¿Tiene alguna sugerencia para mejorar el clima laboral y optimizar el desempeño del personal docente, enfocado en que servirá para tener un ambiente laboral adecuado y con calidad educativa en sus estudiantes?	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4,56
	PROMEDIO POR VALIDADOR	**4,75**	**4,67**	**4,92**	**5,00**	**5,00**	**5,00**	**4,83**	**5,00**	**5,00**	**4,91**

PROMEDIO POR CRITERIO

		%
REDACCION	4,78	95,6
PERTINENCIA	5	100
COHERENCIA	4,9	98,8

Anexo 11

FORMATO DE VALIDACIÓN

Título de la investigación: Modelo de gestión institucional basado en el clima laboral para el fortalecimiento del desempeño profesional docente en la Unidad Educativa 12 de Febrero del cantón Pablo Sexto, provincia de Morona Santiago, Ecuador, en el año 2025

Título de la propuesta: Modelo de Gestión Institucional para el Fortalecimiento del Clima Laboral y del Desempeño Profesional Docente (MGICD) en la Unidad Educativa 12 de Febrero, cantón Pablo Sexto, Morona Santiago

PRESENTACIÓN

Estimada experta:

Como parte del proceso de validación científica de la presente investigación doctoral, solicito su valiosa colaboración en la evaluación de la propuesta denominada Modelo de Gestión Institucional para el Fortalecimiento del Clima Laboral y del Desempeño Profesional Docente (MGICD).

Su criterio profesional permitirá determinar la calidad, pertinencia, coherencia y viabilidad de la propuesta, contribuyendo al fortalecimiento metodológico y científico de la investigación.

Instrucciones: estimada validadora, marque con una equis (X) el renglón cualitativo que considere reúne el instrumento para cada uno de los items de acuerdo con la siguiente escala:

5: Excelente 4: Muy bueno 3: Bueno 2: Regular 1: Deficiente

MATRIZ DE EVALUACIÓN

DIMENSIÓN 1. PERTINENCIA

Indicador	1	2	3	4	5
La propuesta responde al problema científico identificado.					X
Los objetivos de la propuesta guardan relación con las necesidades institucionales diagnosticadas.					X
Las acciones planteadas contribuyen al mejoramiento del clima laboral.					X
La propuesta favorece el fortalecimiento del desempeño profesional docente.					X

Observaciones:

_____

_____

_____

_____

DIMENSIÓN 2. COHERENCIA TEORICA Y METODOLÓGICA

Indicador	1	2	3	4	5
Existe coherencia entre los fundamentos teóricos y las estrategias propuestas.				X	
Los componentes del modelo mantienen una adecuada articulación interna.				X	
La propuesta presenta una estructura lógica y organizada.				X	
Los indicadores de evaluación son pertinentes para medir los resultados esperados.				X	

Observaciones:

DIMENSIÓN 3. FACTIBILIDAD DE IMPLEMENTACIÓN

Indicador	1	2	3	4	5
La propuesta puede implementarse con los recursos institucionales disponibles.				X	
Las actividades planteadas son operativamente viables.				X	
El cronograma previsto es adecuado para la ejecución de la propuesta.				X	
Los responsables definidos poseen capacidad para ejecutar las acciones propuestas.				X	

Observaciones:

DIMENSIÓN 4. IMPACTO ESPERADO

Indicador	1	2	3	4	5
La propuesta contribuirá al fortalecimiento del clima laboral institucional.					X
La propuesta favorecerá el desempeño profesional docente.					X
El modelo puede generar mejoras en la gestión educativa institucional.					X
Los resultados esperados son relevantes para la calidad educativa.					X

Observaciones:

DIMENSIÓN 5. SOSTENIBILIDAD

Indicador	1	2	3	4	5

La propuesta puede mantenerse en el tiempo.					X
Las estrategias planteadas favorecen la mejora continua institucional.					X
Existe posibilidad de replicar el modelo en otras instituciones educativas.					X
El modelo se adapta a las condiciones del contexto educativo.					X

Observaciones:

_____
_____
_____
_____

VALORACIÓN GLOBAL DE LA PROPUESTA

Marque una opción:

Muy deficiente
Deficiente
Aceptable
Muy buena **X**
Excelente

DICTAMEN DEL EXPERTO

La propuesta puede aplicarse sin modificaciones.
La propuesta puede aplicarse con modificaciones menores. X
La propuesta requiere modificaciones sustanciales antes de su aplicación.
La propuesta no es recomendable para su aplicación.

RECOMENDACIONES DEL EXPERTO

La propuesta tiene una solidez teórica y metodológica, sus actividades son medibles y ajustables. Recomiendo hacer pequeños ajustes en la redacción.

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **THAIS THOMAS PACHECO,** titular de la Cédula de Identidad V - 7.02.7730, de Profesión Licenciada en Educación, por medio de la presente hago constar que, he revisado, con fines de validar LA PROPUESTA diseñada titulada: Modelo de Gestión Institucional para el Fortalecimiento del Clima Laboral y del Desempeño Profesional Docente (MGICD) en la Unidad Educativa 12 de Febrero, cantón Pablo Sexto, Morona Santiago.

Manifiesto que una vez leído y hechas las correcciones a la PROPUESTA presentada por Ing. Juan Guaman, estimo que el mismo posee calidad en redacción, coherencia y relevancia. Por lo tanto, presenta entre las dimensiones establecidas de pertinencia con el problema detectado y su contexto, además cuenta con coherencia teórica y metodológica, su aplicabilidad es factible, presenta una argumentación para fortalecer el clima laboral y el desempeño docente y es una propuesta que puede ser mantenida en el tiempo. En consecuencia, lo considero valido para su aplicación.

Sin otro particular a que hacer referencia, emito esta constancia a petición de la parte interesada a los 19 días del mes de diciembre de 2025.

Atentamente,

Nombre y Apellido: **THAIS THOMAS PACHECO**

C.I.: V -7.02.7730

Grado Académico: Lcda. en Educación, MSC en Educación, Dra. en Ciencias de la Educación

Área de experticia: Educación, Gerencia Educativa, Investigación Educativa.

Anexo 12

FORMATO DE VALIDACIÓN

Título de la investigación: Modelo de gestión institucional basado en el clima laboral para el fortalecimiento del desempeño profesional docente en la Unidad Educativa 12 de Febrero del cantón Pablo Sexto, provincia de Morona Santiago, Ecuador, en el año 2025

Título de la propuesta: Modelo de Gestión Institucional para el Fortalecimiento del Clima Laboral y del Desempeño Profesional Docente (MGICD) en la Unidad Educativa 12 de Febrero, cantón Pablo Sexto, Morona Santiago

PRESENTACIÓN

Estimada experta:

Como parte del proceso de validación científica de la presente investigación doctoral, solicito su valiosa colaboración en la evaluación de la propuesta denominada Modelo de Gestión Institucional para el Fortalecimiento del Clima Laboral y del Desempeño Profesional Docente (MGICD).

Su criterio profesional permitirá determinar la calidad, pertinencia, coherencia y viabilidad de la propuesta, contribuyendo al fortalecimiento metodológico y científico de la investigación.

Instrucciones: estimada validadora, marque con una equis (X) el renglón cualitativo que considere reúne el instrumento para cada uno de los items de acuerdo con la siguiente escala:

5: Excelente 4: Muy bueno 3: Bueno 2: Regular 1: Deficiente

DIMENSIÓN 1. PERTINENCIA

Indicador	1	2	3	4	5
La propuesta responde al problema científico identificado.					X
Los objetivos de la propuesta guardan relación con las necesidades institucionales diagnosticadas.					X
Las acciones planteadas contribuyen al mejoramiento del clima laboral.					X
La propuesta favorece el fortalecimiento del desempeño profesional docente.					X

Observaciones:

_____
_____
_____
_____

DIMENSIÓN 2. COHERENCIA TEÓRICA Y METODOLÓGICA

Indicador	1	2	3	4	5
Existe coherencia entre los fundamentos teóricos y las estrategias propuestas.					X
Los componentes del modelo mantienen una adecuada articulación interna.					X
La propuesta presenta una estructura lógica y organizada.					X
Los indicadores de evaluación son pertinentes para medir los resultados esperados.					X

Observaciones:

DIMENSIÓN 3. FACTIBILIDAD DE IMPLEMENTACIÓN

Indicador	1	2	3	4	5
La propuesta puede implementarse con los recursos institucionales disponibles.					X
Las actividades planteadas son operativamente viables.					X
El cronograma previsto es adecuado para la ejecución de la propuesta.					X
Los responsables definidos poseen capacidad para ejecutar las acciones propuestas.					X

Observaciones:

DIMENSIÓN 4. IMPACTO ESPERADO

Indicador	1	2	3	4	5
La propuesta contribuirá al fortalecimiento del clima laboral institucional.					X
La propuesta favorecerá el desempeño profesional docente.					X
El modelo puede generar mejoras en la gestión educativa institucional.					X
Los resultados esperados son relevantes para la calidad educativa.					X

Observaciones:

DIMENSIÓN 5. SOSTENIBILIDAD

Indicador	1	2	3	4	5

La propuesta puede mantenerse en el tiempo.				X	
Las estrategias planteadas favorecen la mejora continua institucional.				X	
Existe posibilidad de replicar el modelo en otras instituciones educativas.				X	
El modelo se adapta a las condiciones del contexto educativo.				X	

Observaciones:

_____

_____

_____

_____

VALORACIÓN GLOBAL DE LA PROPUESTA

Marque una opción:

Muy deficiente
Deficiente
Aceptable
Muy buena **X**
Excelente

DICTAMEN DEL EXPERTO

La propuesta puede aplicarse sin modificaciones. X
La propuesta puede aplicarse con modificaciones menores.
La propuesta requiere modificaciones sustanciales antes de su aplicación.
La propuesta no es recomendable para su aplicación.

RECOMENDACIONES DEL EXPERTO

La propuesta cumple con los requisitos metodológicos y teóricos, acorde al contexto de la región amazónica de Ecuador. Cuenta con fases bien establecidas y a su vez su ejecución es viable. Está acorde al objetivo general y objetivos específicos definidos.

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

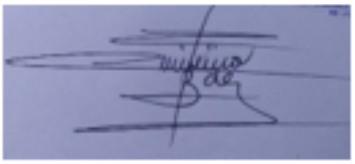
Yo, **Ernestina Báez Parra** titular de la Cédula de Identidad **V -9.230.398,** de Profesión: **Doctora en Ciencias de la Educación**, por medio de la presente hago constar que, he revisado, con fines de validar el **LA PROPUESTA DE GESTION** diseñada titulada: Modelo de Gestión Institucional para el Fortalecimiento del Clima Laboral y del Desempeño Profesional Docente (MGICD) en la Unidad Educativa 12 de Febrero, cantón Pablo Sexto, Morona Santiago.

Manifiesto que una vez leído y hechas las correcciones a que hubo lugar de la PROPUESTA presentada por Ing. Juan Guaman, estimo que la misma posee calidad en redacción, coherencia y relevancia. Por lo tanto, presenta congruencia entre el objetivo general, los, ejes de trabajo, dimensiones e indicadores de evaluación. En consecuencia, lo considero valido para su aplicación.

Sin otro particular a que hacer referencia, emito esta constancia a petición de la parte interesada a los 20 días del mes de diciembre del 2025.

Atentamente,

Nombre y Apellido: **Ernestina Báez Parra**



C.I.: **9.230.398**

Grado Académico**: Doctora en Ciencias de la Educación**

Área de experticia**: Investigación y Gerencia**

Teléfono: 0412 7425463

Anexo 13

FORMATO DE VALIDACIÓN

Título de la investigación: Modelo de gestión institucional basado en el clima laboral para el fortalecimiento del desempeño profesional docente en la Unidad Educativa 12 de Febrero del cantón Pablo Sexto, provincia de Morona Santiago, Ecuador, en el año 2025

Título de la propuesta: Modelo de Gestión Institucional para el Fortalecimiento del Clima Laboral y del Desempeño Profesional Docente (MGICD) en la Unidad Educativa 12 de Febrero, cantón Pablo Sexto, Morona Santiago

PRESENTACIÓN

Estimada experta:

Como parte del proceso de validación científica de la presente investigación doctoral, solicito su valiosa colaboración en la evaluación de la propuesta denominada Modelo de Gestión Institucional para el Fortalecimiento del Clima Laboral y del Desempeño Profesional Docente (MGICD).

Su criterio profesional permitirá determinar la calidad, pertinencia, coherencia y viabilidad de la propuesta, contribuyendo al fortalecimiento metodológico y científico de la investigación.

Instrucciones: estimada validadora, marque con una equis (X) el renglón cualitativo que considere reúne el instrumento para cada uno de los items de acuerdo con la siguiente escala:

5: Excelente 4: Muy bueno 3: Bueno 2: Regular 1: Deficiente

DIMENSIÓN 1. PERTINENCIA

Indicador	1	2	3	4	5
La propuesta responde al problema científico identificado.				X	
Los objetivos de la propuesta guardan relación con las necesidades institucionales diagnosticadas.				X	
Las acciones planteadas contribuyen al mejoramiento del clima laboral.				X	
La propuesta favorece el fortalecimiento del desempeño profesional docente.				X	

Observaciones:

_____

_____

_____

_____

DIMENSIÓN 2. COHERENCIA TEÓRICA Y METODOLÓGICA

Indicador	1	2	3	4	5
Existe coherencia entre los fundamentos teóricos y las estrategias propuestas.				X	
Los componentes del modelo mantienen una adecuada articulación interna.				X	
La propuesta presenta una estructura lógica y organizada.				X	
Los indicadores de evaluación son pertinentes para medir los resultados esperados.				X	

Observaciones:

DIMENSIÓN 3. FACTIBILIDAD DE IMPLEMENTACIÓN

Indicador	1	2	3	4	5
La propuesta puede implementarse con los recursos institucionales disponibles.					X
Las actividades planteadas son operativamente viables.					X
El cronograma previsto es adecuado para la ejecución de la propuesta.					X
Los responsables definidos poseen capacidad para ejecutar las acciones propuestas.					X

Observaciones:

DIMENSIÓN 4. IMPACTO ESPERADO

Indicador	1	2	3	4	5
La propuesta contribuirá al fortalecimiento del clima laboral institucional.				X	
La propuesta favorecerá el desempeño profesional docente.				X	
El modelo puede generar mejoras en la gestión educativa institucional.				X	
Los resultados esperados son relevantes para la calidad educativa.				X	

Observaciones:

DIMENSIÓN 5. SOSTENIBILIDAD

Indicador	1	2	3	4	5
La propuesta puede mantenerse en el tiempo.					X
Las estrategias planteadas favorecen la mejora continua institucional.					X

Existe posibilidad de replicar el modelo en otras instituciones educativas.					X
El modelo se adapta a las condiciones del contexto educativo.					X

Observaciones:

_____
_____
_____
_____

VALORACIÓN GLOBAL DE LA PROPUESTA

Marque una opción:

Muy deficiente
Deficiente
Aceptable
Muy buena **X**
Excelente

DICTAMEN DEL EXPERTO

La propuesta puede aplicarse sin modificaciones.
La propuesta puede aplicarse con modificaciones menores. X
La propuesta requiere modificaciones sustanciales antes de su aplicación.
La propuesta no es recomendable para su aplicación.

RECOMENDACIONES DEL EXPERTO

La propuesta del modelo validado tiene una estructura acorde, con fases y actividades claras y detallas. Es un instrumento que se puede aplicar, se debe considerar la apertura que se tiene por parte de la institución y los temas jurídicos al ser una institución de educación pública. Tiene la fortaleza de ser aplicable a establecimientos de características similares.

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, María Inés López García titular de la Cédula de Identidad V Identidad V5.370.110, de Profesión Economista, por medio de la presente hago constar que, he revisado, con fines de validar la PROPUESTA diseñada titulada: Modelo de Gestión Institucional para el Fortalecimiento del Clima Laboral y del Desempeño Profesional Docente (MGICD) en la Unidad Educativa 12 de Febrero, cantón Pablo Sexto, Morona Santiago.

Manifiesto que una vez leído y hechas las correcciones a que hubo lugar la PROPUESTA presentada por Ing. Juan Guaman, estimo que el mismo posee calidad en redacción, coherencia y relevancia. Por lo tanto, presenta congruencia entre el objetivo general, objetivos específicos, ejes, y cuenta con un plan de acción detallado que facilita la medición de su consecución.

Sin otro particular a que hacer referencia, emito esta constancia a petición de la parte interesada a los _26_días del mes de _diciembre del 2025.

Atentamente,

Nombre y Apellido: María Inés López García

C. I.: 5.370.110

Grado Académico: _Doctora en Ciencias Agrícolas__

Área de experticia: _Economía, Gerencia, Personal, Administración, Proyectos.

Anexo 14

CONSOLIDACION DE RESPUESTAS DE VALIDACION JUICIO DE EXPERTOS				
DIMENSIÓN 1. PERTINENCIA	**Validador 1**	**Validador 2**	**Validador 3**	**Promedio**
Indicador				
La propuesta responde al problema científico identificado.	5	5	4	4,67
Los objetivos de la propuesta guardan relación con las necesidades institucionales diagnosticadas.	5	5	4	4,67
Las acciones planteadas contribuyen al mejoramiento del clima laboral.	5	5	4	4,67
La propuesta favorece el fortalecimiento del desempeño profesional docente.	5	5	4	4,67
PROMEDIO DIMENSION 1	**5**	**5**	**4**	**4,67**
DIMENSIÓN 2. COHERENCIA TEÓRICA Y METODOLÓGICA				
Indicador				
Existe coherencia entre los fundamentos teóricos y las estrategias propuestas.	4	5	4	4,33
Los componentes del modelo mantienen una adecuada articulación interna.	4	5	4	4,33
La propuesta presenta una estructura lógica y organizada.	4	5	4	4,33
Los indicadores de evaluación son pertinentes para medir los resultados esperados.	4	5	4	4,33
PROMEDIO DIMENSION 2	**4**	**5**	**4**	**4,33**
DIMENSIÓN 3. FACTIBILIDAD DE IMPLEMENTACIÓN				
Indicador				
La propuesta puede implementarse con los recursos institucionales disponibles.	4	5	5	4,67
Las actividades planteadas son operativamente viables.	4	5	5	4,67
El cronograma previsto es adecuado para la ejecución de la propuesta.	4	5	5	4,67
Los responsables definidos poseen capacidad para ejecutar las acciones propuestas.	4	5	5	4,67
PROMEDIO DIMENSION 3	**4**	**5**	**5**	**4,67**
DIMENSIÓN 4. IMPACTO ESPERADO				
Indicador				
La propuesta contribuirá al fortalecimiento del clima laboral institucional.	5	5	4	4,67
La propuesta favorecerá el desempeño profesional docente.	5	5	4	4,67
El modelo puede generar mejoras en la gestión educativa institucional.	5	5	4	4,67
Los resultados esperados son relevantes para la calidad educativa.	5	5	4	4,67
PROMEDIO DIMENSION 4	**5**	**5**	**4**	**4,67**
DIMENSIÓN 5. SOSTENIBILIDAD				
Indicador				
La propuesta puede mantenerse en el tiempo.	5	4	5	4,67
Las estrategias planteadas favorecen la mejora continua institucional.	5	4	5	4,67
Existe posibilidad de replicar el modelo en otras instituciones educativas.	5	4	5	4,67
El modelo se adapta a las condiciones del contexto educativo.	5	4	5	4,67
PROMEDIO DIMENSION 5	**5**	**4**	**5**	**4,67**